جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة
قسم علوم الأرض و الكون

مذكرة ماستر

ميدان: هندسة معمارية، عمران و مهن المدينة
شعبة: تسيير التقنيات الحضرية
تخصص: تسيير المدن

رقم: .....

إعداد الطالبة:
يسرى زنينة

يوم: 2023/06/19

برمجة نظام أوديت الحضري
دراسة حالة مدينة تقرت نموذجا
Urban AUDIT

لجنة المناقشة:

عمارة هيمة	أ. مح أ	جامعة بسكرة	مقرر
علي لمحنط	أ. مح ب	جامعة بسكرة	مناقش
نجاة قسم الله	أ. مس أ	جامعة بسكرة	رئيس

السنة الجامعية: 2022 – 2023

الاهداء

من قال انا لها "نالها" وان ابت رغما عنها اتيت بها الى الايادي الطاهرة التي ازالت من طريقي اشواك الفشل الى من ساندني بكل حب عند ضعفي الى من رسما لي المستقبل بخطوط الثقة والحب الى من كلل العرق جبينه وعلمني ان النجاح لا يأتي الا بالصبروالاصرار اليك ابي "رحمة الله عليك "

اهدي فرحة تخرجي الى تلك الانسانة العظيمة التي طالما تمنت ان تقرعينها برؤيتي باللباس التخرج الى امي حفظها الله

الى الشموع التي تنيرلي الطريق اخوتي من كان لهم بالغ الأثرفي إزالة الكثيرمن العقبات والصعاب فكانوظلي حين يصيبني التعب ورفقاء في هذا النجاح

الى من كان سندا ورفيق دربي في طيلة هذا المشوار

الى قسم علوم الأرض والكون وجميع دفعة 2023

الملخص

تتطرق الدراسة إلى برمجة نظام أوديت حضري Urban AUDIT لتدقيق مانجمنت الجماعات المحلية– دراسة حالة مدينة تقرت نموذجا، وهذا للوقوف على أداء جودة تسيير المدينة، خاصة بعد ترقيتها إلى مركز ولاية للتقسيم الإداري 2022. وهو الشيء الذي لم يتجسد القليل منه في حالة البلديات الجزائرية، اذ نجد أن تسيرها بأنماط تقليدية لا ترقى إلي مستوى تحقيق الجودة الحضرية، فضلا على أنها تعاني مجموعة مشاكل: ماليا، تسييريا وتنظيميا .... الخ ، رغم ثراء النصوص التشريعية وفق القانون 1-20 (دليل مراقبة الجماعات المحلية والإقليمية الذي صعب تطبيقه). ونظرا إلى أهمية الموضوع ارتأينا أن **نتطرق إلى دراسته من وجهة نظر تقنية وهذا بتطوير نظام تدقيق معلوماتي لتقيم أداء جودة تسيير المدينة**. وقد اعتمدنا على وسائل بحث تنسجم مع متطلبات الدراسة التطبيقية، والمتمثل في منهج البحث استقصائي عن طريق استبيان تقديري كمي للفاعلين المباشرين في تسيير مدينة تقرت (مختلف مصالح البلدية)، والذي سوف يساعدنا لامحالة إلي استكشاف شبكة تقييم عملية مبنية على مؤشرات كمية يمكن برمجتها في تطبيق معلوماتي. **وهو في الحقيقة ما توصلنا اليه فعليا بعد مرحلة أولى من الدراسة التطبيقية** (بعد القيام بتربص لمدة 10 ايام علي مستوي البلدية، أين تم معالجة نتائج الاستبيان، وأهمها: تقييم الوضعية الحالية للتسيير، تحديد محاور الأوديت و المؤشرات التراكمية)، **ثم في المرحلة الثانية من الدراسة والمتمثلة في مشروع التخرج** (وهذا بتطوير الأوديت الحضري في شكل تطبيق معلوماتي). نطمح أن تكون هذه الدراسة (بكل ما توصلت إليه من الأهداف: تكريس الرقابة الذاتية الاتقليدية، تقييم الأداء وفق ترتيب وطني تعتمده وزارة الداخلية والجماعات المحلية- مما يسمح بتقييم موضوعي للمنتخبين المحليين وتثمين مجهودهم، عصرنة الإدارة وتعزيز الحوكمة) رافدا رئيسيا لاختصاص تسيير المدن، مما يسمح لنا بالحصول على درجة ماستر

الكلمات المفتاحية: نظام أوديت حضري، مانجمنت الجماعات المحلية، جودة تسيير المدينة، تطبيق معلوماتي ، تقرت

فهرس المحتويات

الفهرس

الرقم	العنوان	الصفحة
	الفصل المنهجي	
	المقدمة العامة	
	تمهيد	أ
1	إشكالية	ب
2	أهمية دراسة	ب
3	الفرضيات	ت
4	الأهداف من اختيار الموضوع	ت
5	تبرير اختيار الموضوع	ت
6	منهج البحث والوسائل المستعملة	ث
7	عينة الدراسة	ث
8	دراسات السابقة	ث
9	تركيبة المذكرة	ح
	الفصل النظري	
	مقدمة الفصل	9
	مفاهيم ومصطلحات عامة	10
1	المدينة	10
2	مفهوم الإدارة المحلية	10
3	خصائص الإدارة المحلية	11
4	مقومات الإدارة المحلية	11
5	تقيم أداء البلديات	11
6	منجمات الجماعات المحلية	12
7	عصرنة الإدارة الالكترونية	12
8	مفهوم الجودة	13
9	نظام إدارة الجودة	14
10	نظام الايزو	14
11	اهداف الايزو	15
المبحث الثاني : الية مراقبة التسيير		15

الفهرس

1	تعريف مراقبة التسيير	15
1-1	تعريف التسيير	15
2-1	تعريف الرقابة	16
3-1	تعريف مراقبة التسيير	16
2	خصائص مراقبة التسيير	17
3	اهداف ومهام مراقبة التسيير	17
1-3	اهداف مراقبة التسيير	17
2-3	أهمية مراقبة التيسير	18
3-3	خطوات مراقبة التسيير	18
4-3	أدوات مراقبة التسيير	20
4	لوحة القيادة	21
1-4	تعريف لوحة القيادة	22
2-4	مميزات لوحة القيادة	22
3-4	أنواع لوحة القيادة	23
المبحث الثالث : اهم التشريعات الجماعات المحلية والإقليمية فيما يخص التنظيم و المراقبة		25
المبحث الرابع :مراحل تطور التنظيم البلدي بالجزائر		27
المبحث الخامس : تقنيات ونماذج اوديت الجماعات المحلية		36
خاتمة الفصل		
الفصل التطبيقي		
	المقدمة الفصل	51
I. التعريف بمنطقة الدراسة		52
1	تقديم مدينة تقرت	52
2	موقع المدينة	52
3	الموقع الإداري	53
4	موضع المدينة	54
5	مراحل التطور العمراني للمدينة	60
6	الاستهلاك العمراني	62

الفهرس

II.	تحليل نتائج الاستبيان الكمي لتقييم اداء بلدية توقرت (التحقيق في نتائج الاستبيان)	65
III.	نتائج التحليل وفق المراجعة (دليل مراقبة الجماعات المحلية في الجزائر)	72
IV.	عملية هيكلة الية مراقبة جديدة تتم وفق تطوير نظام ، تماشيا مع العصرنة، تبسـيط الدليل في شـكل محاور تحليل كمي وبالتالي يسـهل عملية برمجته معلوماتيا	99
الخاتمة العامة		
المراجع		
الملاحق		

فهرس الجداول

العنوان	الصفحة
جدول :01 يمثل معدلات الحرارة على مدار سنة 2019 في مدينة توقرت	58
الجدول: 02 يمثل كمية الامطار على مدار سنة 2019/2018/2017 لمدينة تقرت	59
الجدول :03 يمثل سرعة الرياح على مدار سنة 2019/2018/2017 لمدينة تقرت	59

الفهرس

فهرس الخرائط

العنوان	الصفحة
الخريطة رقم 01 تمثل الموقع الإداري لمدينة تقرت	53
الخريطة رقم 02 :تمثل جيولوجية لمدينة تقرت	55
الخريطة رقم 03 :تمثل الهيدوغرافية لمدينة تقرت	56
الخريطة رقم 04 : تمثل المخطط الفلاحي لمدينة تقرت	57
الخريطة رقم 05 : تمثل اتجاه الرياح بمدينة تقرت	59
الخريطة رقم 06 : النواة الاصلية بمدينة تقرت	61
الخريطة رقم 07 : موضع التجمع العمراني لمدينة تقرت	62
الخريطة رقم 08 : موضع التجمع العمراني	63

مقدمة

تعتبر الجماعات المحلية ركيزة أساسية في تسيير المدينة وتحقيق التنمية المحلية، وتعتبر أيضًا عنصرًا هامًا في علم التنظيم الإداري. فهي تسعى إلى تحقيق مفهوم اللامركزية الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن وتنميتها المحلية وتلعب الجماعات المحلية أيضًا دورًا مهمًا في تجسيد مفهوم الديمقراطية التشاركية، وتشجيع المواطنين على المشاركة في صنع القرارات المحلية وتحسين جودة الخدمات الحضرية وتنمية الموارد المحلية.وتعتبر الجماعات المحلية أيضًا مصدرًا هامًا للتمويل الذاتي للتنمية، ويتم جمع الأموال وإدارتها واستخدامها في تحسين البنية التحتية وتنمية الموارد المحلية، ويعد هذا التمويل الذاتي غاية مطلوبة للجماعات الإقليمية (مثل الولايات والدوائر).

كما تعكس صورة التجمع الحضري الأكثر جودة من ناحية الخدمات الحضرية مقارنتا بأريافها.وهو الشيء الذي لم يتجسد القليل منه في حالة البلديات الجزائرية، اذ نجد أن تسيرها بأنماط تقليدية لا ترقى الي مستوى تحقيق الجودة الحضرية، فضلا على انها تعاني مجموعة مشاكل: ماليا، تسييريا وتنظيميا .... الخ .وبالتالي تؤكد العديد من الدراسات على افلاس معظم المدن (البلديات) في الجزائر والتي تنعكس بالضرورة على تدهور الخدمات الحضارية وإطار الحياة .وفي هذا الصدد، تجدر الاشارة، على اهمية التفكير في وضع الية تقييم جودة تسيير الجماعات المحلية.

في بلدية تقرت مثلها مثل باقي البلديات الجزائر تعاني مشاكل عدة أهمها محدوديتها من ناحية الموارد المالية، تدهور إطار الحياة التي يحظى بها المواطن في الوسط الحضري، والذي يتميز بضعف الخدمات الحضرية، وافتقار البرامج التنموية الحضارية، فضلا على انعدام التواصل ببين الادارة المحلية والساكنين وزيادة الفوارق بين الطبقات الاجتماعية والشعور بالتهميش، والتي انعكست سلبا على الجودة الحضرية.

ونظرا الى أهمية الموضوع ارتئينا ان نتخصص في مشكل التدقيق جودة التسيير للبلدية من وجهة نظر تقنية وهذا بتطوير نظام تدقيق وتقيم أداء جودة تسيير المدينة، وبالتالي، تتطرق الدراسة الى برمجة نظام أوديت للمدينة Urban AUDIT (لتدقيق مانجمنت الجماعات المحلية)– دراسة حالة مدينة تقرت نموذجا، وهذا للوقوف على أداء جودة تسيير المدينة، و بالتالي تقييم جودة مانجمانت الادارة الحضرية، واهم اعتباراتها: تقييم الأداء التنظيمي، تسيير الموارد البشرية، الأداء الانمائي وتنفيذ التخطيط الحضري ومدي نجاعة الميزانية، فضلا علي تقييم الديمقراطية التشاركية وعصرنة الادارة الرقمية حقيقة، شبكة التقييم المقترحة تفتح أفاق دراسات مستقبلية لتقييم الشفاف للجماعات المحلية (وخصوصا المنتخبين)، والقيام بترتيب مستويات جودة الخدمات الحضارية، لـــ 1541 بلدية في الجزائر.

نتائج هذه الدراسة يمكن ان تكون بالأهداف التالية:

1- صياغة منظومة تقييم إدارة جودة مانجمنت التسيير الحضاري.

2- تطوير برمجة نظام أوديت الحضري Urban AUDIT وهذا لتدقيق مانجمنت الجماعات المحلية.

3- تكريس عصرنة الإدارة الرقمية عن طريق وسائل الرقابة الذاتية وتحسين أداء البلديات.

في الحقيقة، مقاربة البحث تثمين نتائج الدراسة لتطوير منهج التدقيق في الجودة الحضرية المعتمد في الدراسة (لمدينة تقرت)، يمكن ان يعمم على كامل التراب الوطني مع اصدار شهادة الجودة والتي ترافق

تقيم شفاف لأداء المسؤولين (المنتخبين والتنفيذيين).وقد جاءت الدراسة مقسمة الى 3 فصول: المنهجي، النظري والتطبيقي .

وكما اعتمدنا على وسائل بحث تنسجم مع متطلبات الدراسة التطبيقية، والمتمثل في منهج البحث استقصائي عن طريق استبيان تقديري كمي للفاعلين المباشرين في تسيير المدينة (مختلف مصالح البلدية)، والذي سوف يساعدنا لامحالة الي استكشاف شبكة التقييم، تقييم الوضعية الحالية والتدقيق في منظومة التقييم (المؤشرات)، و بالتالي، تحقيق جميع أهداف الدراسة. كما تعتبر الدراسة حديثة من حيث الطرح الإشكالية والعمل التطبيقي، وهذا في تطوير مشروع وضع تطبيق برمجة نظام أوديت للمدينة Urban AUDIT في شكل تطبيق معلوماتي، ما يفتح افاق واعدة للدراسات في هذا النسق

الفصل المنهجي

❖ تمهيد:

يتضمن هذا الفصل التفصيل في المنهجية المعتمدة في الدراسة والمتكونة من: الإشكالية، الفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، تبرير اختيار الموضوع، الأهداف المعتمدة، أدوات البحث المستعملة، منهج البحث والوسائل المستعملة وعلى اهم الدراسات السابقة.

1- الإشكالية:

جودة تسير المدينة وتقيم أداء الجماعات المحلية يتطلب **البحث على وسائل ومنهج تدقيق التسيير والذي يقود الى تقييم أداء الجودة وتطويرها باستمرار**، في هذه الدراسة نحاول الوقوف وتحليل وتقيم ضعف اداء الجماعات المحلية في الجزائر (ولاية تقرت نموذجا) وهذا من خلال تطوير نظام تدقيق أداء الجودة الحضارية، وبالتالي، معرفة الوسائل والاليات المتخذة لتعزيز قدرتها ودورها في تحسين الجودة الحضرية وتعزيز قدراتها في المانجمنت والتسيير.

وقد وقع اختيارنا لمدينة تقرت نموذجا (عاصمة الولاية في التقسيم الاداري الأخير) وهذا من اجل تمكينها من استعمال أدوات مراقبة التسيير من خلالها أداءها وتقيم أهدافها الاستراتيجية وتصويب انحرافاتها في المانجمنت الحضري، مما يساعدها في المراقبة الذاتية. وعلى هذا الأساس يمكن صياغة الاشكالية كالتالي:

- **كيف يمكن إدراج أدوات مراقبة التسيير في تسيير الإدارة المحلية (البلدية)؟**

تتفرع من هذه الاشكالية عدة تساؤلات:

- كيف يمكن تقيم الجودة الحضرية وقياس مستوى أداء الجماعات المحلية؟
- كيف يمكن للبلدية استغلال هذه الالية في تطوير أدائها؟
- هل يمكن تطوير هذه الألية بوسائل العصرنة والرقمية؟

2-الفرضيات:

وقد ارتأينا من الاشكالية المدروس الي تحديد فرضيتين يمكن تأكيدهما او نفيهما، واللتين صيغتا فيما يلي:

1-عدم جدوى اعتماد المراقبة التقليدية (عن طريق استبيان نوعي –بأسئلة غير مباشرة)، وفق دليل مراقبة الجماعات المحلية المعتمد في الجزائر

2-يمكن اقتراح نموذج عملياتي في تقييم اداء جودة تسيير الجماعات المحلية بنمط نظام معلوماتي رقمي (مشروع مكمل لتوصيات المذكرة)

3- أهمية الدراسة:

تكمن اهمية الدراسة في محاولة إيجاد حل لجميع مشاكل التسيير الخاصة بالجماعات المحلية وبتطوير الية مراقبة الأداء والتي تهدف بالأساس إلى تعزيز وتدعيم أدوات مراقبة التسيير الذاتية، والتي تمكن البلديات والجماعات الاقليمية من تقيم ادائها في إطار الجودة الحضرية وتحسين الخدمات العمومية.

4-الأهداف من اختيار الموضوع:

تهدف الدراسة بالأساس الي **تطوير نظام مراقبة الجودة الحضرية في شكل نظام معلوماتي لأجل تقييم أداء تسيير المدينة**، ضمان اصدار شهادة الجودة من مكتب دراسات خبرة متخصص (والتي يمكن ان

تعكس حقيقة مردود المنتخبين في تسيير الشأن الحضري)، فضلا انه يمكن أن يشكل لبنة في صرح تطور وعصرنة الادارة الالكترونية وذلك من منطلق أن الجودة الحقيقية لا ترمي إلى النتيجة بقدر ما تتعداها إلى تثبيت المنهج الشفاف الذي يقود إلى إدارة الجودة وتطويرها وتحسينها باستمرار.

وقد ورد الهدف الأساسي من هذه الدراسة في محاولة الوصول الى **إيجاد الية تسمح للمسؤولين والمنتخبين من تطبيق نظام الجودة الحضرية بمؤسساتهم وقياس مستوى أدائها ورفع مستوى فعاليتها وتأكيد ترتيبها على مستوي الوطني.**

حقيقة، اعتماد هكذا نظام مراقبة يسمح للوزارة الداخلية بتحديد سقف معين للمسيرين للسماح لهم بإعادة الترشح وترقية الموظفين المحليين.

فضلا على مجموعة أهداف فرعية نردها كالتالي:

- التحول من الرقابة التقليدية التي تعتبر إجرائية في طبيعتها إلى رقابة عمليتيه فعالة تلعب دورا تشخيصيا واستراتيجيا في تصويب تسييرها، من حيث تحديد الأهداف وتقييمها والتركيز على الرقابة الذاتية والتقييم الذاتي في تسيير المرفق العام.
- تحقيق الحوكمة الفعلية تماشيا مع برنامج اللامركزية والتنمية المحلية وعصرنة قطاع الجماعات المحلية والاقليمية.

5-تبرير اختيار الموضوع:

قمنا باختيار هذه الدراسة من اجل بناء نموذج عملياتي مناسب يسمح للجماعات المحلية ومختلف الفاعلين من التقييم الذاتي بشفافية وفق دليل الرقابة لقطاع الجماعات المحلية (طبقا لأحكام القانون رقم 11 -10 ووفق المراسيم، مجموع القرارات)، مما يمنح للجماعات المحلية ألية تطبيقية مبنية على شبكة تقييم خدمات الجودة الحضارية وطنية (تعمم على 1541 بلدية)

6-منهج البحث والوسائل المستعملة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقصائي عن طريق **استبيان تقديري كمي** موجه للفاعلين المباشرين في تسيير المدينة (مختلف مصالح البلدية والسكان)، والذي سوف يساعدنا لامحالة في استكشاف شبكة التقييم، تقييم الوضعية الحالية والتدقيق في منظومة التقييم (المؤشرات)، و بالتالي، تحقيق جميع أهداف الدراسة، وقد اعتمدنا علي مجموعة تقنيات والوسائل المستعملة منها: الوسائل المباشرة والوسائل الغير مباشرة:

- الوسائل الاستقصائية المستخدمة:

عن طريق استعمال الاستبيان للتقديرات الكمية للتحقق للتحقيق من فرضية خلل المراقبة الذاتية للتسيير الجماعات المحلية ومدي انعكاسها على سوء الخدمات الحضرية، الموجه للجماعات المحلية والسكان، وقد شمل الاستبيان لعينة ممثلة لمختلف المصالح متكونة من 20 رئيس مصلحة وموظف، فضلا على عينة عشوائية (20 مواطن) من المواطنين الذين تصادفوا مع تربصنا الميداني.

- وسائل معاينة الوثائق المختلفة في البلدية:

عن طريق معاينة جميع الوثائق ذات صلة بالجوانب: التنظيمية، التيسيرية، المالية والتخطيطية وهذا بغرض مراجعة والتحقق من اجابات الاستبيان (والتي وردت في دليل مراقبة الجماعات المحلية الجزائرية)، فضلا على استعمال الملاحظة الميدانية ومختلف المصادر العلمية الموثوق بها: مذكرات التخرج، الجريدة الرسمية، التقارير، الانترنت.

7-عينة الدراسة :

وقد بلغ عدد عينة هذه الدراسة 30شخص من موظفين و مواطنين في بلدية تقرت

8-دراسات سابقة:

تقنيات و نماذج اوديت الجماعات المحلية (بالتحديد استعراض التجربة التونسية و المغربية):

أولا: التجربة التونسية:

اعتمدت الدولة المجاورة" تونس" في التدقيق الحضري على ثلاث مجلات وكل مجال يحتوي على مجموعة من المقاييس التي تساعدها في ترتيب الجماعات المحلية من الدرجة الأولى الى الدرجة الخامسة وهدا عبر سلم تنقيط:

المجال الأول: تحسين الخدمات المسداة

المقياس01: الإنجاز المالي لبرنامج الاستثمار البلدي

المقياس 02: تنفيذ المخطط التقديري للصفقات العمومية

المقياس 03: تنفيذ المخطط الثلاثي التقديري للصيانة

القياس 04: مجهود البلدية في مجال النظافة

المجال الثاني: المشاركة والشفافية:

المقياس 01: مشاركة المواطنين في اعداد البرنامج السنوي للاستثمار

المقياس 02: النفاد الى الوثائق البلدية

المقياس 03: معالجة الشكاوى في اجل أقصاه 21 يوم

المقياس 04: احترام تطبيق الاجراءات البيئية والاجتماعية

المجال الثالث: تحسين الموارد

المقياس 01: يعكس البرنامج السنوي لدعم قدرات التصرف المواضيع والمحاور التي سجلت في شانها نقائص بالتقرير السنوي لتقيم الأداء وتقرير التدقيق المنجز من قبل محكمة المحاسبات.

المقياس 02: اعتماد أدوات التصرف وتطبيقها في الموارد البشرية خاصة منها وضع مخطط تقديري للمهن والكفاءات.

المقياس 03: تسوية وضعية الديون المرسمة بمخطط تطهير الديون.

المقياس 04: تطور الموارد الذاتية المستخلصة.

ثانيا: التجربة المغربية

كما اعتمدت الدولة المجاورة" المغرب" في التدقيق الحضري على محورين رئيسيين وكل مجال يحتوي على مجموعة من المقاييس التي تساعدها في ترتيب الجماعات المحلية:

الفقرة الأولى: التدقيق الداخلي وتجويد كفاءة التدبير المالي والبشري.

المقياس الأول: التدقيق الداخلي المالي.

المقياس الثاني: التدقيق الداخلي للموارد البشرية.

الفقرة الثانية: التدقيق الداخلي العملياتي.

المقياس الأول: تقييم أداء كل وحدة وفقا للأهداف المسطرة.

المقياس الثاني : التأكد من تجانس خطط الإدارة ارتباطا بتنفيذ العمليات.

المقياس الثالث: ضمان المعلومات المتعلقة بخطط وسياسة الإدارة في المجال العملياتي.

المقياس الرابع: تحديد مكامن الضعف والقصور في الرقابة الإدارية الذاتية.

المقياس الخامس: استخدام الموارد البشرية بالكفاءات المطلوبة.

المقياس السادس: تقديم توصيات واقتراحات.

الفقرة الثانية: التدقيق التنظيمي.

المقياس الأول: التدقيق على ضوء مقتضيات القوانين التنظيمية للجماعات الترابية

المقياس الثاني: الية تدقيق على ضوء مقتضيات المرسوم رقم 451-17-2 الصادر بتاريخ 23 نوفمبر 2017 بسن نظام المحاسبة العمومية للجماعات ومؤسسات التعاون بين الجماعات.

9-تركيبة المذكرة:

محتوى المذكرة سوف يرد في مقدمة عامة، ثلاثة فصول-مقسمة الى:

1- **فصل منهجي** : والذي يسمح لنا بالتفصيل في اشكالية، فرضيات، الهدف من اختيار الموضوع، تبرير اختيار الموضوع، المنهج المستخدم في الموضوع، وأخيرا حوصلة البحث البيبليوغرافي (والتي تركزت في الأساس على الدراسات السابقة).
2- **فصل نظري** : والذي يسمح بضبط مصطلحات ومفاهيم الية التسيير، و التفصيل في التشريعات الجماعات المحلية والإقليمية ثم التطرق الي مراحل تطور التنظيم البلدي بالجزائر وأخيرا دراسة واقع مراقبة التسيير بالإدارة المحلية والاقليمية بالجزائر

3- أما **الفصل الثالث** : فيخص العمل التطبيقي: أين يتم التعريف بمنطقة الدراسة (المدينة) ثم محاولة استعراض التحقيق في نتائج الاستبيان الكمي والتحقق من الوثائق المرجعية حسب دليل الرقابة الوطني، وبالتالي محاولة الإجابة على الفرضية الأولى: بالتأكيد او النفي عدم جدوى اعتماد المراقبة التقليدية وفق دليل مراقبة الجماعات المحلية في تدقيق الجماعات المحلية ومراقبة التسيير البلدية، والذي أثر سلبا على مستوى جودة الخدمات الحضارية في المدينة **من جهة**.

