

استراتيجية الجماعات المحلية لنظام التمويل

"حالة البلدية الجزائرية"

أ. محمد حاجي

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

جامعة بسكرة

ملخص: يتوقف نجاح الإدارة المحلية في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها على مجموعة من العوامل وفي مقدمتها الموارد المالية المحلية المتاحة، فلكي تضطلع السلطات المحلية باختصاصاتها لابد من توافر قدر من الأموال لديها من جهة، و التمتع بالحرية الكافية في إدارة هذه الأموال من جهة أخرى، على اعتبار أن القدرة المالية الذاتية للإدارة المحلية تعزز من استقلاليتها وتزيد الإحساس بمسؤوليتها تجاه المواطنين و المتعاملين واتجاه تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية... الخ. وباعتبار التمويل أحد المشكلات التي تواجه نظام الإدارة المحلية خاصة عندما تعجز هذه الأخيرة في تكوين موارد ذاتية قد تنقي من خلالها بتطبيق برامجها المحلية، فإنه بات من الضروري التركيز على الموارد المالية من خلال إعطاء آليات ودفع جديد بنظرة استراتيجية للمالية المحلية هدفها ترشيد موازنة الإدارة المحلية وفق أساليب تساير التحولات و التطورات على الصعيد الوطني و الدولي .

Résumé:

La réussite de l'administration locale dans la performance de sa mission et la réalisation de ses objectifs repose sur un ensemble de facteurs dont les ressources financières mises à disposition sont le fer de lance. Afin que les autorités locales puissent assumer leurs compétences il est nécessaire de disposer de fonds suffisants d'une part, et de jouir de l'autonomie suffisante dans la gestion des ces fonds d'autre part en considérant que la capacité financière propre à l'administration lui permet de renforcer son autonomie et sa conscience de sa responsabilité envers les citoyens et les opérateurs et au regard de la mise en oeuvre de ses plans de développement, économiques, sociaux etc. En tenant compte du fait que le financement est l'un des problèmes que rencontre le système de l'administration locale spécialement si cette dernière est incapable de produire ses propres ressources par leur biais elle met en application ses plans de développement locaux, il est devenu indispensable de se concentrer sur les ressources financières et ce en fournissant des mécanismes et une nouvelle poussée ayant une vision stratégique aux finances locales dont l'objectif est de bien gérer le budget de l'administration locale selon les principes de gestion des transformations et des évolutions survenues sur les plans nationaux et internationaux .

المقدمة: تعتبر الإدارة المحلية ركيزة أساسية في النظام الديمقراطي وممارسة المواطنين لحقهم في إدارة شؤونهم، وبذلك تعتبر الوسيلة التي تربط البناء الإداري للدولة بالقاعدة الشعبية وتحفز المواطنين على المشاركة في إدارة شؤونهم، وتعتبر سياسة اللامركزية الإدارية والتي عرفت " بتوزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحيه مستقلة، حيث تقوم هذه الهيئات في ممارسة وظائفها الإدارية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية " ¹ وهنا قد نلاحظ أن هيئة محلية مستقلة تشير إلى لامركزية إدارية أو لامركزية سياسية، فاللامركزية السياسية لا وجود لها إلا في الدول المتحدة إتحادا مركزيا، ولكنها تنعدم في الدول البسيطة، أما اللامركزية الإدارية فظاهرة عامة توجد في جميع الدول سواء كانت بسيطة أو مركبة، لأن الدول المتحدة إتحادا مركزيا قد تأخذ في ذات الوقت بأسلوب اللامركزية الإدارية ²، والأركان الأساسية التي تستند إليها اللامركزية الإقليمية أو الإدارة المحلية والتي أخذت بها الجزائر و التي تسمى بالجماعات المحلية (البلدية، الولاية) تتسم كما أقره قانون البلدية والولاية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ³ إن الجماعات المحلية لها سبب أساسي وجوهري يبرر وجودها أو ما يسمى بالرسالة " MISSION " في ظل رؤية مستقبلية " VISION " قد تؤدي في الأخير إلى تنمية محلية مبنية على الفعالية والكفاءة ترضي جميع الأطراف منها الداخلية والخارجية، لكن في واقع الأمر هناك العديد من الأهداف التي تسعى الإدارة المحلية للوصول إليها لتحقيق الفاعلية، الكفاءة، النمو، إرضاء المواطنين من خلال تقديم الخدمة بجودة، لكن هل هناك إستراتيجيه تنتبها الجماعات المحلية من خلال إنشاء نظام تمويلي يزيد في سبل تنمية الموارد المالية المحلية لتحقيق اللامركزية في التمويل وترشيد الإنفاق العام وبالتالي الخروج من العجز المالي المتكرر، إذا كان كذلك ما هو نوع هذه الإستراتيجية؟. إن ضرورة التفكير الجاد في المصادر المتنوعة لتدعيم الموارد المحلية لأمر ضروري ودون ذلك يظل التطور في النظام المحلي دون مضمون موضوعي، فنجاح أي نظام محلي مرهون بالقدرة في زيادة وتنويع المصادر المالية من جهة، وارتباطه باستقطاب وتأييد ومساندة المجتمع المحلي من جهة ثانية ⁴، ومن ثم كان لزاما الإسراع والتعجيل في إصلاح شامل ودقيق لمالية الإدارة المحلية والقوانين المسيرة لها، وسيقتصر عملنا في هذه المقالة عن الجماعة الإقليمية الأساسية " البلدية " .