- **ومن جهة أخرى:** التأكيد او نفي امكانية اقتراح نموذج تقييم بنمط نظام معلوماتي رقمي لأداء جودة تسيير الجماعات المحلية (في شكل مشروع مكمل لتوصيات المذكرة)

- ويمكن توضيح نموذج تركيبة المذكرة كما يلي :

تركيبة المذكرة
الفصل المنهجي
الفصل النظري
الفصل التطبيقي
- مقدمة عامة
- تمهيد
1-اشكالية
2-أهمية الدراسة
3-فرضيات
4 -الأهداف من اختيار الموضوع
5- تبرير اختيار الموضوع
6-المنهج البحث و الوسائل المستعملة
7-عينة الدراسة
8-دراسات السابقة
- تمهيد
1-مصطلحات ومفاهيم
2-الية التسيير
3-مراحل تطور التنظيم البلدي بالجزائر
4-التشريعات الجماعات المحلية والاقليمية في ما يخص التنظيم والمراقبة
5-دراسة واقع و مراقبة التسيير
- خاتمة
- تمهيد
1- التعريف بمنطقة الدراسة
2. نتائج الاستبيان مع الأهداف
3-التحليل نتائج وفق المراجعة (دليل مراقبة الجماعات المحلية في الجزائر)
4-مشروع تطوير نظام معلوماتية (تطبيق رقمي)
- خاتمة

الفصل النظري

المقدمة الفصل :

خصصنا في الفصل الثاني للجانب النظري، بداية بالتفصيل بمجموعة المفاهيم والمصطلحات المستعملة في الدراسة لما لها من أهمية كبيرة في تسهيل عملية متابعة و فهم القارئ للمذكرة وبالتالي، حاولنا التعريف بالجميع المفاهيم التي تخص درستنا من اجل الإحاطة الكافية للموضوع ثم يليها نوع التدخل المناسب لكي نتعرف على الفكرة المطلوب اصالها ، ثم يليه التعريج علي مراحل تطور التنظيم البلدي بالجزائر، ثم أهم تشريعات الجماعات المحلية والاقليمية، واخيرا التطرق الي تقنيات ونماذج اوديت الجماعات المحلية (بالتحديد استعراض التجربة التونسية و المغربية).

المبحث الأول : تعاريف ومصطلحات عامة

1-المدينة:

هي عبارة عن نظام مكون من عناصر فيزيائية تتمثل في شبكة الطرق، الفضاء المبني، الفضاء الحر الموقع، والتجاوب بين هذه العناصر يعرف بخصائص الفضاء الحضري الذي يعرف تحولات ثابتة وراجعة للتطور الذي تتعرض له عناصر المكونة عبر مرور الزمن.[1]

2-مفهوم الإدارة المحلية

الإدارة المحلية هي نظام من أنظمة الإدارة العامة وأداة من أدوات التنمية تهدف إلى زيادة كفاءة الأداء الإداري في الدولة، ويتم بمقتضاها إعطاء المحليات الاختصاصات والصلاحيات التي تساعد على سرعة وسهولة اتخاذ القرار بعيدا عن السيطرة المركزية مع ارتباط هذا القرار بتحقيق السياسات والأهداف التنموية للدولة، وهي تعبر عن اللامركزية الإقليمية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، أي أن الإدارة المحلية تؤدي إلى نقل بعض السلطات إلى الوحدات المحلية، وهذا لا يقضي على اختصاصات الحكومة المركزية بل أنه يظهر علاقة اشتراك الوحدات المحلية المركزية، ونتيجة لهذه العلاقة يجب التنسيق بين الطرفين .

لقد انطلق بعض الباحثين في فرنسا في تعريفهم للإدارة المحلية من تعريف اللامركزية الإدارية الإقليمية أو ما يعرف بالجماعات المحلية، إذ تعني الإدارة المحلية بهذه الصورة أن يمنح القانون لهيئة منتخبة ذات شخصية سلطة التقرير في كل أو جزء من الشؤون المحلية.

فقد عرفها الكاتب الفرنسي "Waline": بأنها نقل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين."

كما وعرفها "John Cherke": بأنها ذلك الجزء من الدولة الذي يختص بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة، بالإضافة إلى الأمور التي يرى البرلمان أنها من الملائم أن تديرها سلطات محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية.

وعلى ضوء ما سبق فإن الإدارة المحلية هي تولي وحدة إدارية ذات شخصية معنوية ممارسة اختصاصات إدارية أصيلة على مستوى إقليم محدد، ويسير هذه الوحدة مجلس منتخب من قبل المواطنين المحليين على أن يظل للدولة سلطة الوصاية والإشراف على هذه الوحدة.[2]

3-خصائص الإدارة المحلية:

تتميز الإدارة المحلية بخصائص تنفرد بها عن الإدارة المركزية من أهمها:

---

[1] حروز بلال، الحوكمة الحضرية المحلية وفق المعايير العالمية للجودة iso9001 والبيئية iso4001 لتسير النفايات حالة مدينة المسيلة

[2] https://elearn.univ-tlemcen.dz

قربها من الأفراد يجعلها تصل إلى أعماق حياتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

هدفها:

•تنمية المجتمعات المحلية لتوفر للفرد معيشة أفضل.

•تعمل على تكييف النظام الإداري ليلائم الأفراد دون تطويع الأفراد يتكيفوا مع الإدارة.

•تعتبر مدرسة للتربية السياسية للأفراد لإعداد القيادات الصالحة .

4- مقومات الإدارة المحلية:

ترتكز الإدارة المحلية على مجموعة من الأسس والمقومات تتمثل بما يلي:

✓ تتمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية:
إن ما يميز الإدارة المحلية عن الإدارة المركزية هو تمتعها بالشخصية المعنوية لأن الشخصية المعنوية هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية.

✓ قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية:
وهي المجالس المعبرة عن إرادة الشخص المعنوي العام الإقليمي وهذا وفق قيام المجالس المحلية على أساس الانتخاب.

✓ تمتع المجالس المحلية بالاستقلال في ممارسة اختصاصاتها مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية:
صحيح أن السلطة المركزية تخلت عن سلطتها ذات الطابع المحلي لصالح الوحدات الإدارية المحلية، ولكنها احتفظت بحق الرقابة والإشراف عليها حتى تضمن أنها تسير بالشكل الذي يتناسب مع السياسة العامة والمصلحة العامة للدولة. [3]

5-تقيم أداء البلديات :

في إطار برنامج التنمية الحضرية تم إقرار نظام جديد لإسناد المساعدات لفائدة البلديات. يحدد هذا النظام طريقة احتساب مقدار المساعدة السنوية غير الموظفة على أساس صيغة شفافة وموضوعية ومنصفة ومشروطة بتقييم الأداء وباحترام الخمس شروط الدنيا المستوجبة. يتم تقييم أداء البلديات حسب مقاييس باستعمال نظام إسناد أعداد يغطي 3 ميادين: تحسين الخدمات المسداة والمشاركة والشفافية وتحسين الموارد. ويجب على البلدية الحصول على عدد يساوي أو يفوق 50 نقطة من حساب 100 نقطة في إطار تقييم الأداء المنجز من قبل هيئة الرقابة العامة للمصالح العمومية للانتفاع بجزء من المساعدة السنوية غير الموظفة أو كلها وذلك بعنوان تقييم الأداء. وتجدر الإشارة إلى أن البلدية التي لم تستجب للشروط الدنيا المستوجبة لا يمكنها الحصول على المساعدة السنوية غير الموظفة[4]

[3] https://elearn.univ-tlemcen.

[4] https://www.collectivteslocales.gov.tn

6-منجمانت الجماعات المحلية :

تسير المدن أو منجمانت المدن هو عبارة عن عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة وتقيم الأنشطة والخدمات التي تقدمها المدينة لسكانها بما في ذلك الإدارة العامة والخدمات الاجتماعية والثقافية والتعليمة والبيئية والتنموية والاقتصادية، ويشمل مجال مانجمانت المدن عدة مجالات من بينها :

- ✓ تخطيط وتصميم المدن والمباني والمرافق العامة
- ✓ تنظيم وإدارة الموارد البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية
- ✓ تعزيز المشاركة المجتمعية والتواصل مع السكان والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص[5]

7-عصرنة الإدارة الالكترونية :

الادارة الالكترونية هي شكل من أشكال الإدارة العامة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)لتنفيذ أنشطتها، وتركز على ثلاث جبهات: العلاقات مع المواطن، والعمل الداخلي، والعلاقات مع المجالس المحلية الأخرى .

مبادئ الادارة الالكترونية: تقوم الادارة الالكترونية على الأسس التالية:

- **متعدد القنوات :** الترويج للخدمات من خلال تقديمها عبر جميع القنوات المتاحة للمواطنين.
- **الدعاية والشفافية الإدارية :** زيادة كفاءة المعلومات الخاصة بالإجراءات الإدارية.
- **سهولة الوصول :** ضمان وصول جميع المواطنين إلى الخدمات والمعلومات من خلال الأجهزة الإلكترونية.
- **التعاون بين الإدارات العامة :** السماح بالتفاعل بين الإدارات وتقديم خدمات مشتركة للمواطنين. الاعتراف المتبادل بالوثائق الإلكترونية وأنظمة تحديد الهوية والتوثيق.
- **الأمان :** يتطلب توفير الخدمات الإلكترونية، على الأقل، نفس مستوى الأمان مثل الخدمات التي لا يتم تقديمها إلكترونيًا. يجب أن تسمح مستويات الأمان بزيادة المعاملات الإلكترونية مع القطاعات الحساسة بشكل خاص لهذه المشكلة (العمال المحترفون والشركات).
- **التناسب :** المطالبة فقط بالضمانات والتدابير الأمنية المناسبة للإجراء الجاري تنفيذه. لن يُطلب من المواطن تقديم معلومات أكثر مما هو ضروري للغاية.
- **المسؤولية والجودة:** احترام ما تقدمه الإدارات العامة من خلال الأجهزة الإلكترونية. قد يستلزم ذلك إعادة النظر في سياسات الاتصالات والمعلومات المحلية.[6]

---

[6] https://blog.ajsrp.com

8-مفهوم الجودة:

درجة قياس تميّز الخدمات واداء التسيير، حيث تقيس الجودة الأداء بناءً على التوّقعات الناجمة عن الخدمات، التخطيط، التسيير، والتنمية والتطوير، بالإضافة إلى مناسبة الأداء للوظائف المعيّنة، ولا تشير الجودة فقط إلى التميّز بل تُعطي انطباعاً عن خلوّ العمل من العيوب والأخطاء .

تتمثّل أركان تحقيق الجودة بمعرفة الأمور الآتية :

- **المنتج :** يُعتبر المنتج من أهم أركان تحقيق الجودة، فالهدف الأساسي من وجود الجودة تقديم منتجات سواء كانت ماديّة أو معنوية بصورة مميّزة تُرضي عملاء المشروع وتلّبي رغباتهم.
- **المعالجة :** يُمكن القول بأنّ المعالجة عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها على المنتج لأغراض معيّنة، والتي من شأنها تطوير وتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي يقدّمها المشروع لعملائه.
- **المتطلبات :** نعني بالمتطلّبات هنا هي القدرة على تحقيق خصائص وأمور مطلوبة يجب أن تتوافر في المنتج للوصول إلى الجودة المعيارية المطلوبة، وكذلك الحال فيما إذا كانت شروطاً تمّ التعاقد عليها ضمن معايير ومواصفات مشترطة بين أصحاب الخدمة والمتعاملين معهم، وبالتالي فعملية تحقيقها يؤدي إلى التزام المؤسسة بالأمور التي يرغب العملاء بوجودها في منتجاتهم المختلفة.
- **المستخدم:** من الأمور التي تؤخذ بالحسبان في عملية الجودة آراء المستخدمين ورغباتهم في خدمة ما، لأنّ الهدف الأسمى لأيّ مؤسسة أو مشروع هو تلبية رغبات المستخدمين بأفضل صورة ممكنة
- **التقييم:** لا بُدّ من تقييم المنتجات بعد تحقيق المتطلبات اللازمة ويُمكن تعريف عملية التقييم بأنّها إجراء تغذية راجعة لجودة مواصفات المنتجات وكافّة العمليات والأنشطة ذات الصلة بها والتي تؤثر على جودتها فتشمل عملية التقييم مجموعة من التحليلات والمراجعات يتم إجراؤها من قِبل فريق الجودة.[7]

9-نظام إدارة الجودة:

هي مجموعة من الإجراءات والعمليات تركز على تحقيق سياسة الجودة وأهداف الجودة لتلبية احتياجات العملاء وفقا للشروط المطلوبة.

للتنفيذ تم التعبير عن ذلك الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة بإدارة الجودة. كانت الأنظمة القديمة تمكن من التنبؤ بالنتائج من خطوط إنتاج المنتجات الصناعية، وذلك باستخدام إحصاءات بسيطة وأخذ العينات العشوائية. وبحلول القرن العشرين، أصبحت مدخلات العمل أكثر ومكلفة في معظم المجتمعات الصناعية .

[7] Quality Concepts and principles

وهذه المبادئ قام بوضعها خبراء من كل الدول المشاركة في اللجنة الفنية ISO\TC 176 المسؤولة عن مواصفات نظم الجودة أيزو 9000، وتبنّي الإدارة العليا للمنظمات لهذه المبادئ مجتمعة سيؤدي إلى تحسين أداء المنظمة. ومن المعلوم أن مواصفات نظم إدارة الجودة ISO 9001:2000 & ISO 9001:2008الأيزو (المنظمة الدولية للتقييس) هي أكبر مطور وناشر للمواصفات الدولية على مستوى العالم [8]

10-نظام الأيزو:

تعبر عن المنظمة الدولية للمقاييس والتي تعني بتقديم إرشادات ومعايير عالمية تتكفل بتوفير متطلبات العملاء بجودةٍ عاليةٍ وبشكلٍ مستمرٍ، والتي يتم تقديمها للمؤسسات والشركات على هيئة شهاداتٍ، وتُقر أنّ هذه الشركة تطبق المعايير المتفق عليه والمصرح به وترجع أصول كلمة الأيزو إلى اليونانيّة والتي تعني بها المساواة، ولكون اسم ايزو ISO لم يرد من اختصارٍ لكلماتٍ فرنسيّة أو كلمات من اللغة الإنجليزية، كما لا تعد اختصارٍ لاسم أحد المنظّمات، فقد قام الأعضاء من مؤسّسيها باعتماد ذلك الاسم دولياً لتلك المنظمة، وكان الهدف من التسمية هذه ظهور هدف المنظمة الذي ينصب على المساواة بين جميع الثقافات المختلفة عليه والمصرح بها.

11-أهداف الأيزو.

تكمن أهداف الأيزو التي تسعى إلى تحقيقها في التعرف على أهميتها والتي تشمل الآتي:

- المساعدة بالرفع من مستوى الشركة الأدائي، إلى جانب تحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة، فضلاً عن الفائدة التي تنجم عن العمليات الإنتاجية، وهو ما يتم عن طريق خفض العيوب أو المسترجعات، بما يكون له دوراً كبيراً في خفض أسعار السلع والخدمات التي تقوم الشركات بعرضها.
- ثبات الجودة وتطويرها، وهو ما يتم نتيجة متابعة واهتمام نظام الجودة التقييم والمراجعة.
- مساندة الشركة ومساعدتها في الوصول إلى أهدافها الربحية الخاصة، وذلك نتيجة الخفض من تكاليف
- الإنتاج، إلى جانب الخفض من نسبة التالف والعيب، والمساهمة بزيادة الربح والمبيعات.[9]

المبحث الثاني: مفاهيم الية مراقبة التسيير.

إن وظيفة مراقبة التسيير كفيلة بضمان التحكم في التسيير، من خلال تصحيح الأخطاء والانحرافات وتحسين أداء المؤسسة ككل وأيضا لما تحققه من ضبط في تسيير النشاطات والتنسيق فيما بينها بالإضافة إلى ما توفره من أدوات وإجراءات المتابعة لأجل تحقيق الفعالية والكفاءة في استغلال الموارد لبلوغ الأهداف المسطرة.

[9] https://www.almrsal.com

1-تعريف مراقبة التسيير:

1.1تعريف التسيير :

يمكن تعريف التسيير على أنه " عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام مواردها المتاحة، ويعتبر هذا التعريف كلاسيكي لا يتماشى وتطورات اليوم، لذا المعنى الحالي للتسيير يتضمن بعدين هما:

- **التسيير الاستراتيجي :** الذي يتابع نشاط المؤسسة على المدى البعيد.

- **التسيير العملي :** الذي يتابع نشاط المؤسسة على المدى القصير.

وعليه فالتسيير نشاط متميز يستلزم استخدام قدر عال من المهارة والمعرفة، وتتميز النشاطات التي يقوم بها المسير بأنها: متعددة، سريعة، موجهة[10].

1-2-تعريف الرقابة:

الرقابة هي عملية مستمرة، يتم من خلالها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حدد في الأهداف والمعايير، وذلك من خلال قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف والمعايير بغرض التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية.[11]

1-3-تعريف مراقبة التسيير:

تعرف مراقبة التسيير على أنها:" تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة[12]"

وعرفت:" مراقبة التسيير هي الطريقة التي من خلالها تستطيع توجيه موارد المؤسسة وضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم"[13]

---

[10]– صفاء لشهب نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار رسالة ماجيستر تخصص إدارة اعمال جامعة الجزائر 2006 ص16

[11] – الطاهر نعيم أبراهيم، أساسيات الإدارة، المبادئ و التطبيقات الحديثة ، ط1،عالم المكتبات الحديثة ،الأردن ،2009،ص 189.

[12]– ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر ،2003، ص 10.

[13] – قورين حاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء ،مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة الشلف ،السنة الخامسة ،العدد 37،2008،ص 45.

ومن خلال ما سبق نستخلص أن مراقبة التسيير مفهوم واسع ويمكن القول أنه مجموعة من الإجراءات التسييرية التي تسمح بتوقع الأهداف المرجوة، كما أنها مجموعة من الأدوات التي تسمح بالتسيير الحسن ومن خلاله يمكن تحقيق التوافق والتطابق ما بين التنفيذ وما تم رسمه في الخطة وصولاً للهدف.

ويرتكز مراقبة التسيير على ثلاث مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء والتي تتمثل في الكفاءة، الفعالية، الملائمة حيث [14]:

- **الفعالية:** التطابق مع الأهداف.
- **الفاعلية:** وهي مقارنة النتائج المحققة بالنسبة للوسائل المستعملة.
- **الملائمة:** العلاقة بين الأهداف والموارد.

[14]– H.Loning, Y.Pesqueux , coll : le contrôle de gestion , édition Ellips, paris , 2001 , p 07.

2 -خصائص مراقبة التسيير

تتلخص في النقاط التالية:

•**الرقابة وظيفة وليست سلطة :** فمراقبة التسيير وظيفة من وظائف الإدارة، تهدف في الأساس إلى متابعة النشاط للتحقق من مستوى الانجاز مدى مطابقته للخطط الموضوعة وكذا الكشف عن الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.

•**الرقابة عملية مستمرة باستمرار المؤسسة :** حيث أنها تبدأ مع النشاط وتستمر معه.

•**لا تقتصر الرقابة على مستوى إداري معين :** فهي تشمل جميع مستويات الإدارة بالاعتماد على وسائل الاتصال بينها وذلك من خلال تجميع البيانات اللازمة لاحتياجات كل مستوى من مستويات الإدارة ودوره في تطبيق الرقابة.

- الرقابة وسيلة لقياس الأداء وفقا لمعايير مالية وغير مالية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.
- الرقابة وسيلة لمتابعة تنفيذ الخطة داخل المؤسسة ومطابقتها مع الأهداف.
- المراقبة وسيلة للكشف عن الانحرافات والأخطاء والبحث عن سبل تصحيحها قبل تفاقمها وذلك بمعرفة مسبباتها[15].

3-أهداف ومهام مراقبة التسيير:

1.3أهداف مراقبة التسيير:

تهدف مراقبة التسيير إلى التحكم في أداء الأفراد والمؤسسة ككل وذلك عن طريق محاولة تحقيق الأهداف ونذكر من بينها[16]:

- الربط بين الاستراتيجية والمستوى التنفيذي: حيث أن الدور الأساسي لمراقبة التسيير هو مساعدة الإدارة على قيادة أفضل لاستراتيجية وهذا من خلال متابعة تنفيذها.
- تصميم نظام للمعلومات: يعمل مراقب التسيير عند وصوله للمؤسسة على إقامة نظام للمعلومات خاص به، يسمح هذا النظام بتزويد مختلف المسؤولين بالمعلومات الضرورية التي تساعدهم على اتخاذ القرارات.
- المساهمة في تصميم هيكل المؤسسة: لمراقبة التسيير مسؤوليات أخرى فلها مهمة المساهمة في تصور هيكل المؤسسة على أساس اللامركزية الفعالة.
- تحقيق اللامركزية: يعتبر نظام مراقبة التسيير وسيلة قوية لتحقيق اللامركزية حيث يشكل آلية قوية للتنظيم تضم مسؤولية مختلفة الأطراف والمسؤولين وتنسق من نشاطاتهم.

---

[15] – مجلة الدارسات الاقتصادية المعاصرة المجلد 06/العدد01 "2021" ص292

[16]– صفاء لشهب ،نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار ، رسالة ماجستير ،الجزائر ،2006، ص 39.

✓ **أما الأهداف الجزئية فتتمثل في[17]:**

•العمل على تحسين الإنتاجية وزيادة رقع الأعمال.

•مراقبة مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية والموارد الاقتصادية المتاحة

•مراقبة التكاليف عن طريق تحديد المعايير والتقديرات لعناصر التكاليف المختلفة.

• متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة والمعبر عنها بالميزانيات التقديرية.

•تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.

•مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية واستخداماتها ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط والبعيد.

2.3أهمية مراقبة التسيير

- تكتسي مراقبة التسيير أهمية كثيرة يمكن ذكر ما يلي:
- عند توفر المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب يمكن اتخاذ القرار المناسب؛
- مراقبة التسيير تساعد على التقليل من الأخطاء واكتشاف الغش
- مراقبة التسيير تعتبر الوسيلة الحديثة الأكثر استخداما لمراقبة المنشأة
- مراقبة التسيير تساعد على تحقيق الفعالية والفاعلية في المنشأة؛
- إمكانية التنبؤ وكذا قابلة تصحيح الانحرافات
- تساعد مراقبة التسيير على مشاركة أفراد المنشأة في اتخاذ القرارات وبالتالي تقليل الانحرافات ما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة القصيرة والمتوسطة والطويلة.[18]

3.3خطوات مراقبة التسيير :

خطوات مراقبة التسيير يمكن تلخيصها في الخطوات التالية:

أ- تحديد المعايير الرقابية:

وتعتبر المعايير مقاييس يمكن بواسطتها قياس النتائج (الأداء) الفعلية لما هو مطلوب تحقيقه من عمل ما، أي الأهداف الحقيقية التي ينبغي الوصول إليها[19].

ب-قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات :

- جمع المعلومات اللازمة من خلال نظام المعلومات والتي تخص النشاط المراكز و المؤسسات ككل.

---

[17] Michel gervais , contrôle de gestion ,édition dund ,paris ,1976,p16

[18] – مجلة الدارسات الاقتصادية المعاصرة المجلد 06/العدد01 "2021" ص292.

[19]– محمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 42.

-مقارنة الأداء الفعلي من الأداء المخطط أو المعايير الرقابية المحددة مسبقاً.

-الوصول إلى الانحرافات الناتجة عن المقارنة[20].

ج-تقييم الأداء وتحليل الانحرافات:

تأتي بعد وضع المعايير الرقابية والتنفيذ الفعلي وتتمثل في[21] :

-تقييم الأداء : هو قياس ومراجعة النتائج التي تحقق مقارنة بالأهداف وتحديد العوامل المؤثرة على النتائج وتشخيص المشاكل وتحديد المسؤولية الإدارية (الأفراد، الإنتاجي، التمويلي، التسويقي، المؤسسة ككل)

- تحليل الانحرافات : وجود الانحراف لا يعني بالضرورة أن الأداء ليس في حالة جيدة إلا إذا زاد عن حدود الموضوعية حيث تركز عملية المراقبة على تحليل الانحرافات التي تكون محل تقييم، وللانحرافات أسباب متعددة منها :

- وجود عيب على الخطة أو المعيار كعدم واقعيته، يتعين إعادة النظر فيه.

- وجود قصور في الأداء الفعلي مقارنة بما تم التخطيط له.

- ظهور عيوب التنظيم والتعقيد في إجراءات العمل أو اللوائح.

- قصور في التوجيهات الصادرة وعدم وجود اتصال بين الإدارة و الأفراد.

د-تصحيح الانحرافات :

تمثل الخطوة السابقة المتمثلة في تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها هي الأساس الذي يرتكز عليه تصحيح هذه الانحرافات، وقد تكون الإجراءات التصحيحية فورية أو على المدى الطويل، ففي كل الحالات يجب مراعاة أثر القرارات التصحيحية على التنظيم والأفراد ومدى انسجامها مع استراتيجية المؤسسة.

وتتطلب عملية تصحيح الانحرافات من أجهزة الرقابة القيام بثلاثة أمور تتمثل في[22] :

- تحديد أسباب الانحراف : من خلال نظام معلومات المتاح للمؤسسة يمكن من معرفة الأسباب التي أدت إلى وقوع الانحرافات.

- اختيار أنسب الطرق العلاجية : فقد يكون هناك أكثر من بديل لمعالجة انحراف معين والقضاء على سبب أو أكثر من الأسباب التي أدت للانحراف، وعلى مراقب التسيير أن يعمل على تقييم كل البدائل واختيار أكثرها ملائمة.

---

[20] – دعاس عادل، نفس المرجع، ص11.

[21]– دعاس عادل ، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[22]– قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث العدد 09، ورقلة ، ص 170.

-التأكد من نجاح تطبيق إجراء التصحيح : اختيار وفحص البديل العلاجي المختار من حيث قدرته على معالجة الانحرافات والسيطرة.

3-4-أدوات مراقبة التسيير:

نظراً للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير كان لا بد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة، حيث هذه الأدوات تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب درجة تطور المؤسسة وحجمها وهدفها، وثقافة المسيرين فيها ونوع مراقبة التسيير المعتمدة، ولا يوجد مانع من استخدام أكثر من طريقة أو أداة من الأدوات الرقابية.

وواضح أن مراقبة التسيير ليست وظيفة منعزلة عن باقي وظائف المسيرين وإنما هي عمليات مستمرة تمارس بكافة المستويات وحتى تكون مراقبة التسيير فعالة في تسير المؤسسة والتحكم في تحسين أدائها، يجب أن تعتمد على بعض الأدوات لتعزيز وظيفتها ومنها:

- **المحاسبة :**

المحاسبة نظام تنظيم وتسجيل كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وتعتبر أداة أساسية للممارسة الحسنة للتسيير ومراقبة التسيير ويوجد العديد من المحاسبات وأهمها لمراقب التسيير (المحاسبة العامة والتحليلية).

- **المحاسبة العامة:**

تهدف المحاسبة العامة إلى تسجيل كل النشاطات التجارية والمالية للمؤسسة وحساب النتيجة العامة للنشاط وكذلك تبيان الذمة المالية للمؤسسة عن طريق الميزانية.

ورغم كل المعلومات التي توفرها المحاسبة العامة، ورغم أهميتها وضرورتها فإنها تبقى غير كافية للتعرف على خبايا النشاط، والإلمام بها جيدا وهذا راجع لعدة أسباب من بينها:

- المحاسبة العامة مجبرة لمراعاة قواعد التقويم والتسجيل.
- تستخدم المعطيات الفعلية (المتحققة في الماضي).
- لا تجمع الحقائق إلا في شكلها القيمي (نقدي).

في ظل كل هذه الأسباب تبقى المحاسبة العامة أداة ضرورية وغير كافية في مراقبة التسيير[23].

- **المحاسبة التحليلية :**

المحاسبة التحليلية هي نظام معلومات داخلي يعتمد على تقنيات لجمع وفحص تكـــــاليف المؤسسة من جهة وتحليل مكونات النتائج من جهة أخرى، تعتبر المحاسبة التحليلية أداة توفر للمسيرين معلومات داخلية لتحديد المسؤوليات حسب كل مركز، وبالتالي المساعدة على اتخاذ القرارات، وذلك بالاعتماد على مبادئ وطـــــرق لمتابعة عناصر التكاليف وتحليلها.[24]

---

[23]– أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 28.

[24]– بن سعيد محمد، تجارب نموذجية لتطبيق آليات مراقبة التسيير في تسيير المؤسسات الاقتصادية،

4-لوحة القيادة:

لقد كان أول ظهور للوحات القيادة في الولايات المتحدة الأمريكية في حوالي سنة 1890م ولكن تطورها وظهورها الفعلي والحقيقي كان في فرنسا مع ظهور الثورة الصناعية. وتم الانتقال من لوحة قيادة كأداة بسيطة إلى أداة مساعدة على اتخاذ القرار، مع إمكانية تعميمها على كل وظائف المؤسسة

(تسويق، توزيع ، إدارة إنتاج ، موارد بشرية)[25].

1.4تعريف لوحة القيادة :

تعرف لوحة القيادة على أنها:" أداة مشفرة مهيكلة للاتصال في المؤسسة تحتوي على مجموعة من المعلومات المالية وغير المالية عن الأداء ومدى تحقيق الأهداف المسطرة وهي وسيلة قيادة ".[26]

في حين قاموس التسيير dalozz في طبعته الخامسة، عرّف لوحة القيادة بأنها:" تمثيل للمعلومات الرئيسية والضرورية للمسؤولين (رجال الأعمال ، حكومة) من أجل مراقبة تنفيذ برنامج نشاط ما ، والتوجيه في حالة الانحرافات مقارنة بالخطط الموضوعية أو بالإسقاط عليها. "

كما عرفت على أنها:" لوحة القيادة هي وثيقة تجمع بطريقة واضحة مجموعة معلومات منظمة ومرتبة حول متغيرات للمساعدة في اتخاذ القرار، التنسيق ، الرقابة على عمليات للقسم المعني ، وظيفة ، فريق عمل[27]."

وعليه نستخلص أن لوحة القيادة في الأداة التي تعرض معلومات المؤسسة الخاصة بنظام التسيير في شكل واضح وشامل ومبسط للمسؤولين، ومن خلالها يتم اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب للوصول للأهداف المسطرة.

2.4مميزات لوحة القيادة :

تتميز لوحة القيادة بما يلي[28] :

- لوحة القيادة الجيدة هي اللوحة التي تنطبق عليها قاعدة : u3
- أن تكون قبل كل شيء مفيد : utile تسمح للمسؤول بتقييم الوضعية والأخذ بالإجراءات الواجب اتخاذها.

---

[25] –Pierre maurin ,le tableau de bord en claire, ed ellipses ,paris,2009,p4.

[26] –Caroline Selmer, concevoir le tableau de bord, 2eme édition dunod , paris , 2003, p48.

[27] –Claude alazard, Sabine sépari, contrôle de gestion, éd dunod, paris,2e éd,p552

[28] – شعبان سهام، محاولة تصميم لوحة قيادة استشرافية لمؤسسة صحية، رسالة ماجيستير، جامعة بومرداس، 2014، ص ص 06-07.

- أن تكون صالحة لاستعمال : utilisable أن يستطيع المسؤول وبسهولة أن يستخرج منها معلومات قابلة للاستغلال.
- وفي النهاية يتم استخدامها : utilisé بإدخال بعض الرسوم المتحركة على لوحة القيادة فإن هذه الأخيرة يمكن أن تصبح أداة جيدة لإدارة المؤسسة.

4-3-أنواع لوحة القيادة :

يوجد نوعان من لوحة القيادة :

- لوحة القيادة التسييرية(T.B.G) ،
- وبطاقة الأداء المتوازن. (BSC) (Balanced scorcard)

أولا-لوحة القيادة التسييرية :

استعملت في فرنسا، خاصة من طرف الفروع الفرنسية المستقلة للشركات الأمريكية مثل (IBMFrance)وصنفت إلى أنواع رئيسية هي:

أ. لوحة القيادة الوظيفية: تستعمل في التسيير الإداري لمصلحة أو لقسم ما أو لباقي الوحدات الأخرى وهي تتمحور حول النشاط العام للمنظمة، في هذا النوع تتواجد أنواع فرعية خاصة لكل وظيفة (لوحة القيادة التسويقية ، لوحة القيادة المالية ، لوحة القيادة الإنتاجية ، لوحة قيادة الموارد البشرية....).

ب. لوحة القيادة الاستراتيجية: وهي معدة لاحتياجات المدير ومساعدته، تحتوي على مؤشرات تخص الصحة المالية المؤسسة وموقعها التنافسي، وتتعلق بالمحيطين الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

ج. لوحة قيادة المشاريع: وهي لوحة قيادة خاصة بتسيير المشاريع الكبيرة تتمحور حول إدارة ومتابعة المشروع من ناحية الجوانب التقنية، الجودة، التكاليف، والآجال، وبهذا تحتوي على معلومات ومؤشرات متعلقة بهذه المحاور الأربعة.

ثانيا: لوحة القيادة الاستشرافية (بطاقة الأداء المتوازن):

ترتكز الأنظمة المحاسبة التقليدية على القياس المالي لأداء المنظمات، مما يؤدي إلى خلط بين استراتيجية المنظمة وطرق قياس الأداء، بالإضافة إلى أنها لا تعكس قيمة أغلب الأصول غير الملموسة. كالمعرفة والمهارة، لأن المؤشرات المالية تعالج الأداء المتوازن الحالي والماضي. فقد اتجهت المنظمات إلى ابتكار أنظمة ومؤشرات أداء تعالج المستقبل، وتأخذ في اعتبارها الأصول غير الملموسة.

ولا تعتمد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، حيث تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينيات حيث تم التوصل إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على

النظام المحاسبي فحسب بل هناك مجموعة من الأنظمة ينتقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدام المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية.[29]

ج-وظائف بطاقة الأداء المتوازن:

إن أهم ما يميز بطاقة الأداء المتوازن أنها أداة للإدارة الاستراتيجية فهي ليست وسيلة متعددة الجوانب لتقويم الأداء، بل حجر الأساس لنظام جديد للإدارة الاستراتيجية. فستخدم للتركيز على العمليات الإدارية ووظائفها هي أربع عمليات :

- توضيح وترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها.

- تسهيل عملية الاتصال والربط بين أجزاء المؤسسة.

- التخطيط وتحديد الأهداف.

- التغذية العكسية والتعلم.[30]

[29] طاهر محسن منصور العالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1،عمان ،2009، ص21.

[30] لنصر سعود وآخرون، الإدارة العامة، دار النوابغ للنشر، ط1، السعودية، 2001، ص 05.

المبحث الثالث: أهم التشريعات الجماعات المحلية والاقليمية فيما يخص التنظيم والمراقبة

- قانون رقم 84-17مؤرخ في 07جويلية 1984

يتعلق بقوانين المالية سنة 1984هو قانون جزائري يتعلق بقوانين المالية للسنة المالية 1984. وقد تم إقراره في الجزائر في ذلك الوقت لتحديد الميزانية العامة للدولة وتحديد الإيرادات والنفقات المتوقعة لتلك السنة المالية.يتضمن هذا القانون عدة فصول تتعلق بالمواضيع المالية المختلفة، بما في ذلك تحديد الضرائب والرسوم التي سيتم فرضها، وتحديد مصادر الإيرادات الأخرى المتوقعة للسنة المالية، وتحديد النفقات المتوقعة للدولة في مجالات مختلفة مثل الصحة والتعليم والبنية التحتية والدفاع والأمن.

- القانون رقم 90-21 المؤرخ في 15 اوت 1995

هو قانون جزائري يتعلق بالمحاسبة العمومية في القطاع العام. وهو يحدد الأسس والقواعد التي يتم بموجبها إعداد واستخدام الحسابات والموازنات والتقارير المالية في الإدارات العمومية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.ويهدف هذا القانون إلى تحقيق الشفافية والمساءلة في استخدام الموارد المالية العامة، وضمان أن تستخدم هذه الموارد بطريقة فعالة وفي صالح المجتمع وتحقيق الأهداف العامة للدولة.ويتضمن القانون عدة بنود ومواد تتعلق بمختلف جوانب المحاسبة العمومية، بما في ذلك تحديد الإجراءات المحاسبية والمالية المطلوبة لإعداد الموازنات والحسابات والتقارير المالية والتدقيق فيها، وكذلك تحديد الآليات اللازمة لتنفيذ هذه الإجراءات ويشمل القانون أيضًا تحديد الضوابط والإجراءات اللازمة لتحقيق الشفافية والمساءلة في استخدام الموارد المالية العامة، وتحديد العقوبات المناسبة للمخالفات المحاسبية والمالية في القطاع العام. ويعتبر هذا القانون أحد الأدوات الرئيسية التي تساعد على تحسين إدارة الموارد المالية العامة في الجزائر.

- الامر رقم 20-95 المؤرخ في17يوليو 1995

يجب التنويه بأن الأمر رقم 20-95 المؤرخ في 17 يوليو 1995 هو الأمر الذي يتعلق بتنظيم النشاطات المهنية والتجارية في الجزائر، وليس المتعلق بمجلس المحاسبة.وبالنسبة للأمر المتعلق بمجلس المحاسبة، فإنه يتعلق بالأمر الرئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 26 فبراير 2016، الذي يعدل ويتمم الأمر الرئاسي رقم 06-03 المؤرخ في 19 جانفي 2006، والذي يتعلق بتنظيم مجلس المحاسبة.ويهدف هذا الأمر إلى تحديد الإجراءات والضوابط اللازمة لتنظيم مجلس المحاسبة وضمان أدائها بطريقة فعالة وفي صالح المجتمع، وتحسين أداء المهنة المحاسبية في الجزائر.

ويشمل الأمر عدة بنود ومواد تتعلق بمختلف جوانب تنظيم مجلس المحاسبة، بما في ذلك تحديد مهام المجلس وصلاحياته، وتحديد الإجراءات اللازمة لتسجيل المحاسبين القانونيين ومكاتب المحاسبة، وتحديد الشروط والضوابط اللازمة لممارسة المهنة المحاسبية في الجزائر.

-المرسوم 67-144 مؤرخ في 31 يوليو 1967

المرسوم 67-144 المؤرخ في 31 يوليو 1967 هو المرسوم الذي يتضمن تحديد قواعد مصاريف البلديات وإيراداتها في الجزائر.ويهدف هذا المرسوم إلى تحديد الإجراءات والضوابط اللازمة لتنظيم مصاريف البلديات وإيراداتها، وضمان الاستخدام الفعال والمستدام للموارد المالية المتاحة للبلديات.ويتضمن المرسوم عدة بنود ومواد تتعلق بمختلف جوانب تنظيم مصاريف البلديات وإيراداتها،

بما في ذلك تحديد الإجراءات المالية والإدارية اللازمة لإدارة هذه المصاريف والإيرادات بطريقة فعالة ومستدامة، وتحديد الآليات اللازمة لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها البلديات للمواطنين والمجتمع.ويتضمن المرسوم أيضًا تحديد الشروط والضوابط اللازمة للحصول على التمويل اللازم لتنفيذ المشاريع والبرامج البلدية، وتحديد الآليات اللازمة لمتابعة وتقييم تنفيذ هذه المشاريع والبرامج.ويعتبر هذا المرسوم أحد الأدوات الرئيسية التي تساعد على تحسين إدارة الموارد المالية وتنظيم مصاريف البلديات وإيراداتها في الجزائر، وتعزيز الخدمات العامة وتحسين جودة الحياة في المجتمعات المحلية.

-مرسوم تنفيذي رقم 98-227 مؤرخ في 13يوليو 1998

هو المرسوم الذي يتعلق بالنفقات الدولة لتجهيز الأماكن المخصصة للمناسبات الرسمية والاستقبالات الدبلوماسية في الجزائر.ويهدف هذا المرسوم إلى تحديد الإجراءات والضوابط اللازمة للحصول على التمويل اللازم لتجهيز هذه الأماكن وضمان إدارة النفقات الحكومية بطريقة فعالة وفي صالح المصلحة العامة.ويتضمن المرسوم عدة بنود ومواد تتعلق بمختلف جوانب تجهيز الأماكن المخصصة للمناسبات الرسمية والاستقبالات الدبلوماسية، بما في ذلك تحديد الإجراءات المالية والإدارية اللازمة لإدارة هذه النفقات بطريقة مستدامة وفي إطار الميزانية المعتمدة.ويتضمن المرسوم أيضًا تحديد الشروط والضوابط اللازمة لاستخدام هذه الأماكن وتجهيزها بطريقة تتوافق مع المعايير الدولية وتحقيق أعلى مستوى من الجودة والرفاهية.ويعتبر هذا المرسوم أحد الأدوات الرئيسية التي تساعد على تحسين إدارة النفقات الحكومية وتنظيم تجهيز الأماكن المخصصة للمناسبات الرسمية والاستقبالات الدبلوماسية في الجزائر وتحسين صورة الجزائر وتعزيز دورها في المجتمع الدولي

- مرسوم تنفيذي 92 -414 المؤرخ في 14 نوفمبر 1992

يتعلق بالرقابة السابقة للنفقات هو المرسوم الذي يتعلق بالرقابة السابقة للنفقات في الجزائر.ويهدف هذا المرسوم إلى تنظيم الرقابة السابقة للنفقات العمومية في الجزائر وتحديد الإجراءات والضوابط اللازمة لتنفيذها بطريقة فعالة وفي صالح المصلحة العامة.ويتضمن المرسوم عدة بنود ومواد تتعلق بمختلف جوانب الرقابة السابقة للنفقات، بما في ذلك تحديد الإجراءات اللازمة لإعداد وتقييم المخططات والبرامج والمشاريع والنفقات العمومية، وتحديد الآليات اللازمة للتحقق من صحة وملاءمة هذه النفقات والتأكد من عدم وجود تجاوزات مالية أو إدارية.ويتضمن المرسوم أيضًا تحديد الشروط والضوابط اللازمة لتطبيق الرقابة السابقة للنفقات، وتحديد الصلاحيات والمهام والمسؤوليات المختلفة للجهات الحكومية والإدارية المعنية بتطبيق هذه الرقابة.ويعتبر هذا المرسوم أحد الأدوات الرئيسية التي تساعد على تحسين إدارة النفقات الحكومية وتعزيز الشفافية والمساءلة في استخدام الموارد المالية العامة في الجزائر، وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية في الإدارة المالية والمحاسبية.

- المرسوم التنفيذي 97 -268 المؤرخ في 21يوليو 1997

يحدد الإجراءات المتعلقة بالالتزام بالنفقات العمومية المتمم هو مرسوم تنفيذي صادر عن الحكومة الجزائرية، ويحدد الإجراءات المتعلقة بالالتزام بالنفقات في الجهات العمومية.يهدف المرسوم إلى تحديد الإجراءات والآليات المتعلقة بالالتزام بالنفقات وإدارة الميزانية في الجهات العمومية بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في إنفاق الموارد المالية.

- المرسوم التنفيذي رقم 05-468 مؤرخ في 10ديسمبر 2005

يهدف المرسوم إلى تنظيم عملية إصدار الفواتير والسندات المالية، وتحديد الشروط والمتطلبات اللازمة لتحرير هذه الوثائق بشكل صحيح ومنتظم. ويشتمل المرسوم على عدة بنود ومقتضيات تنص على الشروط التي يجب توفرها في الفواتير والسندات المالية، بما في ذلك معلومات الطرفين المتعاقدين وتفاصيل الصفقة والمبالغ المالية المتفق عليها.ويحدد المرسوم أيضًا الشروط اللازمة لإصدار واستخدام الوثائق المالية الأخرى مثل سند التحويل ووصل التسليم والفاتورة الاجمالية، بما يضمن الالتزام بالقوانين واللوائح المتعلقة بالمحاسبة والضرائب والتجارة.ويعتبر المرسوم التنفيذي رقم 05-468 أحد الأدوات المهمة التي تساعد على تنظيم العمليات التجارية والمالية في الجزائر

- مرسوم التنفيذي رقم 09-184 مؤرخ في 02 ماي 2009

يهدف هذا التعديل إلى تحسين وتطوير إجراءات وآليات إدارة نفقات الدولة المتعلقة بالتجهيز، وتحديد الإجراءات اللازمة لضمان تحقيق الكفاءة والفاعلية في الإنفاق المالي وتحسين إدارة الموارد المالية في هذا الصدد.ويشتمل التعديل على عدة بنود ومقتضيات تنص على الإجراءات المتعلقة بإدارة النفقات المالية المتعلقة بالتجهيز، بما في ذلك التخطيط المالي وإعداد الميزانيات والصفقات المالية وإدارة العقود.

كما يتضمن التعديل توجيهات وتعليمات للجهات المعنية بالإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه الأنظمة والتدابير المتعلقة بتحسين الأداء المالي وإدارة الموارد المالية بشكل عام.

ويعتبر هذا التعديل جزءًا من الجهود المستمرة لتحسين الإدارة المالية للدولة وتحقيق الاستدامة المالية في المؤسسات العمومية، وتعزيز الشفافية والمساءلة في الإنفاق المالي للجهات الحكومية في الجزائر.

- مرسوم تنفيذي 10-115 مؤرخ في ابريل 2010

يهدف هذا المرسوم إلى تنظيم استخدام السيارات الإدارية وتحديد الشروط والمتطلبات اللازمة لاستخدامها بشكل فعال وفي إطار القوانين واللوائح المعمول بها. ويشتمل المرسوم على عدة بنود ومقتضيات تنص على الشروط التي يجب توفرها في الحضائر الإدارية والمتطلبات اللازمة لاستخدام السيارات الإدارية بشكل صحيح.ويحدد المرسوم أيضًا الإجراءات اللازمة لإدارة وصيانة السيارات الإدارية وتحديد السائقين المؤهلين للقيادة والمسؤوليات المتعلقة بالحفاظ على السيارات والمعدات المتعلقة بها.كما يحدد المرسوم أيضًا القواعد واللوائح المتعلقة بتحديد الأولويات في استخدام السيارات الإدارية، بما يضمن استخدامها بشكل فعال وفي إطار القوانين واللوائح المعمول بها.

ويعتبر هذا المرسوم جزءًا من الجهود المستمرة لتحسين إدارة الموارد المالية والمادية في الجزائر، وتحسين كفاءة وفاعلية الإنفاق المالي في الجهات الحكومية والمؤسسات العمومية، وتعزيز الشفافية والمساءلة في الإنفاق المالي للجهات العمومية في الجزائر.

-مرسوم تنفيذي رقم 12-315 مؤرخه في 21اوت2012

يهدف هذا المرسوم إلى تنظيم إعداد وتقديم ميزانية البلديات وتحديد الإجراءات اللازمة لضمان تحقيق الشفافية والمساءلة في الإنفاق المالي للبلديات، وتحسين الإدارة المالية في هذا الصدد.

ويشتمل المرسوم على عدة بنود ومقتضيات تحدد شكل ومحتوى ميزانية البلدية، بما في ذلك تحديد الإيرادات والنفقات والاستثمارات المقترحة للبلدية خلال العام المالي المقبل.

كما يتضمن المرسوم توجيهات وتعليمات للبلديات بشأن الإجراءات اللازمة لإعداد ميزانية البلدية وتقديمها للجهات الرسمية، بما يضمن التزامها بالقوانين واللوائح المعمول بها.

ويعتبر هذا المرسوم جزءًا من الجهود المستمرة لتحسين الإدارة المالية للبلديات في الجزائر، وتعزيز الشفافية والمساءلة في الإنفاق المالي للبلديات، وتحقيق الاستدامة المالية للبلديات في الجزائر.

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في يوليو 31يوليو 1967 يتضمن تحديد شكل اطار الميزانية البلدية وتقسيمها الى مواد ومواد فرعية

- قرار وزراي مشترك مؤرخ في 22 يناير 1985 يتعلق بتقسيم فصول المصالح والبرامج والعمليات التي لا تندرج في البرامج الى فصول فرعية لحسابات المصاريف والايرادات وبنود بشأن إطار ميزانياتي البلديات وحساباتها

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20يوليو 2010 يحدد معايير والخصوصيات المطبقة لاقتناء السيارات الإدارية المخصصة لمصالح الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والهيئات والمؤسسات العمومية الممولة كليا من ميزانية الدولة

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 06يناير 2014

يحدد إطار ميزانية البلدية ويضبط عنوان ورقم تقسيمات الأبواب والحسابات يهدف هذا القرار إلى تحديد إطار ميزانية البلدية والإجراءات اللازمة لإعدادها وتقديمها بشكل صحيح، بالإضافة إلى تحديد عنوان ورقم تقسيمات الأبواب والحسابات المرتبطة بإدارة الميزانية البلدية.ويتضمن القرار توجيهات وإرشادات للبلديات بشأن الإجراءات اللازمة لإعداد ميزانية البلدية وتقديمها للجهات الرسمية، بما يضمن الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها، وتحسين الإدارة المالية للبلديات.كما يحدد القرار أيضًا الإجراءات اللازمة لتحديد عنوان ورقم تقسيمات الأبواب والحسابات المرتبطة بإدارة الميزانية البلدية، بما يضمن الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها، وتحقيق الشفافية والمساءلة في الإنفاق المالي للبلديات.

ويعتبر هذا القرار جزءًا من الجهود المستمرة لتحسين الإدارة المالية للبلديات في الجزائر، وتعزيز الشفافية والمساءلة في الإنفاق المالي للبلديات، وتحقيق الاستدامة المالية للبلديات في الجزائر.

- تعليمة وزارية مشتركة C1 متعلقة بالعمليات المالية للبلديات

- تعليمة وزارية مشتركةC2 متعلقة بالعمليات المالية للبلديات[31]

المبحث الرابع : مراحل تطور التنظيم البلدي بالجزائر :

1-مراحل تطور التنظيم البلدي بالجزائر :

1-المرحلة الأولى (1962-1981):

عرفت هذه المرحلة الأولى فترتين متميزتين، امتدت أولاهما من 1962 إلى 1967، انتابتها محاولات إصلاحات جزئية مست التنظيم الإداري البلدي بما يخدم التنمية، نظرا للدمار الكامل الذي ورثته الجزائر من الاستعمار الفرنسي فكـرت بعد استقلالها السياسي، في ضرورة تدارك وإصلاح التخريب الذي شمل مختلف الميادين الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والإدارية. وهو ما أشارت له مواثيق الدولة الجزائريـة في خضم تلك الفترة، سيما ميثاق طرابلس وميثاق الجزائر، على ضرورة التفكير الجدي في السعي للنهوض بتنمية محلية شاملة، عن طريق تصفية مخلفات الاستعمار التي تتجلى مظاهرها في :

- شلل الإدارة المحلية في جانبيها التسييري والوظيفي، بسبب مغادرة الموظفـين الأوربيين للجزائر، مما أدى إلى ظهور مشكل انعدام الإطارات الجزائرية القادرة علـى إدارة شؤون البلدية والولاية، وهو ما أثر سلبا على تنميتها.

- العجز المالي الذي عانت منه البلديات بعد الاستقلال، نظرا إلى تناقـص مواردها المالية، وزيادة نفقاتها بسبب المساعدات الاجتماعية التي كانت تقدمها لفائـدة المتضررين من ويلات حرب التحرير. وهو ما انعكس بصفة سلبية على وتيرة التنميـة الاقتصادية المحليـة.

أمام هذه الوضعية الصعبة، عملت القيادة الجزائرية آنذاك، إلى المبادرة ببعـض الإصلاحات الجزئية، تسمـح لها تجنب الفراغ المؤسساتي الذي طبع البلدية والولايـة. في هذا الصدد اتخذت بعض التدابير التحسينية سواء على مستوى المحافظة أو البلدية، كانـت أهمها: الإبقاء على التنظيم الإداري المحلي الذي كان ساريا في عهد الاستعمار الفرنسي، بموجب القانون 157/62 الصادر في 1962/12/31 المتضمن تمديد سريان التشريـع في مجال الإدارة المحلية والمعمول به في 1962/12/31 إلى أجل غير محدود، كما تم إنشـاء لجان التدخلات الاقتصادية والاجتماعية، طبقا للأمر 16/62 الصـادر في 09 أوت 1962 حددت مهمتها في مناقشة مقترحات البرامج التنموية الهادفة إلى تسيير المرافق العامة المحلية .