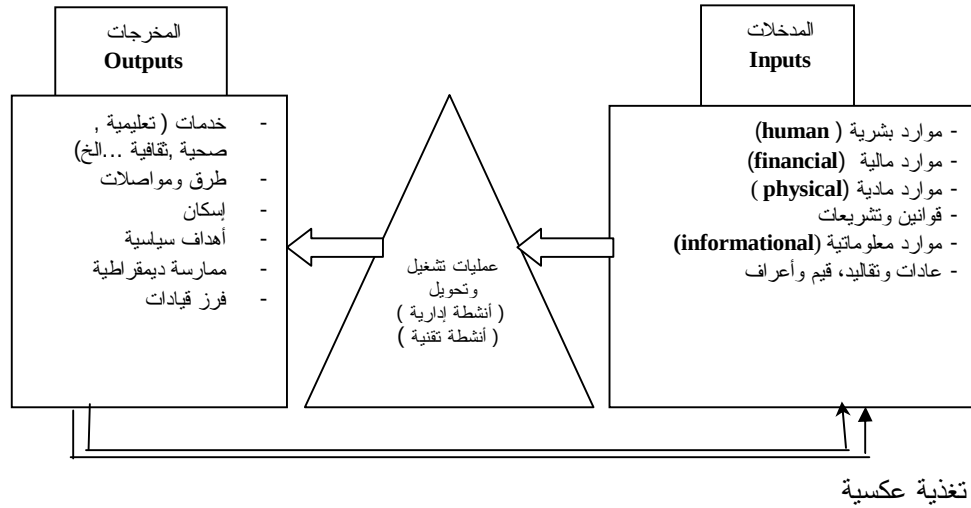
1- مفهوم الإدارة المحلية: هناك مفاهيم كثيرة للإدارة المحلية تأتي كمحاولات لبعض الباحثين و الممارسين وهي متقاربة تارة ومتباينة تارة أخرى حسب نظرة كل منهم إلى فلسفة معينة أو مقومات الإدارة المحلية... الخ. سنعرض بعض التعريفات لبعض الباحثين فيعرف (Tony BYRNE) الإدارة المحلية بأنها " فرع من فروع الإدارة العامة للدولة، تهتم بالمشاركة في الشؤون العامة في كل إقليم بمعرفة ممثلين عن المجتمع المحلي، ويضيف قائلاً: رغم رقابة الحكومة المركزية إلا أن هيئات الإدارة المحلية تتمتع بقدر معقول من مسؤولية إدارة الخدمات و المشروعات، ولها سلطات تقريرية واسعة⁵

أما الفقيه أندريه دو لو بادير (a,de) laubadaire فقد عرف اللامركزية الإقليمية مستقلة عن اللامركزية المرفقية بأنها " هيئات محلية لامركزية، تمارس اختصاصات إدارية، وتتمتع باستقلال ذاتي"⁶، من المؤكد أن هذا التعريف أشار إلى الاختصاصات التي تمارسها هذه الهيئات بالإضافة إلى إشارته إلى ركن الاختصاص كما قد فسر الاستقلال بعدم الرقابة الصارمة من قبل السلطة المركزية تجاه الهيئات المحلية. كما عرفت بأنها " المنطقة المحددة والتي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة "⁷ إن نظام الإدارة المحلية لا شأن له بالتشريع ولا بالقضاء ولكن عمله ينحصر في المجال الوظيفة التنفيذية فيما تعلق بالمرافق ذات الطابع المحلي دون غيرها⁸، وما تمارسه المجالس الشعبية في الجزائر في جميع المستويات فهو نوع من الإدارة المحلية، وعلى إثر ذلك فإن استعمال مصطلح الجماعات المحلية المنتخبة "⁹ من طرف السكان المحليين تشير لإقليم البلدية أو الولاية وبالتالي في الجزائر هناك جماعتان محليتان فقط هم البلدية والولاية. فالبلدية "هي الجماعة الإقليمية الأساسية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحديث بموجب قانون، ولها إقليم واسم ومركز ويديرها مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية"¹⁰، أما الولاية هي " جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية وتنشأ بقانون"¹¹. يتميز النظام اللامركزي المحلي بأسسه وقواعده وهي ثلاث ركائز أساسية لا يمكن أن يستقيم بدونها وتتمثل في الاختصاص والاستقلال والرقابة"¹². وفي هذا السياق يشير أحد الباحثين أن قوة المجالس المحلية واستقلاليتها في دولة ما تقاس بنسبة مالية تلك المجالس إلى المالية العامة

للدولة¹³، فلكما زادت الموارد المالية للمجالس المحلية أمكنها أن تمارس اختصاصاتها على الوجه الكامل معتمدة في ذلك على نفسها، في حين أن المجالس المحلية التي تعجز عن جلب الموارد ستعجز عن مواجهة احتياجاتها وأنشطتها وتكون مقيدة في تصرفاتها ولا تتمكن من الوفاء بالتزاماتها .

1-1- الإدارة المحلية نظام مفتوح: النظام "System" هو مجموعة من العناصر المتداخلة تؤثر وتتأثر فيما بينهما، وهو موجود في بيئة معينة ويقوم بنشاطات وله هيكل وهو يتطور عبر الزمن (Evoluant Dans Le Temps) وله أهداف أو غاية محددة (Finalité)¹⁴، فطبقا لمدخل النظم (Systems Aproech) فإن الإدارة المحلية كجزء من الجهاز الإداري للدولة تعتبر نظام إداري مصمم للعمل من أجل تحقيق مجموعة محددة من الأهداف¹⁵ ويقبل في سبيل ذلك مدخلات (Inputs) تتمثل في الموارد المتاحة (resources) لتقوم بتحويلها (Transformation Proces) إلى مخرجات (Outputs) تقدم إلى سوق الخدمات (خدمة عمومية، رضا المواطنين، ... الخ)، ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (1)

شكل رقم (1) الإدارة المحلية نظام العملية التحويلية TRANSFORMATION FEEDBACK



المرجع: د / عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية الدار الجامعية القاهرة 2001، ص 42، بتصرف.

إن التكامل بين عناصر النظام المتداخلة تمكن من الكشف على جميع الاختلالات والانحرافات وإعادة النظر لتصحيح الخلل " feedback " فحينما يتغير عنصر أو متغير Variable من النظام سواء من حيث الكم أو الكيف فإن الأجزاء الأخرى تخضع لضغوط تؤدي إما إلى أن يغير النظام من سلوكه، وإما أن يعاد الجزء أو العنصر المتمرد إلى وضعه السابق إن أمكن" ¹⁶. ومن العوامل البيئية المؤثرة في نظم الإدارة المحلية والتي تعتبر كمدخلات منها¹⁷: - العوامل الاجتماعية والسياسية، اقتصادية، جغرافية ومكانية، سكانية، ثقافية، تاريخية، ولهذا فإن النظام المفتوح إذا أراد البقاء أن يتغلب بعوامل البقاء على معادلة عوامل الفناء (Negative Entropy) ¹⁸ .

2-1- المقومات الأساسية للإدارة المحلية: هناك عدد من المقومات الأساسية¹⁹ يجب توافرها حتى يتحقق استقلال المجالس المحلية وهي على الترتيب التالي:

أ - تقسيم إداري لإقليم الدولة يحدد نطاق وأحجام الوحدات الإدارية المحلية ويعترف لها بالشخصية المعنوية. ب - تمويل محلي ذاتي. ج - أن يكون لهذا المجلس المحلي المنتخب اختصاص أصيل في تسيير شؤونه المحلية. د - مشاركة المواطنين. هـ - أن يكون هناك نوع من الرقابة تمارسها الحكومة المركزية، كما وضحه القانون ووفقا للمصلحة العامة. يتضح أن المقوم الثاني من المقومات السابقة هو حجر الزاوية، حيث تصبح المقومات الأخرى عديمة الجدوى، وعليه يتوقف الاستقلال الحقيقي للسلطات المحلية بقدرتها على تكوين موارد مالية محلية ومن ثم تحديد مجال إنفاقها كما أشرنا لذلك سلفا.