إلا أن مـا يلاحظ على هذه اللجـان أن وجودها ميدانيا كان نادرا. ولتسليط الضوء أكثر على دور التنظيـم الإداري المحلي في عملية التنمية المحلية سنتناول دور كل من البلدية والولاية في هذا المجال. ثم جاءت الفترة الثانية التي دامـت من 1967 إلى 1981، تميزت بوضع لأول مرة في تاريخ الجزائر المستقلة، تنظيم قانوني جديـد يحكم البلدية، وهذا ما سوف نوضحه في العناصر الآتية:

[31] الجريدة الرسمية القوانين المتعلقة بالبلدية

أ-الفترة 1962 -1967 :

لقـــد عانـــت البلديـــــة كتنظيم إقليمي إبان السنوات الأولى للاستقلال، أزمة حـــادة، ترجع إلى المغادرة الجماعية للمسؤولين الأوربيين الذين كانوا مسيرين لها، الظرف الذي وضع السلطة الحاكمة بين موقفين أحلاهما مر وهما: إما زوال البلديات كمبدأ من المبادئ العامـــــة للتنظيـــم الإداري المحلي بالجزائر، والذي تكون نتائجه سلبية في حالة تطبيقـه؛ وإما حل تلك البلديـــات كإجـــراء إداري أولي ، يعقبـــه تنظيم انتخابات بلدية، وهو إجراء كانت عواقبه مجهولة بالنظر إلى الظروف التي كانت تمر بها البلاد .

لذا، ومن باب الحكمـــة والأهمية التي تكتسيها البلدية، ظهرت عدة محاولات إصلاحية تمثلت في الآتي :

1-إعادة تجميـع البلديات بناءا على مرسوم صدر يوم 16 ماي 1963، تضمن إعادة تنظيم الحدود الإقليميـة للبلديات، ترتب عنه تقليص في عدد البلديات إلى 676 بلدية بدلا من 1500 بلدية المحصـاة على المستوى الوطني في عام 1962، وقد كانت تسعى السلطة من وراء هذا التدبير إلى توسيـع حجم البلديات بدافع التخفيف من نقص الموارد البشرية.

2-مساهمة البلدية في النشـــاط الاقتصادي والاجتماعي من خلال الاعتماد على جهازين يتمثلان في لجنة التدخل الاقتصادي والاجتماعي، تتكون من ممثلين عـن السكان وتقنيين لهم خبرة لا بأس بها في شـؤون المرافق العامة والمشاريع الخاصة، تنحصر وظيفتها في بعث التنظيم الاقتصادي والاجتماعي على المستوى البلدي، عن طريق تقديم اقتراحاتها وآرائها حول مشروع الميزانية، والمشـاركة في كل عمل أو إبداء أي اقتراح يفيد في دفع التنمية المحلية. أما الجهاز الثاني فهو المجلـــس البلدي لتنشيط القطاع الاشتراكي، أنشئ في 22 مارس 1963. على مستوى كل بلديـــــة، تنحصر مهامه في تنظيم وتسيير المؤسسات الشاغرة"Les Entreprises vacantes" ، وهو يتشكل من: رؤساء لجان التسيير، ممثل عن الجيش والسلطات الإدارية بالبلدية، ممثل عـــن الحزب الحاكم وممثل عن الاتحاد العام للعمال الجزائريين.

إن ما يلاحظ على هذه الأجهزة، عـدم استطاعتها أن تتجسد ميدانيا، نظرا لوجود عدة مشاكل مختلفة الجوانب، بالرغم من تمكن عـــــدد قليل منها -أي الأجهزة -على العمل فعليا. أمام هذه الوضعية الصعبة التي عاشتها الوحـــدات المحليـــــــة على العموم والبلدية على الخصوص، وما انعكس على جمود نشاط التنمية المحلية، كـان لزاما علـــى السلطة الحاكمة التفكير بجدية في خلق إصلاح بلدي فعال وجذري. على هذا المبدأ أقرت الحكومة وعلـى رأسها حزب جبهة التحريـــــــــر الوطني قانون البلدية لعام 1967.

ب-الفترة 1967-1981 :

تميزت هذه الفترة بأهمية خاصـــــة، كونها اعتبرت مرحلة حاسمة في رسم سياسة التنظيم الإداري المحلي، بصـــدور إصلاح البلدية كمرحلة أولى، باعتبار البلدية قاعـــدة للتنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي. بدأ بوضع أسس نظرية لمشروع قانون بلدي بإمكانه أن يخول للبلدية -بالإضافة لوظائفها الإدارية والاجتماعية والثقافية المعروفة -، التمتع بصلاحيـات في ميدان التنمية الاقتصادية المحلية، باستعمال جزأ من دخلها في تحقيق أهدافها، وإنجاز مشاريع تنموية تعود بالفائدة على مواطنيها. وتتويجا

لعملية التفكير تلك، أصدر الأمر 24/67 المؤرخ في 18 جانفـــي 1967، المتعلق بقانون البلدية مسبوقا بميثاق البلدية الذي أقره مجلس الثورة بصفة نهائية في 04 أكتوبر 196. لقـــد أعطى أمر 24/67 للبلدية، صلاحيات واسعة لجعلها قاعدة سياسية واقتصادية واجتماعية قوية، وأداة فعالة في مجال التنمية المحلية. وعليه فالسؤال الذي يطرح نفسه، ما هو دور البلديـــة في سياسات التنمية المحلية على ضوء القانون البلدي 24/67؟

2- الدور التنموي للبلدية في ظل قانون 24/67 :

سمح الإطار القانوني الخـــاص بالبلدية، تحديد صلاحيات هذه الأخيرة في مجال التنمية المحلية، سواء الصلاحيات التقليدية المتمثلة في إدارة الأملاك العقارية والمصادقة على قبول أو رفض الهبات، إقرار الصفقات العموميـــة وتأسيس المرافق والمؤسسات العمومية البلدية؛ أو الوظائف المالية المتمثلة على الخصـــوص في التصويت على الميزانية، بعد تجسيد الاختصاصات الاقتصادية والاجتماعية بها.
وبالعـــودة إلى مضمون قانون البلدية نجد أنه حدد جملة من الاختصاصات للمجلس الشعبي البلـــدي في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية، نجملها في النقاط التالية:

- التجهيز والإنعاش الاقتصادي
- الفلاحة والثورة الزراعية
- التنمية الخاصة بالصناعة والصناعة التقليدية
- التنمية السياحية
- النقل والإسكان والتسويق والمنشآت الأساسية، التخطيط والتهيئة العمرانية
- التنمية الاجتماعية (التربية، الثقافة، الصحة والرياضة ... إلخ).

غير أنه من ناحية الواقع العملي لتنفيذ هذه الصلاحيـــــات، يتبادر أنها أضحت صلاحيات نظرية لم يكتب لها التطبيق، وما أنجر عن ذلك من عـــــدم فعالية دور المجالس البلدية في القيام بالتنمية المحلية في مختلف أبعادها. ومرد ذلك يرجـــع إلى الغموض الذي اكتنف مفهوم الاختصاص المحلي الذي كان بحوزة الجماعات المحلية (البلدية والولايـة)، حيث نجد أن القرارات المركزية هي التي كانت تتحكم في القـــــرار التنموي المحلي على مستوى البلدية والولاية على حد سواء، مما أفقد هاتين الأخيرتين روح المبادرة.

إضافة إلى ذلك هناك سبب آخر يتحدد في العلاقة القائمـة بين الإدارة المحلية والحزب الحاكم آنذاك، إذ لوحظ تأثير جلي لهذا الأخير على نشاط الجماعات المحلية وفي مقدمتها البلديـــــة، من خلال إحكام قبضته على طريقة انتقاء المرشحين إلى شغل عضويـة بالمجلس الشعبي البلدي، عن طريق احتكار إعداد قوائم المترشحين للانتخابات المحلية، متخـــذا في ذلك معيارا سياسيا ركز عليه ميثاق البلديـة، كأن يكون المترشح ملزم بخدمة مكتسبات ومصالح ومثل الثورة الاشتراكية، والدفاع عنها، بالإضافة إلى امتلاكه بطاقة تثبت أنـه مناضلا في حزب جبهة التحريـر الوطني، كما يظهر تأثير الحزب في مجال التوظيف على مستوى المناصب الإدارية العليا بالبلديـــة، فإذا كان الانتماء للحزب من طرف أي شخص حرا في تلك الآونة، فإنه يكون واجبـــا.

إذا أراد هذا الشخص اعتلاء مناصب المسؤولية، بحكم وظيفة الرقابة التي كان يخولها القانــون للحزب على الإدارة آنذاك.

أمام هذه الوضعية، واعتبارا بالنقائص التي أظهرتها عملية تطبيق قانون البلديـــــة سابق الذكر، رأت السلطة ضرورة إدخال تعديلات على مجال اختصاصات البلدية، تمثلت في صدور القانون 09/81 الذي أقحم تعديلات في صلاحيات البلدية. لذا فما الجديد الذي جاء به هذا النص القانوني للبلدية في ميدان التنمية المحلية؟

2- المرحلة الثانية (1981 -1998) :

ما يميز هذه المرحلة صــدور تعديل قانوني جديد على اختصاصات البلدية في مجال نشاطها التنموي، تضمنه قانــون 09/81 المؤرخ في 1981/07/04 عقبـــــه صدور نصوص ومراسيم تطبيقية، حددت بموجبها مختلف القطاعات التي أصبـــــح للبلدية حق التدخل فيها، إذ نص كل مرسوم من تلك المراسيم التطبيقية، علـــى أن للبلدية كامل الصلاحية في القيام بأي عمل يمس قطاع النشاط الذي تضمنه نــص المرسوم، مع وضع شرط مفاده أن تحويل أي اختصاص نشاط جديد يلزم أن يرفق بالمـوارد المالية التي تغطي نفقاته.

إضافـــــة لهذا الإصلاح، ظهر إصلاح جديد سنة 1984، مس التنظيم العــددي للبلديات، بموجب القانون 09/84 الصادر في 1984/02/04 المتعلق بالتنظيم الإقليمي الجديد للولايات، والذي رفع من عدد البلديات إلى 1541 بلدية.

إن ما يمكن الإشارة له من حيث تتبع علاقة التنظيم الإداري المحلي لا سيما البلـــــدي والتنمية المحلية خلال هذه المرحلة، أن مجال الإدارة المحلية آنذاك (البلدية والولايـــــة) بالرغم من الاختصاصات التي اكتسبتها لم تستطع أن تخرج من كونها مجالا لممارسة الدعـــوة نحو الخط الحزبي، وإيصال تعليمات القيادة العليا للمواطنين محليا.

إن عمليـــــة التثبيط التي ترجع إلى تدخل الحزب في الشؤون المحلية انعكست سلبا على سياسة التنميـــة المحلية، حيث أفرغها من محتواها الحقيقي الذي رسخه قانون البلدية 1967، فأصبحت البلديـة في خدمة الحزب الحاكم بدلا من أن تكون آداة ووسيلة لتحقيق التنمية المحلية الشاملة. الأمر الذي أفرز من جديد إشكالية دور هذه المجالس المحلية في تنميـة الوحدات الإقليميـــــــــة. وما زاد في ترسيخ هذه الإشكالية ما عرفته الجزائر من انفتاح سياسي، بعـــد أحداث أكتوبر 1988، وما تمخض عنها من إصلاحات سياسية كالتعددية الحزبية وإعلان الجزائر رسميا تخليها عن الأيديولوجية الاشتراكية.

كل هذه المستجدات أقرت على القيادة مبدأ إعادة التفكير في تنظيـم إداري وقانوني جديد للبلدية، يكون بإمكانه بعث التنمية المحلية من جديـد. وقد تمثل ذلك كمرحلة ثالثة في صدور قانون البلدية 08/90. وعليه ما هو الجديد الذي جـــــاء به الإصلاح القانوني للبلدية، سواء على مستوى هيكلها التنظيمي أو الوظيفي؟ وما هـــــو واقع التنمية المحلية في ظل هذا القانون؟

أ-التنمية المحلية في ظل القانون البلدي08/90 :

إن أهم ما يميز هذه المرحلة، هو الإصلاح الجديـد الذي صدر بشأن تنظيم البلدية والمتمثل في قانون البلدية 08/90، إلا أن تطبيقه ميدانيـــا سبقته مرحلة انتقالية دامت ستة (06) أشهر، يرجع السبب في وجودها إلى عزم السلطة آنذاك تأجيل إجراء الانتخابات المحلية .

وعليه ما هي الدوافع التي فرضتها المرحلة الانتقالية؟ ثم ما الجديد الذي جاء به قانون البلدية؟ وكيف حدد دور هذه الأخيرة في مجال التنمية المحلية؟

ب- البلدية في ظل المرحلة الانتقالية:

بدأت هذه المرحلة بصـــــدور القانون 17/89 بتاريخ 1989/12/11 المتضمن تنظيم البلدية، خلال الفترة التي تم فيها تأجيـل الانتخابات الخاصة بتجديد أعضاء المجالس الشعبية البلدية، حيث نصت المادة الأولى من هــذا القانون: " خلافا لأحكام المادة 61 من القانون 13/89 المؤرخ في 1989/08/07 المتضمن قانـــــون الانتخابات، وبصفة استثنائية، تجري الانتخابات لتجديد المجالس الشعبية البلدية التي تنتهي فترتهـــا يوم 1989/12/12خلال ستة (06) أشهر التي تلي هذه الفترة."

ويبرر بعض المحللين السياسيين هذا التأجيل باعتباره مجالا زمنيـــا أعطي للأحزاب السياسية لإتاحة لهم الفرصة، قصد التكيف والاستعداد للمشاركة في أول انتخابات محلية تعددية. كما نص هذا القانون في مادته الثانية، علـى إنشاء مجلس بلدي مؤقـت يتكفل بـــإدارة شؤون البلدية خلال المرحلة الانتقالية، وهو مجلس يتكون من 03 إلى 05 أعضاء من بينهم الرئيس، قد يكونوا هؤلاء تابعين لمصـــــالح الإدارة العموميـــــة أو مواطنين عاديين، يعينهم الوالي بموجب قرار.

تتمثل اختصاصات المجلس البلدي المؤقت على صعيد التنمية في متابعة تنفيـــــذ المشاريع التنموية، تنفيذ ميزانيات البلدية وكذا اتخاذ كافة الإجراءات الخاصة بالطـــرق البلدية، يمثل البلدية في كل التصرفات المتعلقة بالحياة المدنية، التصرف في مصـــالح ومستخدمي البلدية والسهر على حفظ الأرشيف.

إلا أنه وبصفة استثنائية، أشارت أحكام المادة 08 من القانون 17/89 سابق الذكر، على أن البلديات المشكلة للجزائر العاصمة تخضع لنفس التنظيم لكن بكيفيـــات مختلفة، وهذا ما أكده صدور المرسوم التنفيذي 232/89 المؤرخ في 1989/12/12 الـــذي يحدد كيفيات تعيين المجلس البلدي المؤقت في التجمع الحضري لمدينة الجزائر ويضبـــط صلاحياته.

وعلى ضوء أحكام مواد هذا المرسوم، يتم تشكيل المجلس البلدي المؤقت في التجمع الحضري لمدينة الجزائر من ممثل واحد عن كل بلدية من البلديات المكونة لهذا التجمع، وذلك بموجب قرار من طرف والي ولاية الجزائر، يكون متبوع باختيار أعضـــاء المجلس البلدي المؤقت رئيسا من بينهم ينصبه الوالي بمقتضى قرار ولائي.

وبشأن صلاحيات هذا المجلس في التجمع الحضري لمدينة الجزائر، تضمنتـــه المادة الرابعة من المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه، وهي الصلاحيـــات التي نصت عليها المواد 16،17 و18 من المرسوم رقم 04/85 المؤرخ في 12 يناير 1985، والمحددة في :

- دراسة ميزانيات مدينة الجزائر وحساباتها وحساب تسيير القابض،

- اختيار طريقة تسيير الممتلكات والحقوق الشائعة وطريقة القيام بالأعمال الـــــتي تشمل تراب بلديتين أو عدة بلديات.

كما يدرس المجلس البلدي المؤقت لمدينة الجزائر، كل المسائل التي تدخل في ميدان التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتهيئة العمرانية والتعمير، والمتمثلة على الخصوص في:

- تهيئة وإنجاز شبكات الغاز، الكهرباء وتطهير المياه،

-تطوير الطرق الحضرية وتسليم رخصها،

-تنظيم حضائر وقوف السيارات ومحطات نقل المسافرين،

-وضع إشارات المرور بالطرق المتواجدة في الأحياء السكنية ماعدا تسميــة الطرق والساحات والمباني العمومية،

-تنظيم وتحسين المرور الحضري وكذا شبكات صرف المياه المستعملة،

-تنظيم الأسواق الشعبية،

-الاهتمام بنظافة المياه، الأغذية والمباني ونظافة المحيط عموما،

-تنشيط النشاط الثقافي في مدينة الجزائر،

- الاعتناء بالمكتبة المركزية لمدينة الجزائر.

إلا أن المرسوم 232/89 سابق الذكر، وضع في هذا المجال اختصاصات استثنائية لا يحق للمجلس البلدي المؤقت لمدينة الجزائر أن يقوم بها، بالرغم من أنها منصـوص عليها في المادة 17 من المرسوم رقم 04/85 آنف الذكر. وهي تتمثل في :

- معاملات المتاجرة بالثروة العقارية المبنية أو الغير مبنية التي هي ملك لمدينة الجزائر،

- منح المساعدات المالية

- إبرام عقود الاقتراض

- إنشاء مناطق سكنية أو صناعية

- إعادة هيكلة النسيج العمراني أو ترميمه وإعادة إصلاحه

- إعداد المخطط الرئيسي للتعمير والتحديث العمراني

- تسعير الحقوق والرسوم وأساسها الضريبي.

إن ما يلاحظ على اختصاصات المجلس البلدي في إطار هذه المرحلة الانتقالية، عدم الجدية والتكفل بالجانب التنموي، ومرده بالدرجة الأولى إلى ضآلة الفترة الزمنيـــة (06 أشهر) من جهة، وكذا طبيعة الضوابط التي فرضتها النصوص القانونية الصادرة بشأنهـــا (قانون 17/89).

وعليه، وفي خضم التطورات الزمنية الحاصلة، جرت انتخابات محليـة في 12 جوان 1990، اعتبرها بعض زعماء الأحزاب السياسية آنذاك تكريسا لنهج التعددية الذي رسمه دستور 1989، وتجسيدا ميدانيا للإصلاح الإداري البلدي الجديد الذي ظهـــر عام 1990 .

هذا الأخير (الإصلاح البلدي) كان الغرض منه من الناحية النظرية إعادة بعث نشاط البلدية على أسس تعطى لها أكثر حرية في مجال التنمية المحلية، خاصة وأنه ظهر في عهد الانفتاح السياسي الذي عرفته الجزائر؛ لقد اعتبر قانون البلدية نقلة نوعية على صعيد إصلاح الجماعات المحلية في الجزائر، سواء على المستوى الوظيفي أو الهيكلي، حيث شهدت تركيبة المجالس الشعبية البلدية المنتخبة تعددا سياسيا سمح بتواجد ممثلين عن أحزاب مختلفة، كما وسعت من الناحية النظرية من مجالات تدخل البلدية ومشاركتها في صنع وتنفيذ السياسات العامة التنموية، إلا أن عمليا شهد التنظيم البلدي مرحلة انتقالية أخرى مؤقتة.

جـ-التنظيم البلدي بعد الإعلان عن حالة الطوارئ:

إن العمل بأحكام القانون البلدي من الناحية الممارستية لم يدم طويلا، في ظل جـو مشحون بالأزمات التي أعقبت توقيف المسار الانتخابي سنة 1991، كانت بدايتها الإضراب السياسي التي دعت إليه الجبهة الإسلامية للإنقاذ. وما افرزه من نتائج اعتبرت جـــد خطيرة على الاستقرار السياسي بالجزائر، حيث قدم الشاذلي بن جديد رئيس الجمهوريـــة آنذاك استقالته في 1992/01/11، تزامنا مع حل المجلس الشعبي الوطني، الأمر الذي وضـع الجزائر في مأزق حقيقي نظرا لشغور هاتين المؤسستين الدستوريتين الهامتين. في ظل هـذه الظروف أنشئ المجلس الأعلى للدولة بتاريخ 14 جانفي 1992، والذي خولت إلى رئيســه محمد بوضياف الإمضاء على كل القرارات التنظيمية وترأس مجلس الـــــوزراء، وذلك بمقتضى المداولة التي صادق عليها أعضاء المجلس الأعلى للدولة، تحت رقم 01/92 بتاريــخ 1992/01/19. على إثر هذا الترتيب الجديد لهيكلة المؤسسات السياسية في الجزائر، صـدر مرسوم رئاسي رقم 92 /44 مؤرخ في 1992/02/09 يتضمن إعلان حالة الطوارئ لمـدة 12 شهرا عبر كامل تراب الوطن، والذي مددت مدته إلى أجل غير محدد بموجب المرســـوم التشريعي رقم 02/93 المؤرخ في 1993/02/06.

لقد تمخضت عن تطبيق هذا النص القانوني، نتائج سلبية تمثلت في حل بعـــــض المجالس الشعبية البلدية التي عرفت سيطرة مناضلي الجبهة الإسلامية للإنقاذ، الذين كانـوا لا يزالـون يخوضون عملية الإضراب السياسي التي دعت إليـه قيادتهم، وهو ما فسرتـــه السلطة الحاكمـة آنذاك بأنه يعرقل السير الحسن للمرافق التي تديرها البلدية، حيث نصت المادة 08 من المرسوم الرئاسي 44/92 المذكور أعلاه علـى أنه: "عندما يعطل العمل الشرعي للسلطات العمومية أو يعرقل بتصرفات عائقـة مثبتة أو معارضـــة تعلنها مجالس محلية أو هيئات تنفيذية بلديـــة. تتخذ الحكومة عند الاقتضاء التدابير التي من شأنهـا تعليق نشاطها أو حلها وفي هذه الحالة، تقوم السلطة الوصية، بتعيين مندوبيـــات تنفيذية على مستـــوى الجماعات الإقليمية المعنية إلى أن تحدد هذه الأخيرة عن طريق الانتخابات" علـــى إثر هذه

الأحكام أصدرت الحكومة مجموعة من المراسيم التنفيذية تتضمن حل مجالس شعبيـــة بلدية، مع تعويضها بمندوبيات تنفيذية بلدية، نظم سيرها المرسوم التنفيذي 142/92 الصـــادر في 1992/04/11.

إن تنظيم البلديات في شكل مندوبيات تنفيذية بلدية إجراء استثنائي أضر بالبلديـــة أكثر مما نفعها، ونظرا إلى طول المدة المطبق فيها هذا النظام، والـتي دامت ما بين سنتين إلى 05 سنوات ناهيك عن سلسلة التجديد التي أصابت أعضاء هاته المندوبيات مما أثر على عدم جدية البلديات في النهوض بالتنمية المحلية. وبغض النظر عن الأسباب الـتي أطالت في عمر هذا النظام الاستثنائي، تداركـت السلطة الأمر ورأت ضرورة إعادة إنشاء مؤسسات دستورية بالمعنى الصحيح، فأعلنت عن تنظيم انتخابات محلية في 23 أكتوبـر 1997 بأسلوب ونمط انتخابي جديد تضمنه الأمر 07/97 المؤرخ في 1997/03/06 المتعلق بالانتخابات.

غير أن الظروف التي صدر فيها هذا القانون والفترة التي طبق فيها والتي دامت قرابة عشريتين كاملتين كشفت عن بغض النقائص في الجانب التسيير لاسيما فيما يخص علاقة الهيئات الإدارية اللاتركيزية كالوالي ورئيس الدائرة بالمجلس الشعبي البلدي المنتخب، الأمر الدي حتم على السلطة الحاكمة ضرورة التفكير في نظام قانوني جديد يعطي ديناميكية جديدة للبلدية ودورها في السياسات التنموية المحلية، وقد تجسد فعلا في صدور القانون رقم 10/11 المؤرخ في2011/06/22.[32]

المبحث الخامس : دراسة واقع مراقبة التسيير بالإدارة المحلية والاقليمية بالجزائر :

قبل إلقاء الضوء على واقع أليات مراقبة التسيير لإحدى أنواع المؤسسات الإدارية العمومية ذات الطابع الإداري يتطلب تقديم تعريف للإدارة العمومية التي هي "الجهاز المحرك للحكومة المركزية والحكومة المحلية، وأنها تتعلق بتطبيق القرارات السياسية وتنقسم الإدارة العمومية إلى قسمين تتمثل في الإدارة المركزية، والإدارة المحلية) الإقليمية.[33])

تخضع الجماعات المحلية لآليات رقابة خارجية (الوظيف العمومي، المراقب المالي، المحاسب العمومي، مجلس المحاسبة). وكذلك إلى الرقابة الداخلية والتي يمكن أن تكون بواسطة أدوات مراقبة التسيير (التقليدية والحديثة).

يرتكز التسيير في الجماعات المحلية على جزأين هما المورد البشري ،و الميزانية المالية التي تمر بعدة مراحل قبل إعدادها و تطبيقها ،ومن بين الأدوات المستخدمة في التسيير و الرقابة نجد المحاسبة (محاسبة التسيير) و التي هي مجموع المبادئ و الأصول و القواعد القانونية التي تحكم الدورة المحاسبية بالوحدات الإدارية، و تمكن من قياس نشاط الإدارة ماليا وتحقق عليها، و كذا المحاسبة بالنشاط التي

[32] https://elearn.univ-tlemcen.dz

[33] – جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2،1988، ص 03.

تعتبر أكثر ملاءمة في القطاع العمومي،[34] في حين نجد باقي أدوات مراقبة التسيير مغيبة بالإدارة العمومية على الرغم من ضرورتها على مستوى تسيير المورد البشري و كذا المالي.