2- التمويل المحلي:

2 - 1 - مفهوم التمويل المحلي: يعرف التمويل المحلي بأنه كل " الموارد المالية المتاحة والتي يمكن توفيرها من مصادر مختلفة لتمويل التنمية المحلية على مستوى الجماعات المحلية بصورة تحقق أكبر معدلات التنمية عبر الزمن وتعظم استقلالية المحليات عن الحكومة المركزية في تحقيق تنمية محلية منشودة " ²⁰. كما عرف التمويل المحلي بأنه حجم الموارد المالية للمجالس المحلية بقدر ما يتضمنه التشريع من مصادر إيرادات تخص هذه المجالس، وان تتناسب هذه الموارد للمجالس المحلية مع الاختصاصات التي تمارسها والمسؤوليات التي تضطلع بها²¹ يتضح ببساطة من خلال التعاريف السابقة وان هناك علاقة

وطيدة طردية بين التمويل المحلي والتنمية المحلية، فكلما زاد التمويل المحلي الذاتي كان ذلك دعماً للاستقلال الإداري للمجالس المحلية، وإن كان لا يفهم ذلك تغطية جميع النفقات المحلية، بل أن تتسع مساحة تلك التغطية وتتقلص إعانات الدولة إلى حد أكبر، ونجد أن أغلبية الباحثين يدافعون عن الإدارة المحلية وعن ضرورة استقلالها المالي وحجتهم في ذلك أن الإدارة المحلية تؤكد أربع مبادئ رئيسية وهي²²: - التعددية (Pluralism)، - الديمقراطية (Democracy)، - الكفاءة الإدارية (Efficiency)، - انفتاح الإدارة (Oppenness). لكن قبل معرفة المصادر الأساسية للتمويل المحلي بالجزائر يمكن أن نطرح إشكالية معايير إنشاء الجماعات المحلية (التقسيم الإداري) ومنها ما تعلق بمرحلة الاستقلال وأخص قانون 84-09 المؤرخ في 04 فيفري 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد الذي ركز على بعض العوامل ولم يعطي الاهتمام لأخرى كنسبة العامل الاقتصادي في هذا التقسيم، فيشير الكثير من الباحثين والممارسين أنه تنشأ البلدية باعتبارها جماعة محلية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري بشروط²³ منها عدد السكان في تلك المنطقة، والإيرادات المتوقعة للبلدية المزمع إنشاؤها (تحديد عتبة معينة)، فهنا إلزام بضرورة وجود موارد ذاتية للبلدية يمكن استقلالها في إشباع حاجات المجتمع.

2-2- مصادر التمويل المحلي: تتكون الموارد المالية البلدية في الجزائر من المصادر المحددة في القانون رقم 90-08 المؤرخ في 07 أبريل 1990 المتعلق بالبلدية، ويتم إدراج هذه الموارد في ميزانية البلدية التي تتضمن عموماً ثلاث وثائق أساسية وهي: - الميزانية الأولية (BP)، - الميزانية الإضافية (BS)، - الحساب الإداري (CA) إضافة إلى الاعتمادات المفتوحة مسبقاً (LES OCA) والترخيصات الأخرى (LES AS). يعتبر التمويل المحلي أحد الركائز الأساسية في المالية المحلية، والتي تعتبر أحد فروع المالية العامة نظراً لأنها تتضمن القواعد المنظمة للإيرادات والنفقات، ويقصد بالمالية المحلية " مجموعة الظواهر والقواعد المنظمة للإيرادات والنفقات والتي تخص الهيئات المحلية ولها ميزات منها: الموارد المالية ذات مرونة محدودة، وذات طابع محلي... الخ²⁴، فالمالية المحلية بذلك تعتبر معياراً فاعلاً من خلاله يظهر عمل الهيئات وقدرتها على التسيير، هذا المعيار أصبح يدخل تحت ما يسمى بالتسيير العمومي (Management Publique) العقلاني الذي يهدف إلى البحث عن الفعالية

والكفاءة (la recherche d'efficience et d'efficacité)²⁵ ومن هذه الموارد هناك إيرادات ذاتية وإيرادات خارجية والتي تتلقاها البلدية من الدولة ومن بعض المؤسسات الأخرى على شكل هبات ووصايا... الخ، وهنا يمكن التفرقة بين الموارد الداخلية وهي التي تجبى بواسطة الجماعة المحلية "البلدية" ضمن حدودها الإقليمية أو تجبى عن طريق الحكومة المركزية، أما الموارد الخارجية تتضمن ما يخصص وما يرهن للبلدية من ضرائب ورسوم تفرضها الدولة لمصالح البلدية وكذلك القروض التي تعقدها البلدية ولا سيما مع البنوك²⁶.

2-2-1- الإيرادات الذاتية للبلدية: تظهر إيرادات البلدية المختلفة من خلال التقدير للسنة المالية والتي تتمثل في²⁷: - الموارد الناتجة عن الضرائب والرسوم، - الموارد الخاصة الناتجة عن تشغيل واستثمار المرافق العامة، - الإعانات، - الإقتراضات. فالمادة 146 من القانون البلدي تعتبر البلدية مسئولة عن تسيير مواردها وعن تعبئة حصيلتها وسميت بالمالية المحلية وهي في نظرنا لا تقي بما هو مطلوب ما جعل هذه الأخيرة تعجز عن مهمتها، ويتجلى في بعض المتطلبات منها ما هو تنظيمي فمثلا الأحكام القانونية الواردة في كثير من المواد دوما تحدد وفقا للتنظيم وفقا للشروط المحددة، وفقا للتشريع... الخ، ومنها ما هو تقني كالمحاسبة المحلية "المحاسبة العمومية" إضافة إلى النقص في نظم المعلومات، عدم إعطاء أهمية إلى المحاسبة التحليلية والتحليل المالي. فالتقسيم السابق يظهر في الأحكام العامة أما الأحكام الخاصة فقد حددت إيرادات البلدية بقسم التسيير وذكرت تحديدا في المادة 163 من قانون البلدية متضمنة في محاصيل الموارد الجبائية، وبعض المساهمات التي تمنحها الدولة والرسوم ومدا خيل أملاك البلدية وكلها تحدد بموجب القوانين والتنظيمات المعمول بها، وسوف نركز على بعض الإيرادات الذاتية التي تمول ميزانية البلدية متمثلة في جميع الموارد الناتجة عن الضرائب والرسوم المحلية المباشرة وغير المباشرة²⁸.

أ- الضرائب المباشرة (Les impôts directs):

1- الرسم على النشاط المهني (T.A.P) : أحدث بموجب قانون المالية 1996 ويطبق على الأشخاص الذين يمارسون نشاطا صناعيا أو تجاريا أو أنشطة غير تجارية ويحسب على مجموع المبيعات المحققة ويقدر بنسبة 2% حسب قانون المالية 2002 موزعة بين الولاية

والبلدية والصندوق المشترك للجماعات المحلية²⁹: البلدية 65.30 %، الولاية 29.26 %، F.C.C.L 5.44 %.

2- الدفع الجزافي: (VERSEMENT FORFAITAIRE) : يطبق الدفع الجزافي على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين والهيئات المعتمدة بالجزائر التي تمارس نشاطا بنسبة معينة تدفع من طرف العامل وصاحب العمل وأصبحت تمثل نسبة 1% من كتلة الأجور، ابتداء من شهر جانفي 2005³⁰، ويوزع محصوله كما يلي³¹: 10/3 تبقى على مستوى البلديات، وتوزع 10/7 الباقية (F.C.C.L) : 10 % لميزانية F.C.C.L و 90 % للبلديات والولايات حسب نظام التضامن وهي محددة بـ (60 % للبلديات، 20 % للولايات، 20 % للتضامن) لكن منذ 1 فيفري 2006 انقطع هذا المورد الهام ولم يعد للدفع الجزافي مكانة في ميزانية البلدية لان المعدل أصبح 0% بدلا من 1%.

3 - الرسم العقاري: (Taxe foncière): الرسم العقاري يشمل الأملاك المبنية وغير المبنية وكل منهما يتضمن رسوم عقارية مختلفة، وجميع مداخله 100% للبلدية، إلا أن هذه الرسوم طرأت عليها تغيرات كثيرة من خلال قوانين المالية المتتالية كتحديد القيمة الإيجارية للمتر المربع والهكتار باعتبار أساس فرض هذه الضريبة على الرسم ناتج عن القيمة الإيجارية الجبائية والمحددة بالمتر المربع للملكية المبنية مضروبا في مساحة الملكية أو المساحة الخاضعة، فتأسس الرسم العقاري مثلا على الملكيات غير مبنية يشير إلى 5 % بالنسبة للملكيات الواقعة في المناطق غير الحضرية وقدر ذلك انطلاقا من القيمة الإيجارية للملكيات غير المبنية ، أما بالنسبة للأراضي العمرانية :

- 5 % عندما تكون المساحة تساوي أو تقل عن 500 م².
- 7 % عندما تكون المساحة أكبر من 500 م² وأقل أو تساوي 1000 م².
- 10 % عندما تكون المساحة أكبر تماما من 1000 م².
- فقط 3 % للأراضي الفلاحية .

4 - رسم التطهير (Taxe d'assainissement): جميع موارده تصب في ميزانية البلدية ويحصل هذا الرسم انطلاقا من فاتورة استهلاك الماء خارج الرسم بنسبة 20%، سواء كانت البلدية المسؤولة عن تسيير المياه أو المؤسسة المسؤولة عن تسيير المياه بدفعه إلى القابض البلدي .

5 - إضافة إلى ذلك هناك رسوم تتعلق بـ: * رسم رفع القمامات المنزلية وقد وضعه قانون المالية لسنة 2002. * الرسم على الوقود ويدخل تحت ما تسمى بالرسوم الإيكولوجية وحدده قانون المالية لسنة 2002 .

ب - الضرائب غير المباشرة (les impôts indirects):

1- الرسم على القيمة المضافة (T.V.A): وهي عبارة عن نسبة تفرض على المبيعات وتأدية الخدمات الموجهة للاستهلاك، تحسب خارج الرسم للمواد الموجهة للبيع أو الاستهلاك ووضوحها قانون المالية لسنة 2000 بـ 17 % كمعدل عادي والنسبة الأدنى 7% كمعدل مخفض، وتعود نسبة منها في حدود 5% للبلدية و 85 % للدولة و 10% (F.C.C.L) وحصة هذا الأخير توزع: 60 % للبلديات، 20% للولايات، 20% F.C.C.L فالملاحظ أن النسبة المحصلة للبلدية ضئيلة مقارنة بحصة الدولة 85%، بالنسبة لهذا الرسم يخضع إلى تغييرات كثيرة وتقريبا كل سنة مما يؤثر في تغييره ارتفاعا وانخفاضا والتقدير أصبح يدخل ما يسمى (plus-value و moins-value) فمثلا قانون المالية التكميلي لسنة 2001 نص على إلغاء تطبيق T.V.A على صغار التجار (كان مقدر بـ 7%) الخاضعين للنظام الجزافي والذي لا يتجاوز رقم أعمالهم 1.5 مليون دينار .

2 - الرسم على الذبح (Taxe Abattage): تحصله البلدية بمناسبة هذه العملية من خلال المذابح البلدية، وهو رسم غير مباشر ويحسب استنادا إلى الوزن، فيقدر بـ 5 دح/كغم من اللحم تذهب منه 3.5 دح/كغم بصندوق البلدية، 1.5 إلى صندوق حماية الصحة الحيوانية والملاحظ أن عملية تسيير المذابح تحتاج إلى تسيير بنظرة جديدة وخاصة بما تعلق بأمور الصحة العمومية.

3 - قسيمة السيارات (Vignette Automobile): يتحمل ذلك كل الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين يملكون سيارات أو شاحنات.... الخ وحددت مبالغها في المجال 300.00 دج كحد أقصى 15.000.00 دج أعلى وتوزع: 20% للدولة، 80% إلى الصندوق المشترك للجماعات المحلية.

ج - مداخيل أخرى مخصصة للجماعات المحلية نذكر منها:

- ضريبة الاستخراج: ويعتمد في حسابها على الكمية ونوع المستخرج من المواد الخام وسعره في السوق، وتوزع نسبة هذه الضريبة بـ 20% إلى F.C.C.L و 80% إلى صالح الذمة المالية المنجمية العامة.