وفي الوقت الحالي لا تقوم مراقبة التسيير في القطاع العمومي بنفس الدور الذي تقوم به القطاع الخاص فهو يهتم بجانب مراقبة-جزا أكثر منه مراقبة-انجاز، كما نجده بصفة عامة بعيد المدى وضعيف الوتيرة، لا يضمن للمسيرين معلومات تسمح لهم بتأقلم عملية التسيير مع قيود المحيط[35].

وفي نفس المطاف، الجماعات المحلية مطالبة بشكل متزايد و على جميع المستويات بوضع نظام مراقبة داخلي للرفع من جودة تقديم خدماتها، بمعنى وضع نظام يسمح بمراقبة و الاحترام لأسس التسيير العمومي وقوانينه بتحميل المسؤولية التسيير على شكل اللامركزي و المتسم بالمرونة،

إن ضرورة وضع مراقب للتسيير في الجماعات المحلية أمر متفق عليه، إلا أنه يتعرض لعدة عوائق وصعوبات نذكر منها[36]:

- ✓ تنوع رسالة الجماعة المحلية وتعقدها : اغلب الجماعات المحلية لا تحدد سياستها العمومية.
- ✓ عدم دقة الأهداف: طبيعة نشاط الجماعة المحلية يجعل من الصعب تحديد أهداف قابلة للقياس العددي.
- ✓ غياب نظام للتخطيط: لا تضع نظاما للتخطيط لتسهيل تطبيق السياسة على الواقع.
- ✓ المقاومة التقليدية للتغيير: مقاومة الموظفين بسبب اعتقادهم أن منظمتهم غير ربحية، ومهمتها تقديم الخدمات، فأي محاولة للترقيم يخضع للمقاومة .

ولكن يمكن القول أن المشاكل مبالغ في التعبير عنها حيث يمكن وضع معايير رقمية للخدمة بالجماعة المحلية مثل:

- وقت معالجة و دراسة الملفات.

-المدة المتوسطة لانتظار المواطن أمام الشباك.

- عدد المواطنين المستقبلين.

- عدد الكتب المقدمة بالمكتبة.

- عدد التظاهرات الثقافية.

- من جهة أخرى يمكن للمحاسبة التحليلية قياس تكلفة الخدمات كتكلفة كلم من النقل المدرسي، تكلفة كلم2 من تهيئة النفايات...

---

[34]– شويخي سامية أهمية الاستفادة من الأليات الحديثة والمنظور الإسلامي في الرقابة على المال العام أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان ،2011، ص07

[35]– سليم عماد الدين، مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، رسالة ماجيستير ،تسيير منظمات ،جامعة بومرداس ،2007، ص 67.

[36]– سليم عماد الدين، نفس المرجع، ص 70.

وللتغلب على الصعوبات التقنية المتعلقة بترقيم الأهداف يجب على الجماعة المحلية أولا أن ترتكز على نظام معلومات فعال مكيف مع مصالحها، ومن ثم استعمال أدوات مراقبة التسيير الملائمة كلوحة القيادة التي يمكن من خلالها قياس نشاط مختلف المصالح والإدارات وأيضا يمكن امتصاص الفجوات بين الأهداف المسطرة والمحققة.

وفيما يلي نموذج لهيكلة وحدات قيادة وردت في دليل مراقبة الجماعات المحلية التي يمكن الاعتماد عليها في التسيير بالجماعات لطبعة 2015 .رغم الصعوبات تطبيقه بالنظر لشكل الاسئلة النوعي الغير قابل للقياس و التقييم .وكذا طول الاسئلة الذي يفوق 150 سؤال :

الوحدة 01 :معرفة الهيئة	
منهجية الرقابة	1- تشكيل قاعدة بيانات 2- -جمع المعلومات 3- المقابلات الأولية 4- المقارنات الإحصائية 5- تقييم الأداء 6- المراجعات الداخلية والخارجية 7- تقديم التوصيات 8- متابعة التنفيذ
وثائق المراجعة	1- الإحصائيات الرسمية 2- أدوات العمران والتهيئة العمرانية 3- إطار التنمية المستدامة 4- خريطة المخاطر 5- الحسابات الإدارية وحسابات التسيير 6- الوثائق المحاسبية والإدارية الأخرى
الوحدة 02 : نوعية الحوكمة والتسيير الداخلي	
منهجية الرقابة	1- تتضمن رقابة تسيير الموارد البشرية عدة جوانب منها تحديد وتطبيق معايير وإجراءات واضحة لاختيار الموظفين 2- تقييم أدائهم 3- تطوير قدراتهم وتدريبهم 4- تحديد المكافآت المناسبة لتحفيزهم وتعزيز رضاهم عن العمل. 5- تشمل رقابة تسيير الموارد البشرية التحكم في النفقات المرتبطة بالموظفين 6- تلعب رقابة تسيير الموارد البشرية دورًا حاسمًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهيئة

	7- تعزز الكفاءة والفاعلية في أداء العمليات الإدارية والتشغيلية 8- تضمن استخدام الموارد البشرية بطريقة مستدامة 9- يتم مراعاة حقوق الموظفين واحتياجاتهم
وثائق المراجعة	1- جدول تعداد المستخدمين 2- جدول تقسيم توزيع المستخدمين على مختلف المصالح 3- الكشوف الأصلية 4- بطاقات الحضور اليومي للمستخدمين 5- مخططات تسيير الموارد البشرية 6- أعمال تسيير الحياة المهنية للأعوان 7- كيفيات التوظيف 8- الاشعار بمسابقة التوظيف 9- مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات 10- الاتفاقية المبرمة مع طب العمل.
الوحدة 03 : الممتلكات	
منهجية الرقابة	تتضمن منهجية رقابة ممتلكات البلدية عدة خطوات تساعد على ضمان الامتثال للتنظيمات والسياسات والإجراءات المعمول بها، وتحسين إدارة الممتلكات العقارية والمنقولة التابعة للبلدية. وتشمل هذه الخطوات: 1- إنشاء لجنة مختصة برقابة الممتلكات العقارية والمنقولة، وتحديد اختصاصاتها ومسؤولياتها. 2- إنشاء سجل للممتلكات العقارية والمنقولة التابعة للبلدية، وتحديثه بشكل دوري. 3- تحديد إجراءات التسجيل والتحقق من الملكية والحفاظ على وثائق الممتلكات العقارية والمنقولة.

	4- تحديد إجراءات التأمين على الممتلكات العقارية والمنقولة التابعة للبلدية، وتحديد مستويات التغطية المناسبة. 5- إجراء تقييم دوري للممتلكات العقارية والمنقولة التابعة للبلدية، وتحديد القيمة العادلة لها. 6- إجراء تفتيش دوري للممتلكات العقارية والمنقولة التابعة للبلدية، والتأكد من سلامتها وصيانتها بشكل منتظم. 7- تحديد إجراءات لمراقبة الاستخدام الصحيح للممتلكات العقارية والمنقولة التابعة للبلدية، والتأكد من أنها تستخدم في الأغراض المحددة والمصرح بها. 8- إجراء تدقيق دوري للحسابات المالية المتعلقة بالممتلكات العقارية والمنقولة التابعة للبلدية، والتأكد من صحة ودقة السجلات المالية. 9- تحديد إجراءات للتعامل مع المخالفات المتعلقة بالممتلكات العقارية والمنقولة، وضمان تطبيق العقوبات المناسبة
وثائق الرقابة	1- سجلات الملكية 2- الوثائق القانونية 3- تقارير التقييم 4- السجلات المحاسبية 5- التقارير الإدارية 6- الخرائط والمخططات
الوحدة 04 : شروط اعداد وتنفيذ ميزانية	
منهجية الرقابة	التحقق من شروط اعداد وتنفيذ الميزانية واحترام قواعد اعتماد وعرض الوثائق الميزانية والمحاسبية : 1- التأكد من موثوقية وثائق الميزانية والمحاسبية طبقا للتنظيم. الوقوف على الوضعية المالية للجماعة، 2- -تحديد وهيكلة وتطور مداخيلها ونفقاتها .

	3- -تقييم نوعية تسييرها الميزانياتي والمحاسبي . 4- - إنجاز دارسة تمس الإعانات (المستلمة والمدفوعة)
وثائق الرقابة	الوثائق التي ينبغي الحصول عليها 1- -الميزانية الأولية (BP) دفتر الملاحظات العامة والميزانية الإضافية(BS) ، والقرارات المعدلة. 2- -الحساب الإداري (CA) وحساب التسيير (CG) 3- ملخصات المداولات المتضمنة للتصويت على الميزانية الأولية، والميزانية الإضافية، والحساب الإداري وحساب التسيير. 4- ورقة حساب الإيرادات الجبائية 5- الكشف الأصلي للمستخدمين 6- دفتر محتوى الأملاك وقيم الجماعة (الملحق 29) 7- جرد الأملاك المنقولة (الملحق 32)
الوحدة 05:المصالح العمومية	
منهجية الرقابة	تتمثل عمليات التدقيق التي ينبغي القيام بها في شأن تسيير المصالح العمومية، من جهة، في رقابة مطابقة أعمال تسيير المصلحة المعنية وتقييم شروط اختيار نمط التسيير، واستغلاله ومتابعته على ضوء نوعية وتكاليف تلبية احتياجات السكان والمستخدمين
وثائق الرقابة	1- الحسابات الإدارية 2- سجلات المداولات 3- سجلات مداولات المؤسسة العمومية المحلية 4- محضر اللجنة الاقتصادية والمالية 5- دفتر الشروط 6- محضر الوضع قيد المنافسة (مزايدة...) 7- عقد امتياز أو تفويض

	8- تقارير وحواصل الأنشطة المتعلقة بالمصالح العمومية
الوحدة 06: الطلبية العمومية	
منهجية الرقابة	مراعاة العدد المهم من الوثائق التي يتعين التحقق منها والوقت المخصص للمهمة، ينبغي لفريق الرقابة، في معظم الأوقات، القيام بانتقاء الصفقات التي يتعين دارستها . يمكن لهذا الانتقاء أن يمس العمليات التي تحمل مخاطر مثل المخاطر التالية (قائمة غير شاملة) : - عمليات عرفت تأخرا في الانجاز أو تمديدا في الآجال - عمليات محل نازع - عمليات قيد الإنهاء - عمليات محصصة أو مقسمة - عمليات عرفت تعديلات مست نسبة كبيرة من الأشغال (ملحق بالزيادة أو النقصان للأشغال) - العمليات المنجزة - العمليات بالمقاولة من الباطن (المتعامل الثانوي) - العمليات التي عرفت مراجعة أو تحيين للأسعار - العمليات التي عرفت صفقاتها تسويات - العمليات المنجزة ذات طابع استعجالي - - الصفقات المبرمة ذات طابع استثنائي
وثائق الرقابة	-عدم ذكر الوثائق للمراجعة
الوحدة 07: رقابة المعلومات	
منهجية الرقابة	يتضمن نظام المعلومات ما يلي: الموارد البشرية، المؤلفة من مختصين وغير مختصين في الاعلام الآلي، وموظفين من ذوي

	الخبرة في الشأن الإداري، وموظفين شباب لديهم اهتمام خاص بعلم الاعلام الآلي؛ - -البرامج المعلوماتية(software) ، التي قد تشمل تلك التطبيقات التي انجزتها الإدارة نفسها - -الأجهزة(hardware) ، التي يجب أن تكون مصلحة الاعلام الآلي قد وضعت لها جردا كاملا يضم تحديد المعدات، وتاريخ اقتنائها، وموقعها والعون الذي خصصت له؛ - -الشبكات التي تكون معرفة اتصالاتها ضرورية من أجل تحديد إمكانيات تقاسم موارد البيانات ولكن أيضا المخاطر المتأصلة في تقاسم البيانات. - -البيانات التي ينبغي تحديد ظروف حفظها وتخزينها بوضوح - إجراءات استعمال المعدات وتطور الأنظمة التي ينبغي أن تكون موضوع وثائق مكتوبة ومصادق عليها من طرف السلطة المخولة لهذا الغرض البراعة، المؤلفة من الخبرة التقنية للموارد البشرية، ولكن أيضا الإجراءات والوثائق التي ينبغي ايداعها في مكان امن
وثائق الرقابة	-مخطط توجيهي أو استراتيجية الاعلام الآلي (يمكن أن تكون مشكلة بشكل أقل أو أكثر) - المخطط التنظيمي لمصلحة الاعلام الآلي - ميزانية الاعلام الآلي التي تضم جميع النفقات في هذا المجال - ميثاق الاعلام الآلي المصادق عليه من طرف كل عون عند ادماجه بمصالح الجماعة والموظفون الموسميون - خريطة المخاطر: تطبيقات، أجهزة العمل أو عناصر الشبكة التي تمثل مخاطر بحكم طبيعة الاستخدامات أو جوارية الجمهور .

	- خريطة تطبيقية، والتي تسمح بمعرفة كيفية ربط التطبيقات المختلفة فيما بينها لمشاركة البيانات.

خاتمة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل مجموعة من المفاهيم وتعريفات التي تساعدنا على قراءة المذكرة وفهمها لاحقا كما تم التركيز على مجموعة من المباحث وهيا :

- أهمية أليات مراقبة أداء الجماعات المحلية والإقليمية
- ثراء الجانب التشريعي في الجزائر خاصة من الجانب النظري
- مراحل تطور التنظيم البلدي في الجزائر تكريسا للامركزية والديموقراطية التشاركية

كما استخلصنا عدة سلبيات في الدليل الرقابة وفق التشريع الجزائري المعمول به، والتي نسردها على النحو التالي:

1- صعوبة تطبيقه نظرا لتفصيله المطول (واعتماده على استبيان نوعي بأكثر من 150 سؤال غير مباشر، وبالتالي صعوبة الاجابة عله وكذا صعوبة تنميطه وتعميمه على كامل البلديات).
2- صعوبة تفاصيل الأسئلة المتعلقة بكل وحدة.
3- صعوبة توفر مراجع المراقبة.
4- عدم استنباط الوزارة تقارير مبسطة للجماعات المحلية لتسهيل الرقابة
5- عدم وضوح المعايير المستخدمة في الرقابة، مما يؤدي إلى عدم تحديد المعايير التي يجب على المؤسسات الالتزام بها
6- عدم ترتيب الأولويات وفق مستويات المصلحة الحضرية والتي تعكس حقيقة مستويات الخدمات المقدمة.
7- عدم وجود آلية للرصد والتقييم المستمر لمؤسسات، مما يؤدي إلى صعوبة تحديد مدى الالتزام بها.
8- عدم وجود عقوبات رادعة تحفز المؤسسات على الالتزام بالقواعد والمعايير الرقابية.
9- قلة الموارد المخصصة لتطبيق الرقابة، مما يؤثر سلباً على جودة الرقابة وفعاليتها
10- عدم استقلالية عملية الرقابية، مما يؤدي إلى شبهتها وخلل مصداقيتها.
11- عدم وجود آلية للمشاركة الفعالة للمجتمع المدني في عملية الرقابة، مما يمنعهم من المساهمة في تحديد القضايا الرئيسية التي يجب الرقابة عليها والإسهام في تحسين جودة الرقابة.

الفصل التطبيقي

مقدمة الفصل :

إن الدراسة التحليلية هي مرحلة من المراحل الهامة في دراستنا، ولكي نقف عند أهم العناصر التي تحتاج إليها الدراسة العلمية والعملية من منطق ما هو موجود في الواقع وجب علينا انجاز دراسة شاملة لكل العناصر المتعلقة بالمشروع محاولين قدر الإمكان في هذه المرحلة تشخيص المدينة وتحليل الاستمارة البيانية بالأشكال بيانية.

I. التعريف بمنطقة الدراسة

1-تقديم مدينة توقرت (بلدية توقرت):

ان الترجمة الحرفية لكلمة توقرت تعنى البوابة فهي بوابة الصحراء الجزائرية وهمزة وصل بين الشمال والجنوب الكبير للبلاد تقع المدينة ضمن إقليم وادي ريغ الأمر الذي جعلها منتجة للتمور، أما صناعيا فهي بوابة حقول البترول والغاز، ونقطة أخيرة في خط السكة حديدية وسط، شرق، جنوب، كل هذه العوامل جعلت من منطقة الدراسة تتمتع بحركة ونشاط اقتصادي.

2-موقع وموضع المدينة:

أ- المواقع الجغرافي:

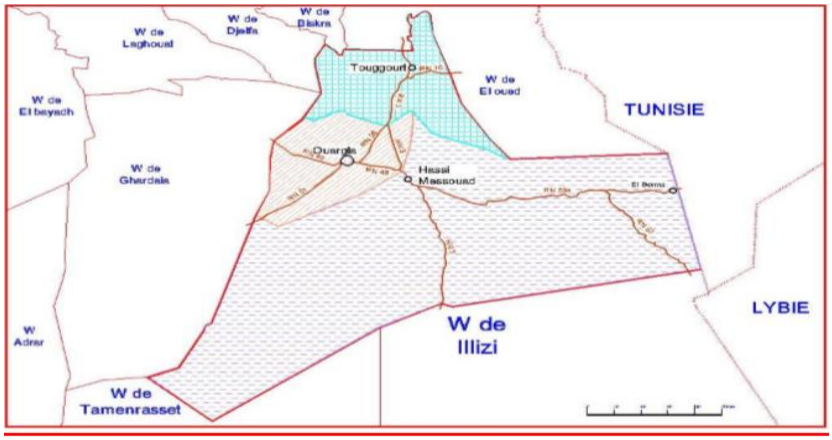
تقع مدينة توقرت في شمال الجنوب الشرقي للجزائر، إنها منخفض ونقطة تلاقي الأودية الصحراوية التحتية والمتمثلة في وادي "ايغرغر" المنحدر من قمة الهقار ووادي "ميه" الآتي من أعالي مدينة عين صالح .توقرت أقدم مناطق إقليم وادي ريغ، تمتد طبيعيا من رأس الواد لشط "ملغيغ" وتنتهي بسيدي بوحنية (آخر منطقة بالواد) التابعة لقرية قوق، قدر ارتفاعها عن سطح البحر ب70م إن شرق المنطقة يقع على العرق الشرقي الكبير، أما غربها فهو يتموضع على الهضبة الصحراوية، أما جنوبها فهو على حوض واد "ميه".[37]

ب. الموقع الفلكي:

تقع تقرت فلكيا بين دائرتي عرض 32و 43 شمالا وخطي الطول 4 و32 شرقا[38].

3-الموقع الإداري:

الخريطة رقم 01 تمثل الموقع الإداري لمدينة تقرت



المصدر: التقرير التوجيهي للتهيئة والتعمير

---

[37]– مكتب درسات وادي ريغ مشاريع تقرير المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير لمدينة تقرت ص19

[38]– كحلة رجاء حاج سعيد نهلة تاثير العوامل المناخية على نمط وتخطيط المدن الصحراوية –حالة مدينة تقرت – مذكرة تخرج شهادة الماستر

تطورت مدينة توقرت إداريا على مر التاريخ من مقاطعة الى دائرة فولاية حسب المراحل التالية :

باشرت السلطات بعد الاستقلال تنظيم المجال وذلك لتجنب النمو الفوضوي والتحكم في العمليات التنموية، حيث تم احداث اول تقسيم اداري سنة 1967م والذي أنتج بلدية توقرت تابع لولاية توقرت ولقد تم ادخال عليها انماط سكنية جديدة وتصميمات مثل البناء العمودي والأفقي، بحيث كانت مدينة توقرت عبارة عن مقاطعة كبرى ضمت كل من تجمعات " النزلة، تبسبست، توقرت، الزاوية العابدية، تماسين، المقارين، بلدة عمر، سيدي سليمان ."لتصبح في سنة 1984 دائرة إدارية تضم كل من بلدية النزلة، بلدية توقرت، بلدية الزاوية العابدية، بلدية تبسبست.[39] بعد سنة 1991 وتطبيقا لقانون التهيئة والتعمير تم إصدار المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، حيث شهدت المدينة تطور عمراني كبير، ما يلاحظ هو توسع النسيج على حساب المحيط العمراني وتداخل الاحياء فيما بينها. فلقد توسعت المدينة في الجهة الغربية (باتجاه مسعد) وذلك للعديد من الاسباب منها توفر الأراضي وقلقة الإرتفاقات وبالإضافة الى عدم وجود واحات النخيل بالمنطقة المبرمجة.في سنة 2021، تم إعادة التقسيم الإداري للدولة الجزائرية بحيث تم ترقيت العديد من الدوائر لعدة أسباب أهمها الزيادة في عدد السكان وزيادة النشاط الاقتصادي والتجاري لتصبح ولاية تضم دائرة توقرت دائرة تماسين دائرة لمقارين دائرة الحجيرة ودائرة الطيبات.أما فيما يخص الموقع الإداري لبلدية توقرت فيحدها من الشمال بلديتي الزاوية العابدية وتبسبست، وجنوبا دائرة تماسين، شرقا بلدية النزلة أما غربا بلدية العالية، حيث تشغل مساحة216كم. (انظر الخريطة رقم 01)

4-موضع المدينة:

يعرف الموضع على أنه الرقعة أو المكان الذي تتواجد به المدينة[40].

ان التطرق اليه يعني بالضرورة إلى دراسة الظواهر الطبيعية والمناخية للمدينة، فهو يرتبط

ارتباطا وثيقا بتضاريس ودرجات انحدرا تربة المنطقة وتركيبتها الجيولوجية وكذا المناطق

المعرضة للأخطار الزلازل والفياضان[41].

بما أن الموضع يهتم بكل العوامل التي تؤثر على المدينة اذن فهو يؤثر بشكل كبير على

تصميمها العمراني، اذ يعتبر كل تصميم ناجح هو الذي يراعي الخصائص الطبيعية والمناخية للمدينة، وعليه فان من اهم الدراسات التي تسبق اي تصميم هو دراسة موضع المدينة.[42]

- **طبوغرافيا:** ان التضاريس الطبيعية التي هي تشكل سطح الأرض من ارتفاعات ومنخفضات وهي تؤثر على تدفق المياه وتوزيعها على السطح، فينشأ على أثرها مناطق معرضة للغمر وأخرى تشكل سطح الأرض من ارتفاعات ومنخفضات إذن فان الناحية التضاريسية لأي مجال

---

[39] – مكتب درسات وادي ريغ مشاريع تقرير المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير لمدينة تقرت ص20

[40] – كحلة رجاء حاج سعيد نهلة تأثير العوامل المناخية على نمط وتخطيط المدن الصحراوية –حالة مدينة تقرت – مذكرة تخرج شهادة الماستر

[41] – ا.م.م رويدة فؤاد محتضرة في مادة الجغرافية المدن ص 01

[42] كحلة رجاء حاج سعيد نهلة تاثير العوامل المناخية على نمط وتخطيط المدن الصحراوية –حالة مدينة تقرت – مذكرة تخرج شهادة الماسترص40

نلعب دور المحدد الرئيس الشكل التصميم العمراني لها، كما أنه يحدد المناطق التي يمكن التعمير عليها والمناطق الغير صالحة لذلك.

يقع مجال الدراسة في منطقة منخفضة يسيطر عليها فئة الانحدار التي لا يتجاوز 5% مع تواجد باقي فئات الانحدارات لكنها تتوزع بشكل محدود ما يجعل منها مدينة مستوية ومنبسطة[43].حسب التصنيف الجيوتقني والذي ينص على ان المنطقة ذات الانحدار 0%- 5% غير صالحة للتعمير، ذلك لأن انخفاضها يجعل ملها مقر لتجمع المياه فتصبح معرضة للغمر او الفيضانات في حال هطول الأمطار بغزارة.الا ان مدينة توقرت ذات طبيعة صحراوية، حيث تتميز بمناخ صحراوي وجاف قليل التساقط، فأصبحت المنطقة تلقائيا صالحة للتعمير.رغم ان التعمير على المنطقة سهل وغير مكلف الى ان السكان واجهوا مشكلة الانحدار الضعيف الذي لا يساعد على مد قنوات المياه والصرف الصحي.[44]

- **جيولوجية:**

تكمن اهمية الدراسة الجيولوجية في تحديد طبيعة الأرض من طبيعة التربة الى تعرضها للخطر الى أماكن الارتفاق وعليه نقوم بتحديد طبيعة الأراضي الصالحة للتعمير عليها والغير صالحة والصالحة بشروط. وعليه فان هذه الدراسة تسمح بمعرفة العوائق وعليه

الخريطة رقم 02 :تمثل جيولوجية لمدينة تقرت

تحديد طبيعة استغلال الأراضي والتي نحاول ان تكون بصفة عقلانية.ان الطبيعة الجيولوجية لمدينة " توقرت الكبرى" تعود الى العصور الوسطى، وهي عبارة عن ترسبات طباشيرية لفترات ثلاثية

[43] كحلة رجاء حاج سعيد نهلة تأثير العوامل المناخية على نمط وتخطيط المدن الصحراوية –حالة مدينة تقرت – مذكرة تخرج شهادة الماستر ص40

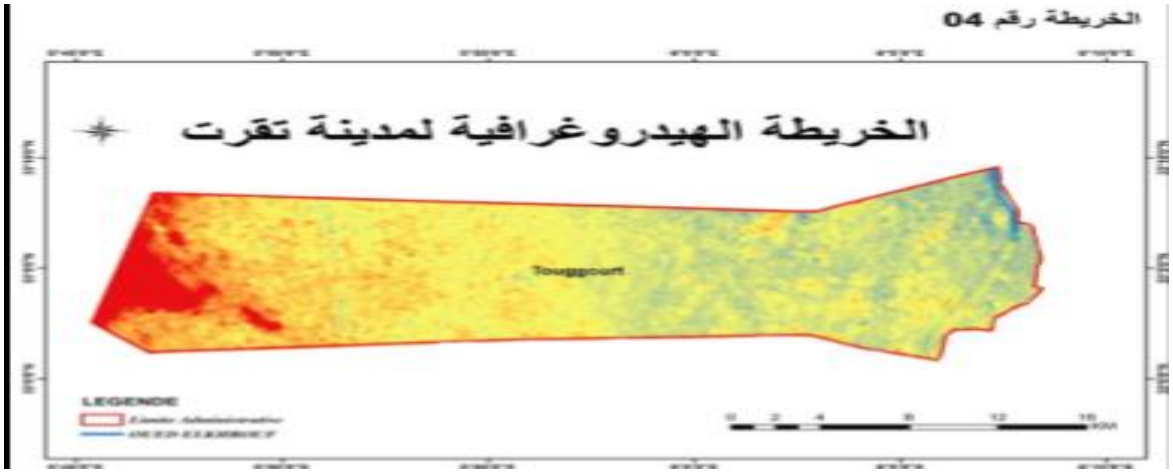
[44] كحلة رجاء حاج سعيد نهلة تأثير العوامل المناخية على نمط وتخطيط المدن الصحراوية –حالة مدينة تقرت – مذكرة تخرج شهادة الماستر ص40

متتابعة[45].لقد كانت عامل مساعد في التوسع العمراني وكذا البناء عليها بصفة سهلة وغير مكلفة، وذلك لقدرتها على تحمل بناية ذات اكثر من طابقين، الأمر الذي يساعد على استعمال الأوعية العقارية بصفه عقلانية أي تلبية حاجيات السكان من السكن بدون استهلاك مساحات كبيرة من العقار الحضري من خلال الاعتماد على التوسع العمودي و البنايات المتعددة الطوابق وتجنب التوسع الأفقي، مع احترام الخصوصية المناخية للمنطقة.