- الرسوم على استغلال المساحات المنجمية: ويدفع من طرف أصحاب رخص الاستغلال... الخ وتأخذ 50% من الرسم إلى صندوق الأموال المشتركة للجماعات المحلية.

- الضريبة الايكولوجية: هي مورد جديد للبلديات وتتمثل عموما في الرسم على النشاطات الملوثة والخطيرة على البيئة ، ويدفع هذا الرسم إلى الصندوق الوطني للبيئة ومحاربة التلوث إضافة إلى رسم جمع النفايات المنزلية ورسم الحث عن عدم تخزين النفايات الصناعية الخاصة والخطيرة إلى جانب الرسم الإضافي المتعلق بالمياه المستعملة ذات المصدر الصناعي حيث يؤول من هذا الأخير 50% لصالح الصندوق الوطني للبيئة ومحاربة التلوث، 25% لصالح البلديات، 25% لصالح الخزينة العمومية³².

- رسم الحث على عدم تخزين النفايات المرتبطة بنشاطات العلاج بالمستشفيات والمستوصفات وقد حدد مبلغه بـ 24.000 دج للطن المخزن، وحصصة البلدية من ذلك 10% و 75% لصالح الصندوق الوطني للبيئة ومحاربة التلوث و 15% لصالح الخزينة العمومية. إن الموارد السابقة والتي نسميها بالموارد الضريبية إلى جانب ناتج الممتلكات غير كافية للسير العادي للجماعات المحلية وعلى إثر ذلك فإن البلدية مجبرة على مساهمتها مساهمة فعلية في تثمين الممتلكات والمساعدة في تحصيل الضرائب المحلية فتشير الدورة الثامنة للمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي (CNES) أن إيرادات الأملاك والممتلكات لا تتجاوز 8% من المجموع العام لإيرادات تسيير البلدية، وهي نسبة قليلة جدا نظرا للتنازل عن الممتلكات في إطار قانون سنة 1981 .

الجدول رقم (01) تطور إيرادات التشغيل

الوحدة: مليون دينار

1999	1998	1997	1996	1995	طبيعة الإيرادات
57.683	51.415	52.500	49.717	50.210	إيرادات مخصصة مباشرة وأخرى عبر ص م ج م
4.042	4.139	3.200	2.567	2.698	إيرادات الأملاك والممتلكات (1)
61.725	55.554	55.700	52.284	52.908	مجموع إيرادات التشغيل للبلديات (2)
6.55	7.45	5.75	4.90	5.10	% (1) إلى (2)

CNES : Commission Finances locales 18^{EME} SESSION, juillet 2001

نلاحظ هناك تطور بطيء في نسبة الزيادة لإيرادات أملاك الدولة ويرجع ذلك من خلال حث السلطات العمومية على صيانة الممتلكات وتثمينها³³.

د - الإعانات (subventions): هي الأموال التي تحصل عليها البلدية دون مقابل سواء من الدولة أو الأفراد أو المؤسسات الخاصة بما يقدمونه من هبات ووصايا وجهود ذاتية وتبرعات... الخ، وأهم هذه الإعانات هي إعانة الحكومة المركزية والتي تعتبر أهم مورد محلي في كثير من الدول ولعل من أهم أهدافها نذكر³⁴:

1- إخضاع السلطات المحلية للرقابة المركزية بالقدر الذي يحقق أدنى من مستوى الخدمات وبالتالي التنسيق بين السياسة الاقتصادية الوطنية والسياسة المحلية.

2- التغلب على ظاهرة التفاوت من مستوى الخدمات المحلية من بلدية إلى بلدية أخرى، فهناك البلديات الثرية وهناك الأقل حظا و ثراء.

3 - تخفيف العبء الضريبي عن المواطنين المحليين في البلديات الفقيرة وهذا من شأنه يؤدي إلى عدم هجرة رؤوس الأموال إلى البلديات الغنية وبالتالي يأتي تعويض ذلك النقص عن طريق الإعانة، ومن إعانات الدولة إلى البلدية الإعانات التي تأتي عن طريق الصندوق المشترك للجماعات المحلية وفي ذلك حدد الرسوم 266/86 المؤرخ في 1986/11/04 والمتضمن تنظيم الصندوق المشترك للجماعات المحلية طريقة توزيع هذه الأموال بين البلديات ومن هذه الإعانات:

* منح معادلة التوزيع (Subvention de péréquation): وتحسب هذه الإعانات انطلاقاً من معدل الغناء أو الثراء للبلديات فالمعدل الوطني يساوي مجموع موارد البلديات المالية إلى عدد السكان، أما معدل البلدية يساوي مجموع مواردها المالية إلى عدد سكانها. وفي هذا السياق يشير تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي أن عدد البلديات التي يقل فيها معدل الثراء عن المعدل الوطني المقبول لكل ساكن حوالي 1100 بلدية وهي بلديات أشد فقراً ومحرومة.

* الإعانات الاستثنائية للتوازن (Subventions exceptionnelles): تقدم في حالة الكوارث والأحداث الطارئة بالإضافة إلى إعانة إعادة التوازن لميزانية البلدية حالة قصور الموارد المحلية الذاتية عن توازن الميزانية من خلال عدم الإخلال بمبدأ التوازن أي الإيرادات تساوي النفقات فيظهر فائض النفقات وهو عجز مالي فهنا يتعين على رئيس المجلس الشعبي البلدي اتخاذ جميع التدابير وإلا جاز للوالي اتخاذ ذلك والإذن بامتصاص العجز في مدى سنتين ماليتين أو أكثر³⁵ ويعتبر العجز المالي من أحد المشاكل الرئيسية التي تعانيه البلديات والذي أصبح يتطور سنة بعد سنة وعلى المستوى الوطني ويظهر ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (02) تطور العجز المالي للبلديات

السنوات	86	88	92	94	96	98	99	2000
عدد البلديات العاجزة	52	96	300	775	1090	1249	1207	1280

المصدر: CNES عن وزارة المالية.

كما أسلفنا يغطي هذا العجز عن طريق أموال (F.C.C.L) ويسجل بالحساب أو البند 79 ناتج استثنائي آخر بميزانية البلدية.