- **.هيدروغرافيا:**

لا يوجد على أرضية محيط الدراسة أي شبكات هيدروغرافيا ما عدا واد الخروف.والذي قامت فرنسا باستحداثه الذي يمر بالجهة الشرقية للمدينة لكنه هامشي وتحيط به واحات النخيل. وهذا يساعد جدا في عملية تصميم عمراني غير مكلف مع عدم وجود اعتراضات وحواجز هيدروغرافية ما سيساهم في استمرارية النسيج و عدم انقطاعه ما يكون له انعكاسات ايجابية على ترشيد كل شبر من العقار الحضري بسبب عدم الحاجة لمساحات الارتفاق و منه عدم اقتطاعها لمساحات عقارية. إذ أن هذا المؤشر مساعد في العقار بطريقة صحيحة وعقلانية في ظل ارتفاعات طبيعية.

الخريطة رقم 03 :تمثل الهيدوغرافية لمدينة تقرت



- **القيمة الفلاحية للأرض:**

يلعب العقار الفلاحي دورا هاما في تحقيق الأمن الغذائي لأي مدينة، وذلك لما يوفره من منتجات زراعية مختلفة تساعد إلى حد كبير على تحقيق الاكتفاء الذاتي.[46] وعليه سعى المشرع الجزائري على حماية هذا بنصوص قانونية تمنع البناء على هذا الوعاء[47] حرصا منها لاستعماله في المجال الزراعي فقط، وذلك

---

[45] كلثوم بن عطيه تطور الطابع المعماري في مدينة تقرت خلال العهد الاستعماري 1854 –1962م مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر جامعة الوادي تخصص المغرب العربي المعاصر دفعة 2019 ص 15

[46]– مرزيق عاشور اعميش عايشة الرشادة كالية لتحقيق الامن الغدائي المستدامة في الجزائر اعمال الملتقى الدولي حول القطاع الفلاحي ومتطلبات تحقيق الامن الغذائي بالدول العربية جامعة لمدية 28–29 2014 ص .430

[47]– بوزريعة كتو لامية التنظيم القانوني للبناء على العقار الفلاحي المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية جامعة تيزي وزو ص 296.

في إطار ضمان الدولة للاستعمال العقلاني والرشيد للموارد الطبيعية[48] في إطار سعي القانون الجزائري على حماية الأراضي الفلاحية فان المنصوص عليه والواجب تطبيقه أنه عدم التعمير على الأراضي الصالحة للزراعة، ذات الخصوبة العالية.ان الملاحظ في خريطة مدينة توقرت ان جل الأراضي الصالحة للزراعة متمركزة في الجهة الشرقية، الشرقية الجنوبية والجهة الجنوبية للمدينة، وذلك لتوفر المياه (الواد بالإضافة الى المياه الجوفية) نلاحظ احترام كبير لهذا المعيار في تعمير مدينة توقرت، حتى المخطط التوجيهي وجه توسع المدينة نحو الجهة الغربية واعتبر واحات النخيل إرتفاقات طبيعية لا يجوز انتهاكها.

الخريطة رقم 04 : تمثل المخطط الفلاحي لمدينة تقرت

➢ الدراسة المناخية:

ان الدراسة المناخية والمتمثلة في درجات الحرارة، كميات الأمطار وسرعة الرياح واتجاهها، تكتسي أهمية كبيرة لنمو المدينة وتصميمها العمراني، وذلك لأن التصميم العمراني الذي يراعي المعايير المناخية من خلال المباني وأشكالها الى المواد البناء المستعملة يعتبر ناجحا عمليا.اذ ان كل عملية تصميمية تتطلب القيام بتحليل هذه العناصر المناخية[49]، وعليه توجب علينا التعرف على العوامل المتحكمة في العملية التخطيطية لمدينة توقرت.

---

[48]– بن عمر بدر الدين التخطيط العمراني واشكالية تسير المدينة الصحراوية حالة مدينة تقرت مذكرة تخرج نيل شهادة الماستر تخصص عمران وتسير المدن جامعة بسكرة دفعة 2016 ص 93.

[49]– بوزريعة كتو لامية التنظيم القانوني للبناء على العقار الفلاحي المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية جامعة تيزي وزو، ص 296.

➢ الحرارة:

جدول :01 يمثل معدلات الحرارة على مدار سنة 2019 في مدينة توقرت

المصدر :محطة الأرصاد الجوية لمطار سيدي مهدي توقرت

درجات الحرارة	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المعدل
دنيا	3.1	4.9	9.4	14.5	17.6	26.1	27.9	28.5	23.6	16.8	9.4	6.9	15.7
المتوسطة	9.9	11.6	16.3	21.5	25	33.9	35.7	35.3	30.4	23.6	15.5	13.5	22.7
القصوى	17.6	19.1	23.2	28.9	32.0	41.5	43.0	42.3	37.6	30.7	22.6	20.7	29.7

تتحكم درجات الحرارة في العملية التخطيطية في اختيار مواد البناء المناسبة للمنطقة.إذ تتميز منطقة توقرت بتفاوت كبير في درجات الحرارة والتي سجلت أدنى درجة في شهر جانفي قدرت بـ 3.1° وجويلية كأقصى درجة بقيمة 43°، وهو فارق حراري يساوي 39° .وعليه فان العامل الحراري للمنطقة يلعب دورا هام في تحديد الشكل العمراني للمدينة. وذلك لتأثير درجات الحارة العالية على المواطن الصحراوي، إذ نرى أقدم الأجزاء بمدينة توقرت كانت تراعي المناخ الحار والجاف بالمنطقة وأحسن مثال هو القصر الذي كان كتلة متراصة .إن التصميم العمراني الذي يتناسب مع درجات الحرارة المنطقة هو ذلك التصميم الذي يستقبل اقل أقدر ممكن من الإشعاعات الشمسية وذلك بتوجيه الشوارع وتصميمها بشكل متعرج وبنايات متقاربة مع بعضها البعض من أجل التقليل من المساحات المتعرضة للإشعاع الشمسي المباشر[50].

➢ التساقط:

من اجل تأقلم الإنسان مع نسيجه العمراني يجب مراعاة كل التغيرات المناخية الخاص بالمناطق ذات الطبيعة القاسية والجافة، حيث يعتبر التساقط من بين هذه العوامل الذي يلعب دورا في اختيار المواد التي تلائم كمية الأمطار، وحتى انه يدخل في العملية التصميمية من حيث تجنب المناطق المعرضة للغمر والفيضانات.

الجدول: 02 يمثل كمية الامطار على مدار سنة 2019/2018/2017 لمدينة تقرت

كمية الامطار	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اوكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	السنوي
سنة2017	**0.0**	**0.0**	**8.1**	**36**	**0.2**	**1**	**0.0**	**0.0**	**7.1**	**3**	**41**	**1**	**97.4**
سنة2018	**0.0**	**10**	**4.2**	**2**	**7.2**	**0.0**	**0.0**	**2**	**5.0**	**1**	**1**	**0.0**	**32.4**
سنة 2019	**0.1**	**2.1**	**18.9**	**1.7**	**9.5**	**0.0**	**0.0**	**1.2**	**9.4**	**0.0**	**3.0**	**0.4**	**46.3**

[50] – حاج سعيد نهلة تأثير العوامل المناخية على نمط وتخطيط المدن الصحراوية حالة مدينة تقرت مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تسير مدن وتنمية مستدامة ام البواقي دفعة 2015.

المصدر : محطة الأرصاد الجوية لمطار سيدي مهدي توقرت

من خلال الجدول رقم02 الذي يوضح كميات التساقط في منطقة توقرت خلال السنوات من 2017 إلى سنة2019، نلاحظ أن المنطقة تتميز بتذبذب كبير في كميه التساقط بالإضافة الى أنها تتزايد بنسب معتبرة مع مرور السنوات، ولكن مدينة توقرت قاحلة وجافة فلا نرى وجود لاماكن تجميع المياه نتيجة للمناخ القاحل ونذره الأمطار لمنطقة الدراسة عامل مساعد في التعمير عليها في ظل وجودها في منطقة منخفضة، انه يقلل من خطر الغمر والفيضانات.

- **الرياح:**

يعمل العامل المناخي المتمثل في الرياح على تجفيف المساحات الرطبة وتسريع عملية التبخر، كما أنها العامل الرئيسي في ظاهرة التصحر والتي تعتبر من المخاطر التي تهدد المناطق الصحراوية، وعليه فان دراسة سرعه الرياح واتجاهها مهم للغاية في العملية التصميمية لأي منطقة.

الخريطة رقم 05 : تمثل اتجاه الرياح بمدينة تقرت

الجدول :03 يمثل سرعة الرياح على مدار سنة 2019/2018/2017 لمدينة تقرت

سرعة الرياح	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سيبتمبر	اوكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
سنة 2017	16	21	33	19	18	20	14	13	17	12	18	16
سنة 2018	14	15	23	18	21	16	19	23	18	20	14	15
سنة 2019	18	15	16	20	19	15	17	24	22	19	18	16

ان الرياح التي تسود منطقة توقرت هي رياح جنوبية غربية في الشتاء، ورياح الجنوبية الشمالية في فصل الصيف[51]، إنها سريعة مقارنة برياح فصل الشتاء بالإضافة إلى أنها محملة بالأتربة. تتميز المنطقة بثلاث أنواع من الرياح ظهراوية وبحرية كما هو موضح في الخريطة المقابلة.[52] للرياح تأثير مباشر على التصميم العمراني، خاصة في المناطق ذات الرياح القوية والمحملة بالأتربة، وعليه فان التصميم المناسب للمناطق الصحراوية هي التي تتشكل على شكل نسيج متضام والذي يعمل على التقليل من السرعة الكبيرة للرياح، أو تفاديها وذلك باستخدام الممرات أو الطرق الملتوية والضيقة، والتي تعتبر عامل ايجابي في عقلنة العقار، وتجنب تبذيره.[53]

5-مراحل التطور العمراني للمدينة:

➢ المرحلة الأولى : 1400-1582:

تعتبر أولى مراحل نشأة المدينة، حيث تكونت النواة الأصلية لمدينة "توقرت"، حيث يلاحظ أن أقدم مجال للمنطقة هو "قصر مستاوة" القديم و الذي يعتبر حاليا قلب مدينة "توقرت" ويقع على مقربة من مركز المدينة، يترفع عن سطح البحر ب 70م ، حيث بلغت مساحته حاولي 09 هكتار، لقد ساعد بناء هذا القصر على استقرار العنصر البشري بالمنطقة.

➢ المرحلة الثاني1583-1853:

إذ توسعت مدينة توقرت على شكل دائري والذي كان مركزه قصر مستاوة، وذلك بخلق مجموعة الأحياء ذات نمط عمراني يشبه القصر في شكل نسيجها، والمتمثلة في: وذلك من أجل مراقبة القصر الواحة وتجنب الأخطار الخارجية مثل رصد العدو، والأخطار الطبيعية المتمثلة في الأمطار الفجائية والعواصف الرملية.

لقد كان توسع مدينة توقرت في أولى مراحله على شكل دائري، حيث يعتبر قصر مستاوة النواة ومركزا للمدينة، ثم الشروع في التوسع عبر إنشاء قصور على المرتفعات التي توجد بالمنطقة وذلك من اجل تجنب السيول الفجائية الناجمة عن الأمطار، وكذا استغلالها في مراقبة حقول النخيل" لقد كانت هذه القصور تشبه القصر في شكل نسيجها، والمتمثلة في.الزاوية العتيق (سيدي العابد) في الشمال، حي سيدي عمر (تبسبست القديمة)، حي بني يسود، حي سيدي بوعزيز في الجهة الشرقية، حي النزلة العتيق (دمس)، وحي سيدي بوجنان في الجنوب الشرقي لحي مستاوة العتيق.

---

[51] بن صديق هند الديناميكية العمرانية في مدينة تقرت مذكرة تخرج لنيل تخرج شهادة الماستر تخصص عمران وتسير مدن جامعة بسكرة دفعة 2016 ص 18

[52] بن عمر بدر الدين التخطيط العمراني واشكالية تسير المدينة الصحراوية حالة مدينة تقرت مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص عوان وتسير المدن جامعة بسكرة دفعة 2016 ص 99

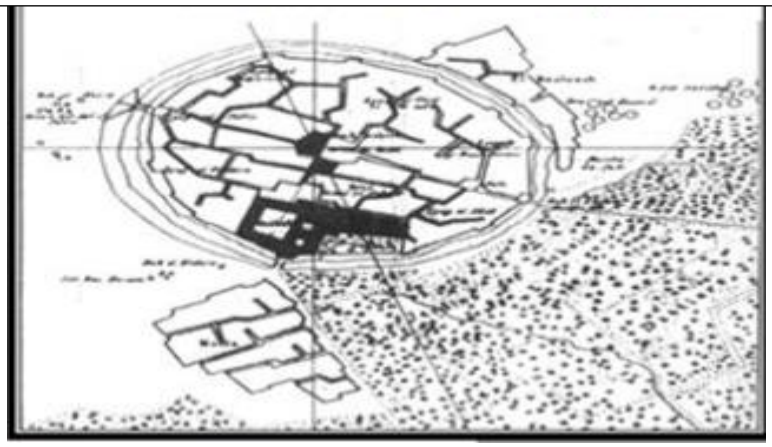
[53]– كحلة رجاء حاج سعيد نهلة تأثير العوامل المناخية على نمط وتخطيط المدن الصحراوية –حالة مدينة تقرت – مذكرة تخرج شهادة الماستر، ص45.

➢ المرحلة الثالثة: مرحلة الاستعمار:

بعد الدخول الاستعماري على مدينة توقرت في 05/12/1853، نصب الجنرال دافو مكان السلاطين بني جلاب، ولقد شهدت المدينة آنذاك العديد من التغيرات العمرانية، حيث تم تهديم جزء كبير من قصر مستاوة وإنشاء الثكنة العسكرية بالجزء المهدم[54]

ثم بدأت المنطقة تكتسي النمط الأوروبي والمعروف بالشطرنجي والذي تميز بشوارع واسعة ومنازل حديثة، ولقد تم إنشاء العديد من التجهيزات أبرزها المستشفى الكبير وخط السكة الحديدية[55].

الخريطة رقم 06 : النواة الاصلية بمدينة تقرت



➢ مرحلة بعد الاستقلال:

باشرت السلطات بعد الاستقلال تنظيم العمران وذلك لتجنب النمو الفوضوي، حيث تم إحداث أول تقسيم إداري سنة 1967م والذي أنتج بلدية تقرت تابع لدائرة تقرت الكبرى، حيث تم إنشاء فيها ستة أحياء ومنطقة صناعية. ولقد تم إدخال عليها أنماط سكنية جديدة وتصميمات مثل البناء العمودي والأفقي.موضع التجمع العمراني يعرف الموضع على أنه المنطقة التي نشأت بها المدينة ، و هو أحد العوامل المهمة التي تساهم في تجسيد مظهر المدينة و تحديد وظيفتها ، و من ثمة شكل و اتجاه توسعها.أما فيما يتعلق بموضع مدينة توقرت فهي تقع في منخفض وادي ريغ الذي يقع في شمال الصحراء و الذي هو عبارة عن سلسلة من الواحات تمتد على مسافة 150 كلم محاط بالكثبان الرملية ذو اتجاه طولي من الجنوب إلى الشمال و هذا ما جعل عمران المدينة يأخذ الشكل الطولي. ترتفع المدينة عن سطح البحر مابين (60 - 70 متر) يتميز موضعها بالعموم بالانبساط و خلوه من التضاريس فيما عدا بعض المرتفعات الجبلية الموجودة بمحاذاة طريق مسعد الطريق الوطني (ب) حيث تبلغ ارتفاعات ما بين 125 إلى 140 متر عن سطح البحر، و يقدر حجم الانحدار بالمنطقة 0.01%.

---

[54]– المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، مدينة تقرت 2013،

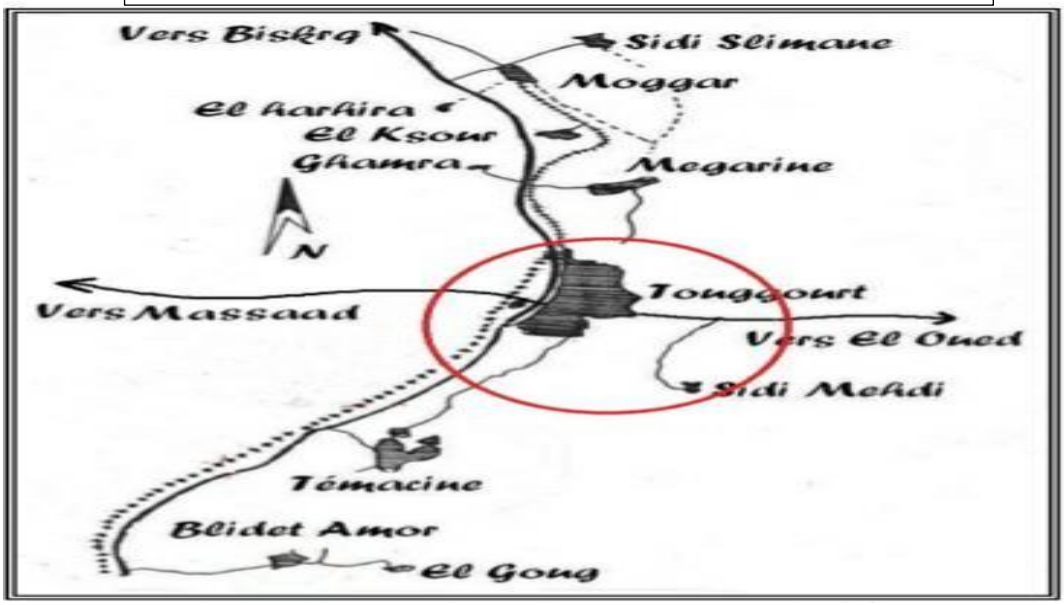
[55]– مكتب واد ريغ تقرير التوجيهي للتهيئة والتعمير، تقرت الكبرى، ص22.

6- الاستهلاك العمراني

التجمع الرئيسي (ACL) :

شملت دراسة المحيط العمراني للنسيج القائم لمجموع تجمعات البلديات الأربع أو ما يسمى بمدينة توقرت الكبرى معرفة مختلف مكوناته والمساحة التي يشغلها من سكنات وتجهيزات عمومية ، وقد قدرت المساحة الإجمالية للمحيط العمراني لهذه التجمعات مجتمعة باستثناء التجمع الثانوي الوحيد (سيدي مهدي) التابع إداريا لبلدية النزلة و بحسب الدراسة الميدانية لسنة 2013 حوالي 3088.36 هكتار ، شغلت هذه المساحة نسبة 7.64% من المساحة الإجمالية لمحيط الدراسة ككل والذي يقدر بـ 40400 هكتارا أي 404كم2 وتتوزع المساحة الإجمالية لهذا المحيط كالتالي :

الخريطة رقم 07 : موضع التجمع العمراني لمدينة تقرت



أ. حظيرة السكن:

تقدر المساحة الإجمالية للسكنات بـ 694.33 هكتار وهي بذلك تمثل نسبة 22.48% من مساحة المحيط العمراني المحيط الدراسة. ب التجهيزات العمومية. تعتبر التجهيزات عامل أساسي في تنمية وتطور المجتمعات البشرية لما لها من انعكاسات مباشرة في توزيع السكنات وتنظيمها وهي تحتل مساحة تقدر بـ 814 هكتارا تمثل نسبة 26.36 % من مساحة المحيط العمراني، وتتمثل هذه التجهيزات في مختلف المرافق والمنشآت العمومية الإدارية، التعليمية الصحية، الخدماتية، المنطقة الصناعية، منطقة النشاطات، المنطقة العسكرية ومحطة النقل بالسكة الحديدية ..... الخ. وتتوزع هذه التجهيزات بصورة كبيرة في التجمع الرئيسي للمدينة وببلدية توقرت. المساحات العمرانية الشاغرة والجيوب الفارغة: وهي المساحات الشاغرة البيضاء التي تتخلل النسيج العمراني وقد قدرت مساحتها بحوالي 225.66 هكتارا وتمثل نسبة 7.31% من مساحة المحيط العمراني .. حظيرة السكن. تقدر المساحة الإجمالية للسكنات بـ 11.28 هكتار وهي بذلك تمثل نسبة 32.72% من مساحة المحيط العمراني المحيط الدراسة.

الخريطة رقم 08 : موضع التجمع العمراني

ب التجهيزات العمومية

وتحتل مساحة تقدر بـ 7.88 هكتارا تمثل نسبة 22.86% من مساحة المحيط العمراني، وتتمثل هذه التجهيزات في مختلف المرافق والمنشآت العمومية.

المساحات العمرانية الشاغرة والجيوب الفارغة: وهي المساحات الشاغرة البيضاء التي تتخلل النسيج العمراني وقد قدرت مساحتها بحوالي 3.5 هكتارا وتمثل نسبة 10.15% من مساحة المحيط العمراني.

شبكة الطرق وتتمثل في شبكة الطرق الحضرية حيث تشغل مساحة قدرها 11.81 هكتار أي بنسبة 34.26% من مساحة المحيط العمراني.[56]

[56] المخطط التوجيهي لتهيئة والتعمير

II. -تحليل نتائج الاستبيان الكمي لتقييم اداء بلدية توقرت (التحقيق في نتائج الاستبيان):

- تحليل دراسة المقابلة :

تم طرح الأسئلة على جميع المصالح التي تدعم درستنا لبلدية توقرت فتمت الإجابة من طرف مسؤول كل مصلحة.

- **ملاحظة:**

تمت صياغة الأسئلة بحيث تمكننا من معرفة كل جوانب المؤسسة انطلاق من الأسئلة التي وجهت وصولا الى تقييم الحضرية داخل المؤسسة.