* إعانات التجهيز والاستثمار (Subventions D'équipement D'investissement): ترتبط هذه الإعانات بالمشروعات التي تقوم بها البلدية سواء تعلق الأمر بمشاريع جديدة أو إصلاحات كبرى (شبكة المياه، التطهير، التهيئة الحضرية، شق الطرق،...)، ومن إعانات الدولة الأساسية ما يقدم عن طريق المخططات البلدية للتنمية (P C D) وتقدم المبالغ المالية بناء على تقدم الأشغال بالمشروع عن طريق البطاقات التقنية المالية، وبالتالي مساهمة المخططات

البلدية للتنمية وإعطاء الحوض المتساوية للبلديات في النهوض بتنميتها المحلية وتوسيع الأشغال المحلية مما ينعكس عن تقلص البطالة على المستوى المحلي .

هـ - القروض المحلية: وهي الأموال التي تحصل عليها البلدية عن طريق الالتجاء إلى البنوك أو المؤسسات المالية المتخصصة نظير تعهد البلدية برد قيمة القرض وفق الشروط المحددة في عقد القرض على أن تستخدم هذه القروض المحلية في نمو المشروعات الاستثمارية التي تعجز ميزانيتها العادية عن تغطية نفقاتها³⁶ .

ويشترط في اللجوء إلى الاقتراض أن تكون المشاريع الممولة منتجة ولها مردود وهو نادر جدا في البلديات الجزائرية، وهو بذلك يعتبر احد عيوب النظام المالي المحلي³⁷ . ويعتبر الاقتراض موردا هاما لتنمية البلدية إن أحسن استعماله، غير أنه مشروط بقدرة التسديد وسياسة الائتمان في المؤسسات المالية والتي تشمل على عدة عوامل: - حجم القروض التي تمنحها، - سعر الفائدة، - الضمانات التي تطلبها الجهات المانحة، - فترات السماح وفترة التسديد... الخ.

3- التمويل المحلي رؤية إستراتيجية: نرى أنه إذا كان هناك إصلاح للمالية المحلية والتي أحد ألياتها التمويل المحلي لا بد من النظر إلى هذا الإصلاح برؤية إستراتيجية يمكن من خلالها الإجابة عن ما هي الإستراتيجية التي تتلاءم مع الجماعات المحلية " البلدية" ؟ .

يشير البعض إلى أن أي منظمة ناجحة لا بد أن تكون لديها إستراتيجية فعالة، لأن أحد أسباب النجاح هو وجود إستراتيجية محددة لإنجاز أداء مطلوب وعلى العكس فإن المنظمات الفاشلة عادة ما تكون لديها إستراتيجية لكنها غير فعالة أو لا يكون لديها إستراتيجية أصلا، وإلا لما فشلت هذه المنظمات وبالتالي فلا يوجد أدنى شك في أن الاستراتيجيات الفعالة هي أحد عناصر النجاح³⁸، إن جوهر المنجمانت الاستراتيجي (Management stratégique) هو أن يكون لدى الإدارة المحلية المبادأة للتعامل مع الأشياء والمواقف على ضوء المعرفة، فالتفكير الاستراتيجي كمنهج وفلسفة ينتج عنه رؤية إستراتيجية وحس استراتيجي وإدراك استراتيجي وتوجه استراتيجي يتم التفكير في إطاره، فهذا التفكير ينتج عنه استراتيجيات وخطط إستراتيجية وبرامج وسياسات تخدم رسالة الإدارة المحلية وتحقق أهدافها، في الحين

أن وجود خطط وبرامج مع غياب الرؤيا الإستراتيجية تجعل من هذه الخطط والبرامج والسياسات هدفا وليست كما يجب أن تكون، وأن غياب منهج التفكير الاستراتيجي لدليل على ضياع فرص تتاح من البيئة الخارجية بما في ذلك إهدار جزء من الإمكانيات والموارد المالية وعدم الاستفادة منها نتيجة عدم إدراك بما لهذه المحليات " البلديات " من نقاط قوة وكيفية الانتفاع بها. وفي هذا السياق نشير إلى أن هناك متطلبات لتطبيق المنجمانت الاستراتيجي بالإدارة المحلية تتمثل في التهيئة المعنوية والسلوكية والتهيئة الإدارية، التهيئة الفنية المهنية³⁹، كما أن هناك قضايا رئيسية تعكس أسلوب صياغة واختيار هذه الإستراتيجية⁴⁰.

- 1- نماذج وأساليب اختيار الإستراتيجية للإدارة المحلية.
- 2- الأبعاد المستخدمة في اختيار الإستراتيجية للإدارة المحلية .
- 3- أنواع الاستراتيجيات المطبقة في الإدارات المحلية .

بالنسبة للنماذج هناك العديد من النماذج⁴¹ ونذكر على وجه التحديد مصفوفة النمو السوقي لتقديم الخدمة على الحصة السوقية التي تسمى بمصفوفة مجموعة بوسطن الاستثنائية (The BCG Matrix) إضافة إلى مصفوفة جنرال اليكتريك (GE/MCK)، نموذج ARTHUR D- LITTLE (ADL)، الإستراتيجية الموجهة بالقيمة في الحكومة* أو إعادة اختراع الحكومة. تعتبر الاستراتيجيات خطط شاملة تعكس أهداف واحتياجات وتوجهات الإدارة المحلية في الأجل الطويل وترتبط ارتباطا وثيقا بالمستويات الإدارية العليا كإستراتيجية الدولة في التنمية المحلية والوطنية، ومن ضمن الاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة المحلية⁴².

أ - الإستراتيجية التقديرية النابعة من الإدارة: The development strategy إن صياغة هذه الإستراتيجية تهدف أساسا إلى تثبيت وتدعيم مركز الإدارة المحلية وقدراتها المالية والبشرية، وتأثيرها في البيئة التي تعمل فيها من خلال الخدمات التي تقدمها، وهنا الانتقال إلى مستقبل جديد ومتميز بالتفاعل الإيجابي مع المتغيرات الخارجية في ظل رؤية واضحة ، هدفها القدرة على تنويع المصادر المالية والحد من المؤثرات الخارجية، وتعتبر هذه الإستراتيجية الأفضل للجماعات المحلية، وهذا الوضع تقابله خلية النجوم (Stars) في مصفوفة مجموعة بوسطن (BCG) والجزء الأخضر في مصفوفة GE/MCK .

ب- إستراتيجية التغيير الجذري الموجهة من الخارج: The transformational strategy هذا التوجه في الإستراتيجية نتيجة الضغوط الخارجية أكثر منه تطلعات الإدارة المحلية وهذا سيؤثر على رسالتها، ويمكن تغييرها كلية ويطابق ذلك خلية البقرة الحلوب (Cash Cows) في مجموعة BCG .