- **المعامل التراكمي = معامل حسب الأولوية**

الجدول الأول: الأداء التنظيمي

السؤال	الهدف من السؤال	الجواب المقدم
1-ما هي نسبة تقدم المداولات الفعلية مقارنة بالمداولات المبرمجة	معرفة نسبة المداولات التي فعلت	نسبة المداولات الفعلية 75%
2-مدي تكوين اللجان الداخلية مقارنة بالهيكل التنظيمي الإداري	معرفة كيفية تركيبة اللجان الداخلية	تكوين اللجان الداخلية بنسبة ملائمة مع الهيكل التنظيمي75%
3-هل فعلت اجتماعات اللجان الداخلية المبرمجة	معرفة الاجتماعات الداخلية الفعلية	نعم فعلت لاكن بنسبة 50%
4-ما هو عدد الاعتراضات لمجموع المداولات	معرفة الاعتراضات التي تنتج عن كل مداولة	عدد قليل يمكن قليله بنسبة ضئيلة 25%
5-ما هو عدد السكان البلدية حسب التصنيف الإداري للشبكة العمرانية؟	معرفة ادا ما كانت نسبة السكان مواكبة للتصنيف الإداري	عدد سكان مدينة تقرت يقدر ب 5000 نسمة تقريبا
6-ما هي نسبة مقررات التنصيب للهياكل الادارية (الفعلية والنظرية)؟	معرفة إذا الهيئة تقوم بفعل مقررات التنصيب بصفة فعلية	نسبة مقررات التنصيب جيدة مما تقدر ب 75%
7-عدد ممتلكات البلدية السابقة والجديدة؟	معرفة ما تملكه البلدية من ممتلكات سابقة وجديدة	عدد الممتلكات المنتجة 450 عدد الممتلكات الغير منتجة 100 عدد الممتلكات الجديد 100 محل تجاري
8-ماهي نسبة الصفقات العمومية (الطلبية العمومية) المبرمة مقارنة مع الصفقات المبرمجة؟	معرفة ما يطبق من الصفقات العمومية مقارنة مع ما هو مبرمج	نسبة الصفقات المبرمة 75%
9-نسبة إمكانيات البلدية في الموارد الطبيعية مقارنة مع المبرمجة في مخطط التنمية؟	معرفة امكانيات لبلدية بهل تتوفر على مرامل وموارد مائية وجميع الموارد الطبيعية	تتوفر البلدية على موارد طبيعية بنسبة 75%
10-ما هو تقيم مشاركة المواطنين في مجموع محاضر المداولات، وماهي نسبة الاعتراضات عن المداولات؟	معرفة مشاركة المواطنين في محاضر المداولات وهل هناك تقديم اعتراضات عن هذه المداولات	قدرت نسبة مشاركة المواطنين و نسبة اعتراضاتهم بنسبة ضئيلة جدا 25%

11-ما هو معامل التراكمي المقترح لمحور المراقبة المحور مقارنتا بالمحاور الأخرى.		10

الجدول الثاني: تسيير الموارد البشرية

السؤال	الهدف من السؤال	الجواب المقدم
1-نسبة وضعية الموارد البشرية	معرفة وضعية الموظفين مؤقتين دائمين متعاقدين	نسبة الموارد 75%
2-نسبة التوظيف حسب الهيكل التنظيمي	معرفة تشبع كل مصلحة من ناحية العمال	نسبة التوظيف حسب الهيكل 75 % مع مراعات احتياج كل مصلحة
3-نسبة التغيب عن العمل	معرفة نسبة نقص العمال	نسبة التغيب ضئيلة جدا 25%
4-نسبة الترقية وفق القوانين السارية المفعول	معرفة إذا كانت الترقية سارية وفق القوانين الخاصة او لا	نسبة الترقية وفق القوانين مطبقة بنسبة حسنة% 50
5-نسبة التكفل ببرامج ترقية الموارد البشرية (التكوين والتربصات)	معرفة وجود تربصات وبرامج تكوين خاصة بالعمال	نسبة تربصات وتكوين ضئيلة تقريبا 25% مما عمل بها
6-نسبة تغطية المنح	معرفة إذا كان هناك منح	نسبة جيدة 25%
7-نسبة الإحالة على التقاعد والتعويض	معرفة ان العمال الذين يتقعدون يأخذون تعويضهم	نسبة الإحالة والتعويض 25%
8-نسبة المعاملات الإدارية لكل مصلحة	معرفة المعاملات الإدارية بين المصالح	نسبة المعاملات مرتفعة بحيث تكون نسبتها 75 %
9-نسبة ميزانية تغطية كتلة الأجور	معرفة إذا العمال جميع يتقاضون شهريا اجرهم في الوقت المحدد	نسبة لا بأس بيها 50%
10-نسبة المكافأة والتحفيز	معرفة وجود مكافات وتحفيزات	نسبة المكافأة والتحفيز 50%
ما هو معامل التراكمي المقترح لمحور المراقبة المحور مقارنتا بالمحاور الأخرى.		10

الجدول الثالث: رقابة الأداء الإنمائي

السؤال	الهدف من السؤال	الجواب المقدم
1-ما هي نسبة التحصيل الضريبي	الهدف من نسبة تحصيل الضريبي هو قياس كفاءة النظام الضريبي في جمع الضرائب وتحصيلها بشكل فعال ومنظم.	نسبة قليلة تقدر ب25%
2-ما هي نسبة ارتفاع الممتلكات	فرض نسبة ارتفاع الممتلكات للبلدية حسب توجهات البلدية واحتياجاتها المحلية	نسبة الزيادة حسنة 50%
3-ما هي نسبة تطبيق برامج الاستثمار	معرفة مدى تطور مداخيل البلدية وكدا معرفة سيرورة البرنامج	نسبة تطبيق برامج الاستثمار% 50
4-ماهى نسبة استخراج رخص الامتياز	معرفة نسبة استكمال المشاريع التي تعمل على النمو وزيادة الإيرادات والارباح وتحسين جودة الخدمات	نسبة منح رخص الامتياز للمستثمرين 50%

5-ما هي نسبة تطور الصناعة	معرفة زيادة الإنتاجية وتوفير فرص العمل بالإضافة الى حماية البيئة من خلال استخدام تكنولوجيا حديثة كما تهدف الى تعزيز الابتكار والتطوير	نسبة تطور الصناعة 50%
6-ما هي نسبة تطور التجارة	ترتبط نسبة التجارة بالاقتصاد والتجارة الدولية وتؤثر بشكل كبير على النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية.	نسبة تطور التجارة مرتفعة 75%
7-ما هي نسبة تطور السياحة	معرفة تحقيق النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل وتحسين مستوى المعيشة	السياحة في مدينة تقرت غير مشجعة والمرافق السياحية فالمنطقة مهمشة وبهذا نسبة السياحة 25%
8-ماهي نسبة تغطية الفنادق والمؤسسات السياحية	معرفة سمعة البلدية وزيادة الثقة لدى العملاء والمستثمرين	نسبة تغطية الفنادق 50%
9-ما هي نسبة تغطية النقل	تغطية النقل تعني توفير خدمات النقل العام للجمهور بطريقة تمكن الجميع من الوصول إلى وجهاتهم المختلفة بكل سهولة وراحة.	نسبة تغطية النقل 75%
10-ماهي نسبة استهلاك برامج تنمية مقارنة بالمبرمجة	معرفة تحقيق التنمية الشاملة لمجتمعات المستهدفة ومدة تنوع هده الأهداف وفقا لمجالات تنموية مختلفة	نسبة استهلاك برامج التنمية 75%
11-ما مستوي التمويل البنكي للاستثمار	معرفة مستوي النشاط الاقتصادي	نسبة التمويل 75%
12- ما هو معامل التراكمي المقترح لمحور المراقبة المحور مقارنتا بالمحاور الأخرى.		20

الجدول الرابع: مدى تنفيذ خطط التعمير

السؤال	الهدف من السؤال	الجواب المقدم
1-ماهي نسبة تطبيق مخطط التوجيهي pdau	معرفة مدى تحقيق الأهداف التنموية المحددة في المدة الزمنية المطلوبة	نسبة 50% من تطبيق المخطط التوجيهي لتهيئة والتعمير
2-ماهي نسبة تطبيق مخطط شغل الأراضي pos	معرفة تحديد نسبة تطبيق مخطط شغل الأرض هو تحقيق الأهداف التنموية المحددة في المخطط، وتحسين استغلال الأراضي وتنظيم استخدامها وتطويرها بطريقة مستدامة. يتم وضع مخطط شغل الأرض بهدف تحديد الأهداف الاستراتيجية لاستخدام الأرض	نسبة 50% من تطبيق المخطط شغل الأرض
3-ماهي نسبة تطبيق مخطط psd	معرفة هدف المخطط القطاعي للتنمية ومعرفة الأهداف الاستراتيجية والخطط العملية لتنمية القطاعات الاقتصادية والاجتماعية في البلدية، وتحسين جودة حياة المواطنين وتعزيز نمو الاقتصاد.	نسبة 75% من تطبيق المخطط القطاعي للتنمية الحضرية
4-ماهي نسبة استلام (اكتمال) المشاريع المبرمجة	معرفة وتيرة المشاريع المكتملة مقارنة بالمبرمجة	نسبة استكمال المشاريع 75 %لان جل المشاريع التي تخطط حسب

		الدراسات المصادقات تنفذ في المدة الزمنية المحددة
5-نسبة تطبيق مخطط التنسيق الحضري SCU	معرفة تنظيم النمو الحضري وخطة استغلال الأرض لتحسين مستوى الخدمات	نسبة 25% لأنه فالأساس كل الدراسات تسقط على المخطط التوجيهي ومخطط شغل الأرض
نسبة تطبيق مخطط التنسيق الحضري العمران العملي UO؟	معرفة نسبة تقدم في مخطط تنسيق الحضري العمران المحلي	نسبة تطبيق المخطط التنسيق الحضري لعمران المحلي 25%
6-ما هي نسبة تغطية النقل؟	معرفة سعة الحركة داخل المدينة	نسبة تغطية النقل 75%
7-نسبة استخراج شهادات المطابقة الممنوحة 08/15؟	معرفة الشهادات المطابقة المطلوبة والممنوحة من طرف المصلحة التقنية	كل طالبات الرخص التي توضع لدى المصلحة تنجز الا في بعض الحالات التي يكون فيها نقص فالوثائق أي تقدر النسبة الممنوحة لشهادات ب 100%
8-نسبة استخراج رخص الهدم الممنوحة؟	معرفة رخص الهدم المطلوبة والممنوحة من طرف المصلحة التقنية	كل طالبات الرخص التي توضع لدى المصلحة تنجز الا في بعض الحالات التي يكون فيها نقص فالوثائق أي تقدر النسبة الممنوحة لشهادات ب 100%
9-نسبة استخراج رخص التجزئة الممنوحة؟	معرفة رخص التجزئة المطلوبة والممنوحة من طرف المصلحة التقنية	كل طالبات الرخص التي توضع لدى المصلحة تنجز الا في بعض الحالات التي يكون فيها نقص فالوثائق أي تقدر النسبة الممنوحة لشهادات ب 100%
10-نسبة استخراج رخص التقسيم الممنوحة؟	معرفة رخص التقسيم المطلوبة والممنوحة من طرف المصلحة التقنية	كل طالبات الرخص التي توضع لدى المصلحة تنجز الا في بعض الحالات التي يكون فيها نقص فالوثائق أي تقدر النسبة الممنوحة لشهادات ب 100%
11-نسبة استخراج رخص البناء الممنوحة؟	معرفة رخص البناء الممنوحة من طرف المصلحة التقنية	كل طالبات الرخص التي توضع لدى المصلحة تنجز الا في بعض الحالات التي يكون فيها نقص فالوثائق أي تقدر النسبة الممنوحة لشهادات ب 100%
12-ما هي نسبة تغطية النقل؟	معرفة تغطية احتياجات السكان من وسائل النقل	نسبة تغطية النقل 75%
ما هو معامل التراكمي المقترح لمحور المراقبة المحور مقارنتا بالمحاور الأخرى.		40

الجدول الخامس: رقابة الميزانية

السؤال	الهدف من السؤال	الجواب المقدم
1-نسبة انجاز الوثائق والتقارير المالية المصادقة عليهم	معرفة مؤشر كفاءة البلدية في إدارة اعمالها المالية والمحاسبية	نسبة 75% من انجاز التقارير والوثائق
2-حالات الصعوبات في منح العطاءات	معرفة الصعوبات التي تواجه البلدية في منح العطاءات (قيود مالية - إجراءات قانونية)	حالات متوسطة 50%

3-حالات التحفظات الرقابية	معرفة الشكوك او الاحتياطات التي وجهت للهيئة	حالات مقبولة ضعيفة 25%
4-ماهي نسبة الانفاق	معرفة المؤشرات المالية الهامة التي تساعد على تقيم أداء الهيئة	تقدر نسبة الانفاق 75%
5-كم نسبة تغطية الإيرادات للنفاقات	معرفة قدرة تحمل البلدية وسداد فوائد الديون	تغطية نسبة الإيرادات 50%
6-ما هي نسبة تنفيذ الميزانية BP وbs	معرفة نسبة المئوية للمصروفات الفعلية التي تم انفاقها	نسبة تنفيذ الميزانية BP و75%bs
7-نسبة الإيرادات الغير منجزة	معرفة تعزيز السيولة المالية	نسبة الإيرادات الغير منجزة25%
8-نسبة القروض والديون مقارنتا بمستويات بالسداد (العجز والوضعية المالي)	معرفة مدى قدرة البلدية على تحمل الديون	نسبة القروض والديون مقارنتا بمستويات بالسداد (العجز والوضعية المالي)25%
9-نسبة تقدير وجدوى الطلبية	معرفة تلبية طلبيات المستقبلية	نسبة تقدير وجدوى الطلبية 25%
10-نسبة جدوى ميزانية المشاريع؟	معرفة تحديد جدوى الاقتصادية والتجارية والتقنية	نسبة جدوى ميزانيةالمشاريع75%
11-ما هو معامل التراكمي المقترح لمحور المراقبة المحور مقارنتا بالمحاور الأخرى.		10

الجدول السادس: جودة الخدمات الحضرية

السؤال	الهدف من السؤال	الجواب المقدم
1-نسبة تغطية المدينة بمخطط المرور	معرفة حركة المرور وتحسين وتوفير بيئة اكثر امانا وسلام لمستخدمي الطرق	تقدر نسبة تغطية بمخطط المرور ب25%
2-ما هو نصيب الفرد من المساحات الخضراء	معرفة اهم الممتلكات التي توفر العديد من الفوائد الاجتماعية و البيئية	نصيب الفرد من المساحات الخضراء ضعيف جدا
3-ماهي نسبة تطبيق مخطط السكن	معرفة الاحتياجات السكانية في المدينة وتوفير استراتيجيات لي تلبية هده الاحتياجات	تطبيق مخطط سكن بنسبة 25%
4-ماهي نسبة تغطية النفايات المنزلية	معرفة التخلص من النفايات بطريقة صحية وامنة وتحسين جودة البيئة والصحة العامة	نسبة تغطية النفايات المنزلية 50%
5-ما هو نسبة تغطية الانارة العمومية	معرفة نسبة توفير الإضاءة في الأماكن العامة من اجيل توفير جودة الحياة وتوفير بيئة امنة ومريحة للمواطنين	نسبة تغطية الانارة العمومية 100 %
6-ماهي نسبة تغطية الهياكل التجهيزات العمومية	معرفة المرافق والأدوات المتوفرة داخل المدينة	نسبة تغطية الهياكل التجهيزات العموميةة75%
7-ماهي نسبة تغطية الامن الحضري العمومي	معرفة الجهود التي تبدلها الولاية لتوفير بيئة امنة ومريحة للمواطنين	نسبة تغطية الامن الحضري العمومي 50%
8-ماهي نسبة تغطية الصحة العمومية	معرفة خدمة الرعاية الصحية لكل مواطن ويتضمن هذا توفير الرعاية والعلاج والوقاية والتشخيص لكل فرد	نسبة تغطية الصحة العمومية75%
9-ما هو مستوي خدمة البيئة الحضرية CET, STEP؟		
10-ماهي نسبة تغطية التضامن والمساعدة الاجتماعية	معرفة الجهود التي تبدلها الهيئة لتوفير الحماية والرعاية للأشخاص	نسبة تغطية التضامن والمساعدة الاجتماعية متوسطة

	الذين يواجهون صعوبات اجتماعية وصحية التي تؤثر سلبا على حياتهم	
11-ماهي حالة خدمة مواقف السيارات والطرق والمنشأة الفنية	معرفة الهدف الرئيسي من خدمة مواقف السيارات هو توفير مساحات آمنة ومناسبة لمواقف السيارات للأفراد والمركبات. وتتضمن هذه الخدمة توفير مواقف السيارات في المناطق الحيوية والمراكز التجارية والمساحات العامة، وتتضمن أيضًا خدمات إدارة وتشغيل وصيانة هذه المواقف خدمات إدارة وتشغيل وصيانة هذه المواقف	حالة خدمة مواقف السيارات حسنة
12-ماهي نسبة التكفل بمساحات لعب الأطفال	معرفة وصول الى استغلال المساحات العمومية الشاغرة	نسبة التكفل بمساحات لعب الأطفال %50
13-ما هو مستوي خدمة ذوي الاحتياجات الخاصة	معرفة إعطاء حقوق أصحاب الاحتياجات الخاصة	مستوى خدمة ذوي الاحتياجات الخاصة 25%
14- ما هو معامل التراكمي المقترح لمحور المراقبة المحور مقارنتا بالمحاور الأخرى.		40

الجدول السابع: رقابة العصرنة

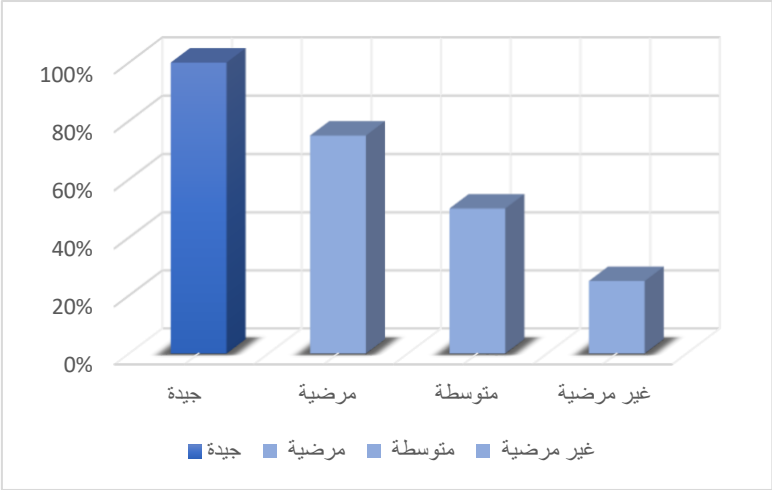
السؤال	الهدف من السؤال	الجواب المقدم
1-هل البلدية لها موقع واب	معرفة مشاركة البلدية في مواقع واب	نعم لها مواقع واب إيميل وصفحة فيسبوك
2-عدد الإعلانات التي نشرت في موقع الوأب	معرفة مشاركة الإعلانات	عدد الإعلانات كبير جد يقدر بنسبة 75%
3-نسبة تطبيق الرقمنة في البلدية	معرفة وصول البلدية الى تطبيق الرقمنة في جل المصالح	نسبة تطبيق الرقمنة50 %
4-ماهي المجالات التي استخدمت فيها العصرنة	معرفة المجالات التي سيطرت عليهم الرقمنة	حالة المدنية مصلحة التقنية استخدام تطبيقات في مختلف المصالح
5-نسبة المرئية الاعلام والتواصل الاجتماعي الذي حققته العصرنة الإدارية	معرفة نسبة اشتراك المواطنين ونسبة تفاعلاتهم في صفحة الخاصة بالبلدية	نسبة جيدة 75%
6-ما هو معامل التراكمي المقترح لمحور المراقبة المحور مقارنتا بالمحاور الأخرى.		10

III. نتائج التحليل وفق المراجعة (دليل مراقبة الجماعات المحلية في الجزائر) :

المحور الأول: الأداء التنظيمي

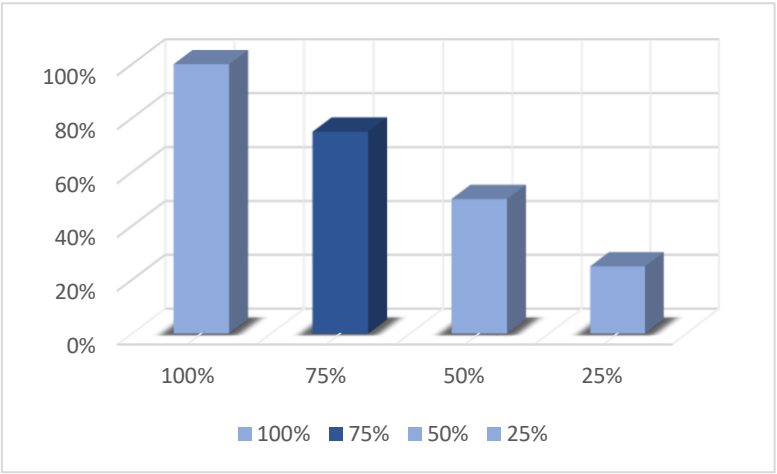
الفصل التطبيقي

1- تمثيل البياني يمثل نسبة تقدم المداولات الفعلية مقارنة بالمداولات المبرمجة



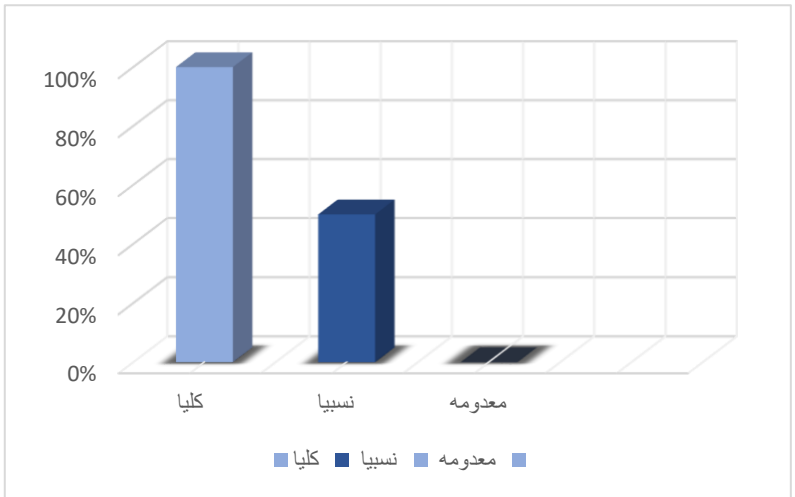
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن لبلدية توقرت تحضي بنسبة جيدة في المداولات الفعلية و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

2-تمثيل البياني يمثل مدي تكوين اللجان الداخلية مقارنة بالهيكل التنظيمي الإداري



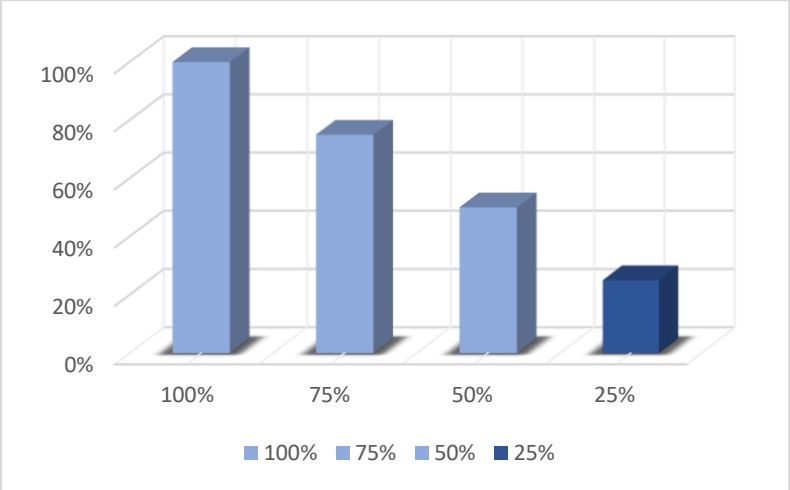
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن مدي تكوين اللجان الداخلية لبلدية توقرت بنسبة 75% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

3-تمثيل البياني الذي يمثل اجتماعات اللجان الداخلية المبرمجة



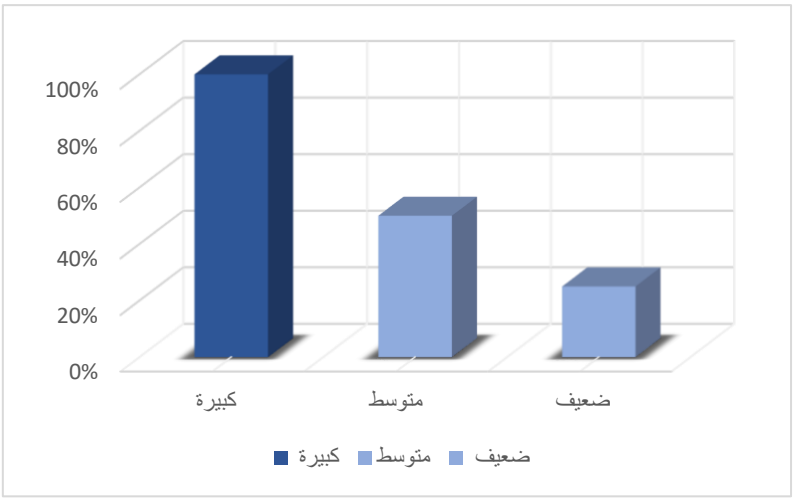
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن تفعيل اجتماعات اللجان الداخلية المبرمجة في بلدية توقرت بنسبة نسبيا و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

4-تمثيل البياني الذي يمثل الاعتراضات لمجموع المداولات



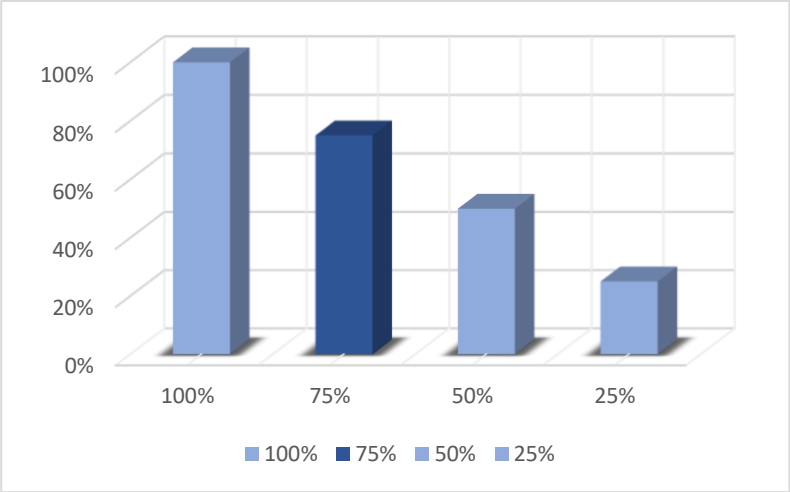
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن عدد الاعتراضات لمجموع المداولات ببلدية توقرت بنسبة 25% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

5-تمثيل البياني الذي يمثل عدد السكان البلدية حسب التصنيف الإداري للشبكة العمرانية



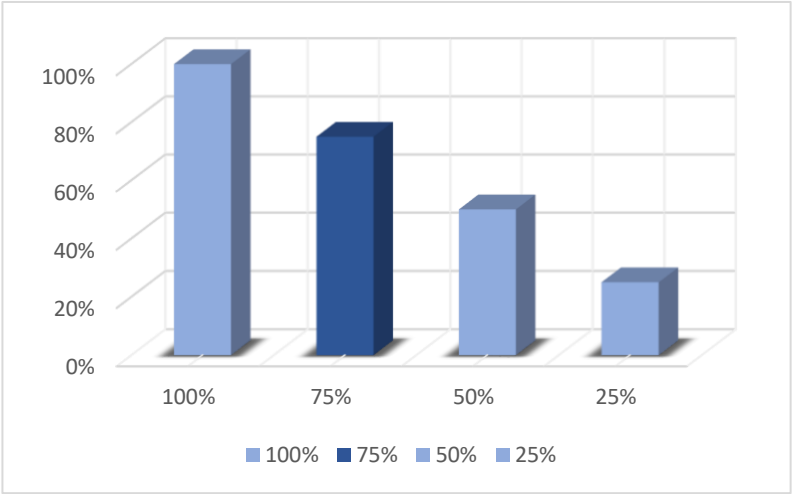
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن عدد السكان البلدية حسب التصنيف الإداري للشبكة العمرانية **في بلدية توقرت بنسبة كبيرة و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

6-تمثيل البياني الذي يمثل عدد مقررات التنصيب للهياكل الادارية (الفعلية والنظرية)