ج- الإستراتيجية السياسية: The political strategy يتطلب ذلك تغيير في الهيكل والمسؤوليات لكي يتماشى ذلك مع القوى الجديدة السائدة وتتطابق في خانة الاستفهام (Question mark) لمصفوفة (BCG) فالخدمات مطلوبة لكن هناك قصور ونقص في الموارد يمكن نتيجة التبذير أو توجيهها إلى جهات أخرى .

د- الإستراتيجية الوقائية: The protective strategy تشير إستراتيجية الحماية (الوقائية) إلى ضعف الإمكانيات والموارد ومحدوديتها خاصة ما تعلق بالموارد البشرية والمالية ، وهنا نجد الإدارة المحلية تركز على التكيف مع المؤثرات الخارجية والاحتفاظ بالوضع الداخلي وتكون في حالة عدم وضوح الرؤيا والرسالة المحددة يمكن نتيجة لـ (اعتبارات شخصية، أبعاد سياسية... الخ) . وهذه الإستراتيجية تعتمد الإدارة المحلية من خلال علاقتها القوية مع الجهات الأخرى...الخ، وتقع هذه الإستراتيجية في خانة الكلاب (Dogs) والتي تعتبر أسوأ خانة في مصفوفة BCG. ويمكن إعداد مصفوفة لحصر البدائل الإستراتيجية بما يتلاءم بين الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وفق نموذج التحليل الثنائي (Swot)، وتعتمد هذه المصفوفة على إجراء موازنة بين نقاط قوة وضعف الإدارة المحلية (العوامل الداخلية) وبين الفرص والتهديدات المحيطة بها (العوامل الخارجية). فالفرص (Opportunities): هي تمتع الإدارة بمزايا تمكنها من تثبيت مركزها ومن ثم زيادة احتمال نجاحها، أما التهديدات (Threats) فهي ظروف غير مواتية وقد تؤدي إلى فشل الأنشطة التي تقوم بها الإدارة فقد تكون قيود مثل زيادة فوائد القروض، ويمكن توضيح التوجهات الإستراتيجية من خلال الجدول التالي.

البيئة الخارجية	البيئة الداخلية	الفرص المتاحة	التحديات المحتملة
		- ظروف اقتصادية، سياسية مواتية - ظروف سياحية مواتية - موارد أخرى	- عدم توفير الموارد المالية اللازمة لتوفير تنمية محلية حقيقية
نقاط القوة (STRENGTHS)	نقاط الضعف (WEAKNESS)	التوجه الاستراتيجي (استراتيجيات هجومية)	التوجه الاستراتيجي (استراتيجيات دفاعية)
		- إعداد دراسات باستخدام تقنيات جديدة للاهتمام بالسياحة كمصدر للتمويل الذاتي. - متطلبات تنظيمية وتشجيعية	- التنسيق بين الإدارات المحلية الأخرى والمؤسسات والبنوك المتخصصة من أجل الحصول على الأموال للاستثمار في المجال السياحي. - جهود ذاتية مع الجمعيات ورجال الأعمال في إقامة مشروعات محلية.
نقاط القوة (STRENGTHS)	نقاط الضعف (WEAKNESS)	التوجه الاستراتيجي (استراتيجيات إصلاحية)	التوجه الاستراتيجي (استراتيجيات إنكماشية)
		- المطالبة بتجديد وإصلاح المالية المحلية، الجباية المحلية، إصدار قانون بلدي جديد يزيد من إعطاء الفرص للمشاركة من خلال الإدارة البلدية والجهات الفاعلة الأخرى (تأجير تمويلي، تشغيلي، تسير المياه، الأملاك العمومية...) من أجل تطوير أساليب تقديم الخدمة وتنويعها.	- تقليل الضعف والتهديدات. - اختيار الخدمة التي لها القدرة عليها وترك بعض الخدمات لجهات أخرى (النصفية الجزئية للخدمات) إيجاد سبل جديدة لزيادة التمويل ويمكن ربط ذلك من خلال نظام الحوافز والتشجيع وخاصة بما تعلق بالتحصيل الجبائي على المستوى المحلي.

المصدر: من إعداد الباحث

عند طرح الإستراتيجية المالية للإدارة المحلية نجد هناك الكثير من العوامل المتداخلة إما في تطوير هذه الرؤية وإما من الحد منها وعدم العمل بها، حقيقة نقر بان هناك صعوبات ومشكلات وهناك إدراك على جميع المستويات سواء من الدولة أو المنتخبون المحليون أو الإداريون بأن هناك عجز ظاهري وضمني على المستوى التسييري والمالي...الخ، وعلى ذلك الأساس لابد من التفكير الجيد وتجسيده في إيجاد آليات جديدة ومستحدثة تظهر دور الجماعات المحلية في البحث عن سبل لتعبئة الموارد المحلية واستغلالها الأمثل لتحقيق تنمية محلية فعلية ذات رؤية إصلاحية للإدارة المحلية بصفة عامة والبلدية بصفة خاصة.

خاتمة وتوصيات: من خلال ما سبق يمكن إعطاء اقتراحات على شكل توصيات من شأنها تؤدي إلى رفع التمويل المحلي وخلق وتيرة تنمية للموارد المحلية :

- أن تتوافق المالية المحلية مع التطور الذي سجل على المالية العامة ومن ثم التعجيل في إصلاح المالية المحلية وما يتبعه من إصلاح في الجباية، كإستراتيجية إصلاحية تمهيدا للدخول في إستراتيجيات أخرى.
- خلق نمطا جديدا في التسيير (management stratigique) بفتح الباب أمام المبادرات والطموحات المستقبلية للتطوير والتحديث والتنمية المستدامة، من خلال الإسراع في وضع قانون البلدية يمكن من الصرامة والعقلانية في المناجمنت المحلي والمالي ويضمن اللامركزية الإدارية، وإشراك النخبة والتأكيد على المساءلة والشفافية .
- إطلاق نظام الحوافز والتشجيع لإدارة الجماعات المحلية ذات الأداء الناجح من خلال تحديد معايير موضوعية محفزة لذلك .
- تطوير القدرات الفنية والإدارية للإداريين والمنتخبين من خلال برامج تدريبية تمكنهم من القدرة على التقدير والنظرة الاستشرافية .
- الاستفادة من التجارب لبعض الدول وخاصة بما تعلق بمصادر التمويل, وذلك وفق مدخل المقارنة المرجعية (Benchmarking) كمدخل حديث لإيجاد قيم مرجعية متميزة كعلامات إرشادية للاستفادة من الإدارات المحلية الرائدة وبالتالي إتاحة التعلم المستمر واكتساب الخبرات من الآخرين .

المراجع:

- 1- د/ سليمان الطماوي: الوجيز في القانون الإداري دراسة مقارنة دار الفكر العربي القاهرة، 1996 ص 65.
- 2- نفس المرجع السابق ص 77 .
- 3- المادة الأولى من قانون البلدية 08-90 المؤرخ في 07 ابريل 1990. - المادة الأولى من قانون الولاية 09-90 المؤرخ في 07 ابريل 1990 .
- 4- د/ أحمد رشيد: للتنمية المحلية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1986، ص 117.
- 5- tony BYRNE, local government in britain, PENGUIN BOOKS, 1ST edition, 1981, P-p.15-16
- 6- laubadaire (a, DE):traite de droit administratif lib.gen.de droit et de jurisprudence, PARIS tome 19^e EDITION, 1984, P.102
- 7- د/ عبد الرزاق الشخيلي : الإدارة المحلية دار المسيرة للنشر، عمان 2001، ص 20 .
- 8- مصطفى الجندي : الإدارة المحلية وإستراتيجيتها، منشأة المعارض الإسكندرية، 1987، ص 18.
- 9- د/ شيهوب مسعود: أسس الإدارة المحلية وتطبيقاتها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1986، ص 4 .
- 10- قانون البلدية رقم 08-90 .
- 11- قانون الولاية رقم 09-90 .
- 12- د/ سليمان الطماوي : مرجع سابق، ص 66 .
- 13- د/ عبد الكريم طارق بركات : مالية الدولة والهيئات المحلية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1997، ص 161
- 14 - l. Boyer, m. Poiree, eliesalin: précis d'organisation et le gestion de la production, ed. D'organisation. Paris 1982. P63
- 15 - richard l.daft., MANAGEMENT, VANDERBILT university, (THE dryden press) 2000, P.55
- (16) د/ محمد بدران: الإدارة المحلية دراسات في المفاهيم والمبادئ العلمية، دار النهضة العربية 1986، ص 39 .
- (17) د/ نفس المرجع السابق، ص 48.
- (18) د/ نفس المرجع السابق، ص 43.
- richard l.daft., MANAGEMENT, OP.CIT, p 56.
- (19) انظر على سبيل المثال: د/ سمير محمد عبد الوهاب: الحكم المحلي في ضوء التطبيقات المعاصرة، جامعة القاهرة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم السياسية، 2003، ص 28 ، د/ عبد المطلب عبد الحميد: التمويل المحلي، الدار الجامعية الاسكندرية 2001، ص 49، د/ محمد بدران: مرجع سابق، ص 58 (يشير إلى ثلاث مقومات وهي: الإقليم، التمويل، مشاركة المواطنين).
- (20) د/ عبد المطلب عبد الحميد: مرجع سابق، ص 22.
- 21- د.عادل محمد حمدي: الاتجاهات المعاصرة في نظام الإدارة المحلية: دراسة مقارنة دار الفكر العربي القاهرة 87، ص 82 .
- (22) د/ محمد بدران : نظم التمويل المحلي في النظرية ولتطبيق، دار النهضة العربية القاهرة 1983، ص 346 .
- (23) د/حسين عثمان محمد عثمان : دروس في الادارة العامة كلية الحقوق جامعة الإسكندرية 1993، ص 226
- (24) د/ عبد الرزاق الشخيلي : الإدارة المحلية مرجع سابق، ص 17 .
- 25- Xavier GREFFE : GESTION PUBLIQUE, Dalloz paris 1999 P.8.
- 26- د/ عبد القادر الشخيلي: نظرية الإدارة المحلية والتجربة الأردنية، المؤسسة العربية للدراسات والنشر طبعة 1 عمان، 1983، ص 159 .
- 27- ذكرها القانون البلدي رقم 90 - 08 .
- 28 - القانون البلدي 08-90 لم يصنف الضرائب تصنيفا إداريا (CLASIFICATION ADMINISTRATIF DE L'IMPOT) ولم يشير في مالية لبلدية ما تعلق ذلك بالأحكام العامة أو الخاصة فقط ذكر حصيلة الموارد الجبائية والرسم وعليه فالتصنيف يبقى تابعا لميزانية البلدية سواء بالمدونة القديمة أو الجديدة (المجموعة أو الرتبة 7) وما تتضمنه من بنود (70 ناتج الاستغلال، 71 ناتج الأملاك العمومية، 72 قديم و 77 جديد ناتج ملي، ...) .
- 29- Graba Hachemi: Les Ressources Fiscales De Collectivites Locales .Enag Edition, Alger 2000, P 31.
- 30- قانون المالية لسنة 2005 .
- 31- انظر على سبيل المثال:- شريف رحمانى: أموال البلديات الجزائرية، دار القصة للنشر الجزائر 2003، ص 57.
- GRABA HACHEMI : OP.CIT, P 31.
- (32) شريف رحمانى: مرجع سابق، ص 69.
- 33 - Instruction n°111/93 du 01/02/ 1993 de MR. Le Ministre de l'intérieur et Des Collectivites locales.
- 34- د/ سمير محمد عبد الوهاب: الحكم المحلي في ضوء التطبيقات المعاصرة، مرجع سابق، ص 33.
- 35- المادة 156 من القانون البلدي 08-90 .
- 36- د/ محمد بدران: الإدارة المحلية، مرجع سابق، ص 74 .
- 37- شريف رحمانى: مرجع سابق، ص 83.
- 38- د/ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم: الإدارة العامة الجديدة، مكتبة عين شمس، القاهرة 2002، ص 134.
- 39- د/ مصطفى محمود أبو بكر: الإدارة العامة، الدار الجامعية القاهرة 2005، ص 365.
- 40- د/ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سابق، ص 136.
- 41- انظر على سبيل المثال :. Deft. R : management, op.cit, p248.
- Raymend – Alain – Theitart : La Strategie D'Entreprise, Paris : Edience 2^{ème} Edi 1993, P 59.
- (*) ظهور ما يسمى بعلم الإدارة العامة الجديدة (New public management) وهنا القيمة ما يطمح إليه المواطن من خلال تعامله مع الإدارة وله الحق أن يسألها عند أدائها وعن أوجه القصور وكذا مدى ملاءمة اختيارها لتحقيق الأهداف المرجوة ومن ضمن مداخل هذه الإستراتيجية (التمكين Empowerment، المساءلة Accountability الشفافية (Trnsparency) انظر الموقع التالي: <http://www.willamette.edu/~fthompso/ipmn/research/confe.ference/index.html>, accessed on 1/3/2002
- 42- د/ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سابق، ص 143.