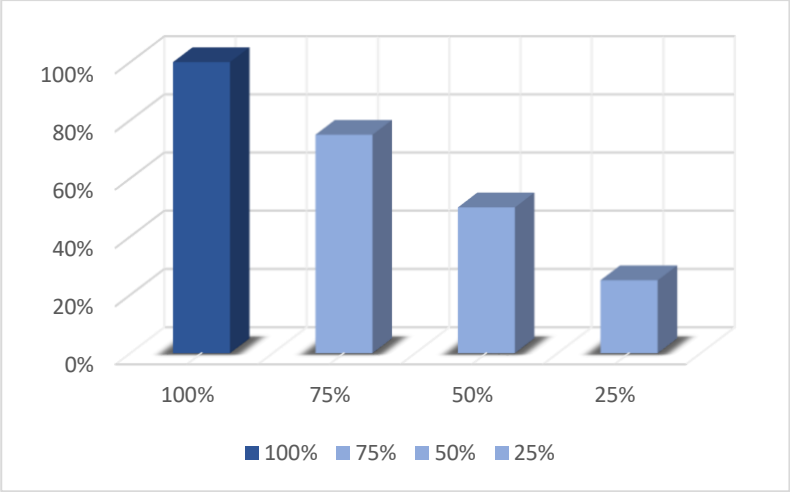
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن عدد مقررات التنصيب للهياكل الادارية (الفعلية والنظرية) في بلدية توقرت بنسبة 75% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

7- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة الصفقات العمومية (الطلبية العمومية) المبرمة مقارنة مع الصفقات المبرمجة :



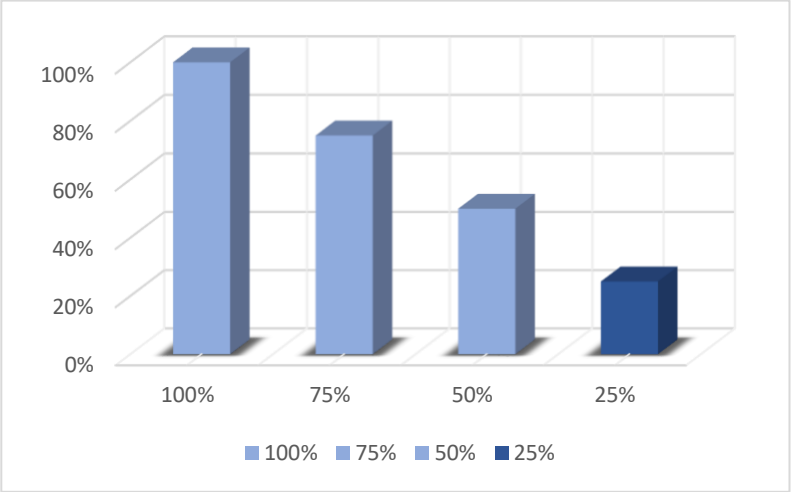
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة الصفقات العمومية (الطلبية العمومية) المبرمة مقارنة مع الصفقات المبرمجة **في مدينة توقرت بنسبة 75% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

8- تمثيل البياني الذي يمثل إمكانيات البلدية في الموارد الطبيعية مقارنة مع المبرمجة في مخطط التنمية:



- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة إمكانيات البلدية في الموارد الطبيعية مقارنة مع المبرمجة في مخطط التنمية **في بلدية توقرت بنسبة 100% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

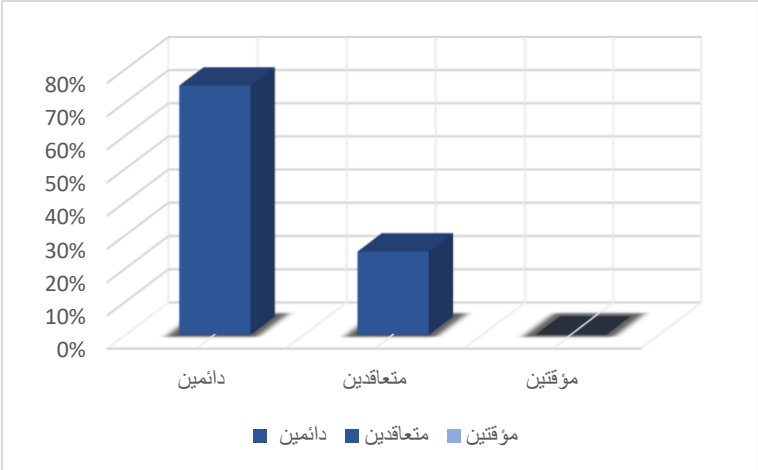
9-تمثيل البياني الذي يمثل تقيم مشاركة المواطنين في مجموع محاضر المداولات، وماهي نسبة الاعتراضات عن المداولات



- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن تقيم مشاركة المواطنين في مجموع محاضر المداولات، وماهي نسبة الاعتراضات عن المداولات في بلدية توقرت بنسبة 25% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

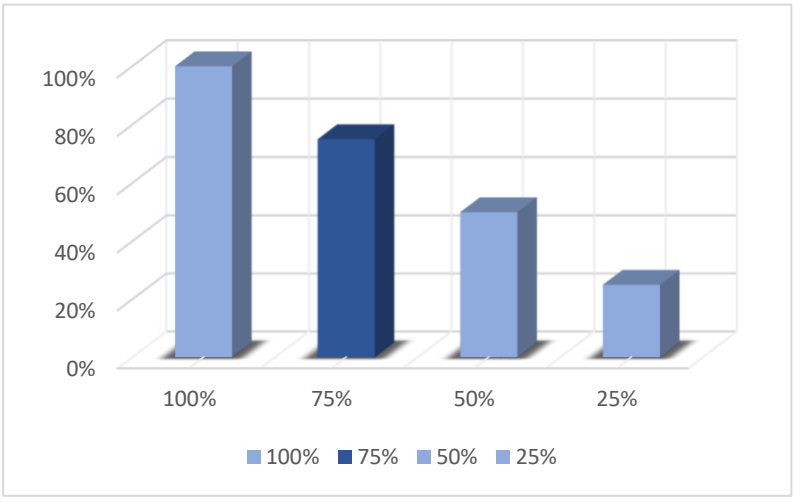
المحور الثانية: تسيير الموارد البشرية :

1- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة وضعية الموارد البشرية من: موظفين وعمال



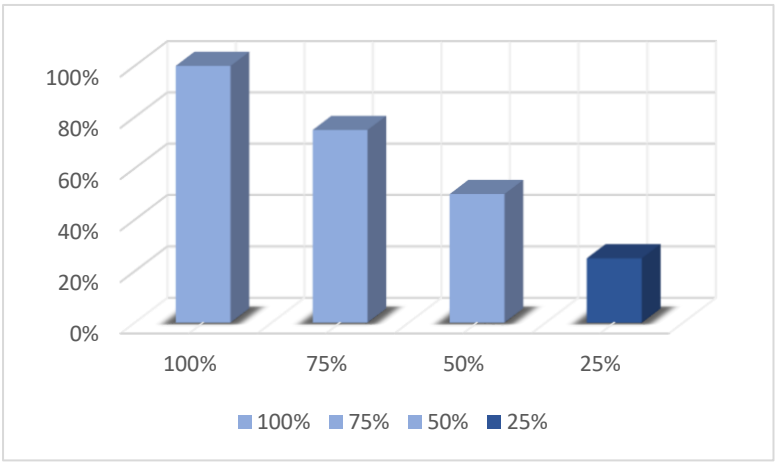
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن وضعية الموارد البشرية من: موظفين وعمال **بلدية توقرت بين متعاقدين و دائمين و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

2-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة التوظيف حسب الهيكل التنظيمي :



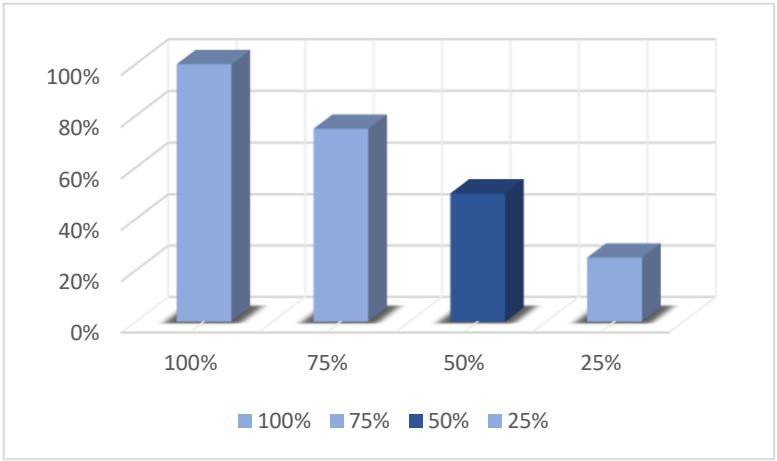
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة التوظيف حسب الهيكل التنظيمي **في بلدية توقرت بنسبة 75% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

3-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة التغيب عن العمل



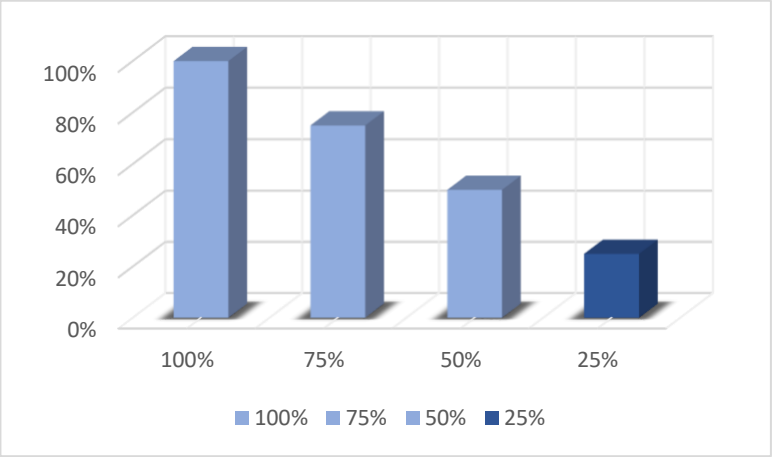
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة التغيب عن العمل **في بلدية توقرت بنسبة 25% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

5- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة الترقية وفق القوانين السارية المفعول :



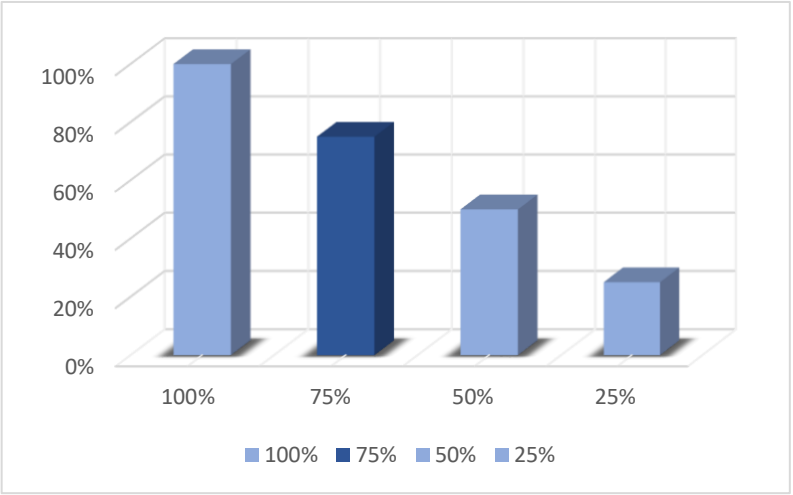
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة الترقية وفق القوانين السارية المفعول **في مدينة توقرت بنسبة 50% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

6-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة التكفل ببرامج ترقية الموارد البشرية (التكوين والتربصات) :



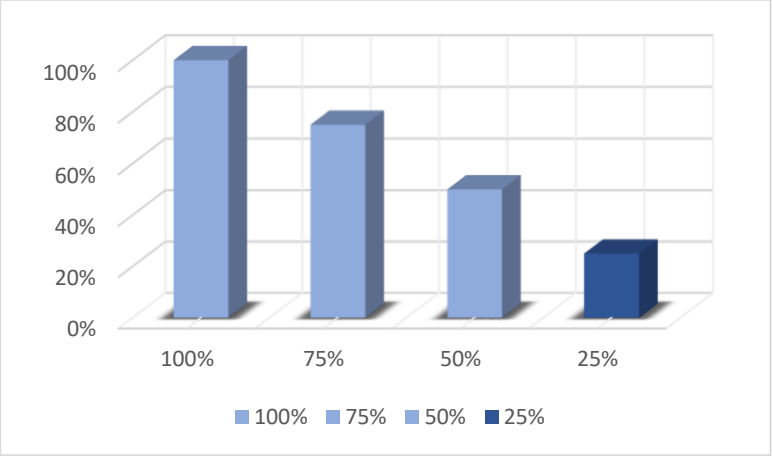
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة التكفل ببرامج ترقية الموارد البشرية (التكوين والتربصات)**في بلدية توقرت بنسبة 25% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

7-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تغطية المنح :



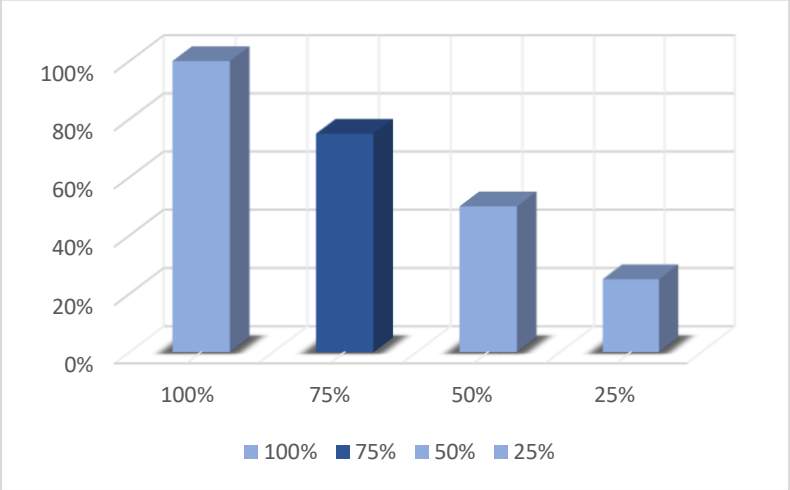
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة تغطية المنح **في بلدية توقرت بنسبة 75% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

8- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة الإحالة على التقاعد والتعويض :



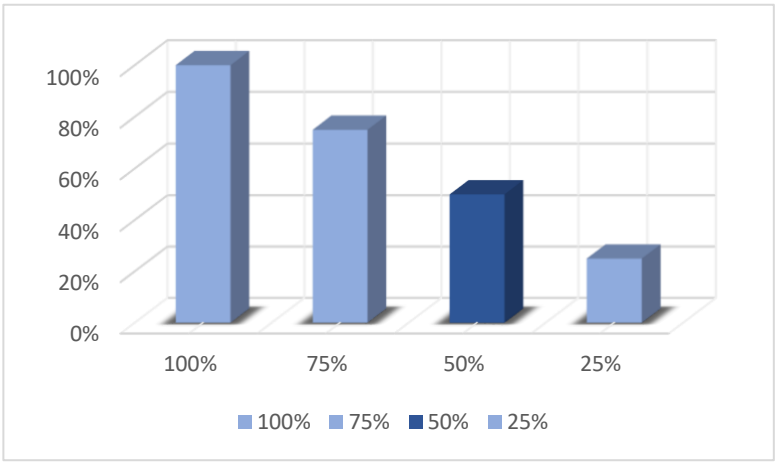
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة الإحالة على التقاعد والتعويض **في بلدية توقرت بنسبة 25% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

9- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة المعاملات الإدارية لكل مصلحة (مصلحة الكتابة العامة –مصلحة المستخدمين –مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية –مصلحة التنظيم والشؤون الاجتماعية-مصلحة العمران والمتابعة التقنية –مصلحة التجهيز والممتلكات) :



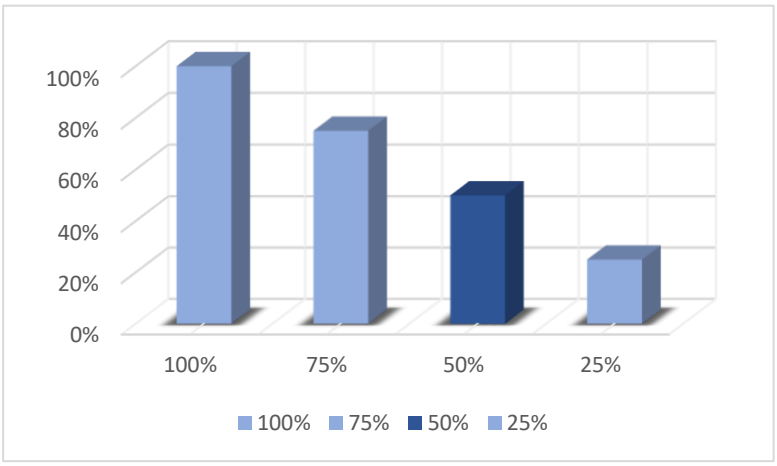
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة المعاملات الإدارية لكل مصلحة في بلدية توقرت بنسبة 75% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

10-تمثيل البياني الذي يمثل نسـبة ميزانية تغطية كتلة الأجور :



- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة ميزانية تغطية كتلة الأجور في بلدية توقرت بنسبة 50% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

11-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة المكافاة والتحفيز :

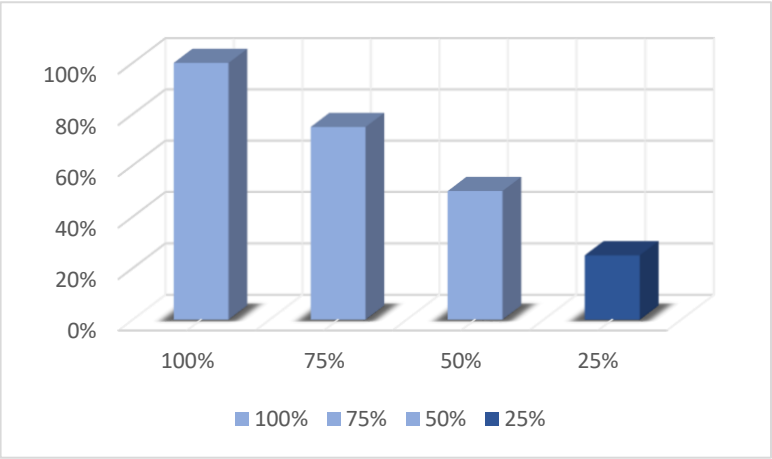


- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة المكافاة والتحفيز بنسبة 50% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

المحور الثالث: رقابة الأداء الإنمائي

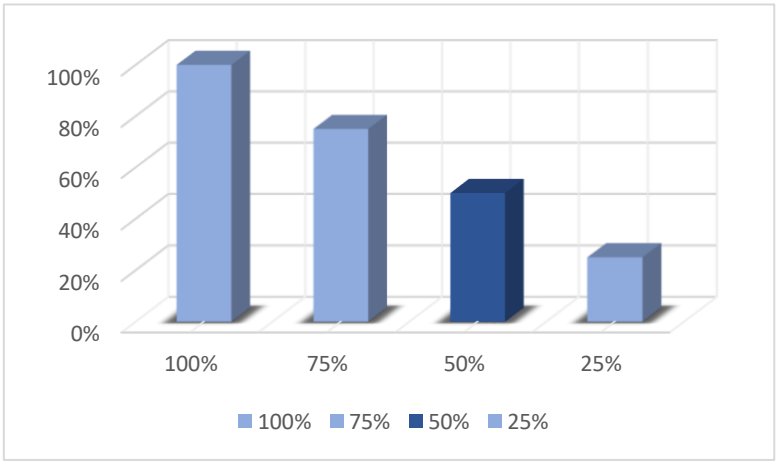
الفصل التطبيقي

1- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة التحصيل الضريبي :



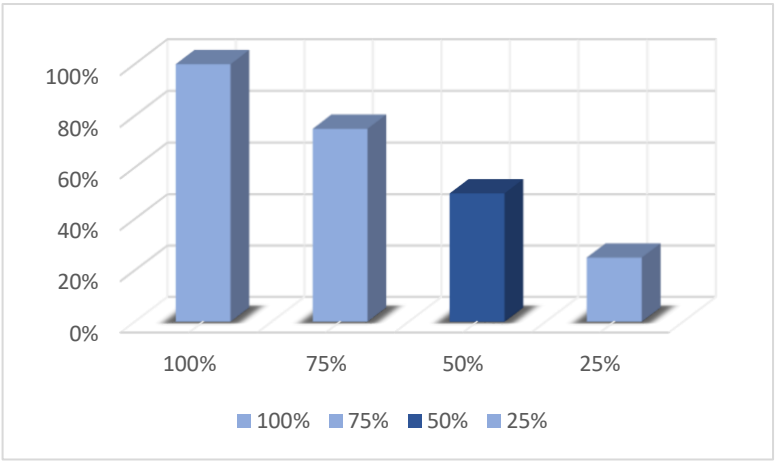
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة التحصيل الضريبي **بنسبة 25% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

2- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة ارتفاع الممتلكات :



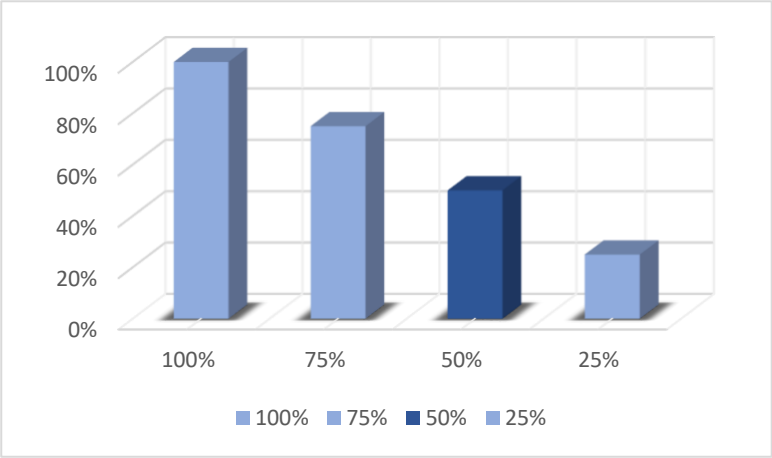
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة ارتفاع الممتلكات **بنسبة 50% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

3- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تطبيق برامج الاستثمار :



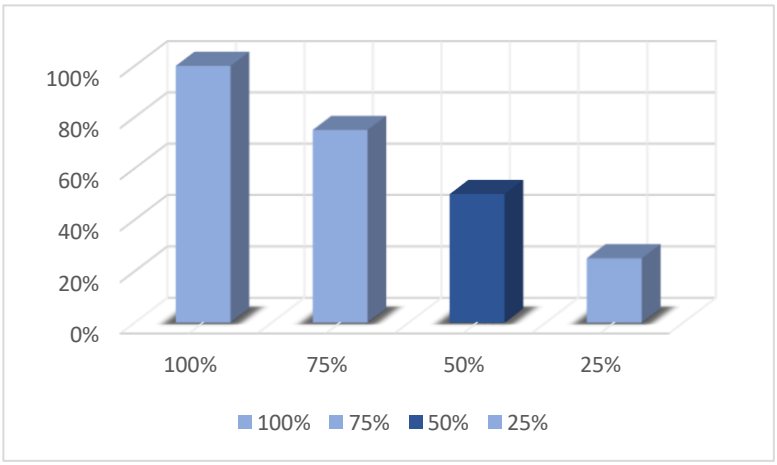
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة تطبيق برامج الاستثمار **بنسبة 50% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

4- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة استخراج رخص الامتياز :



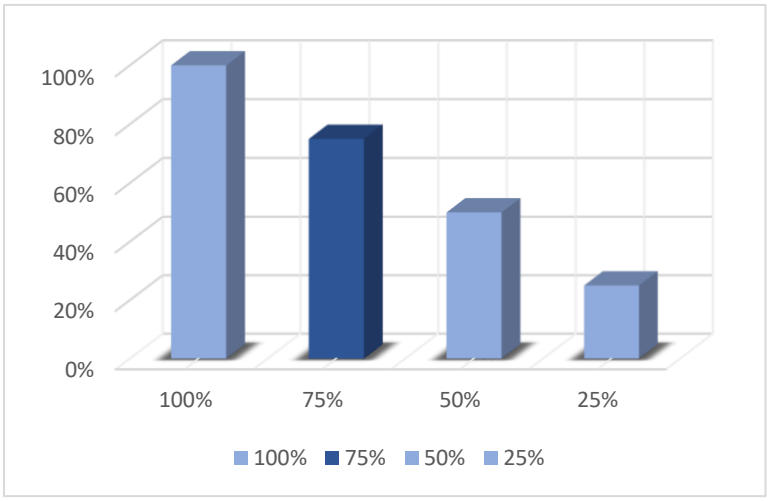
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة استخراج رخص الامتياز بنسبة 50% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

5- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تطور الصناعة :



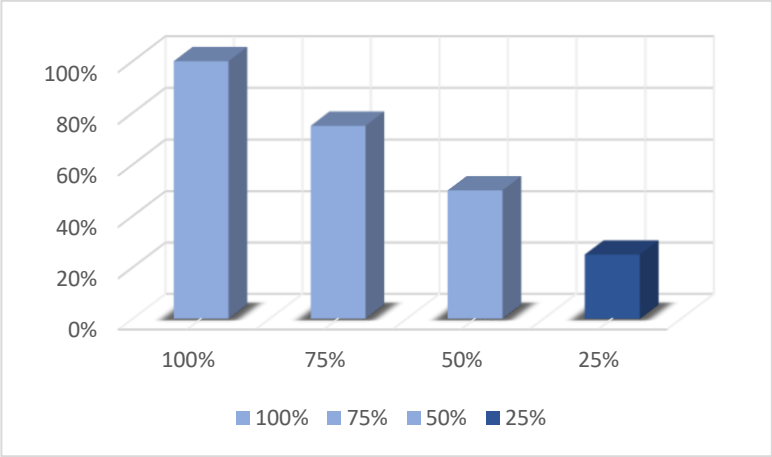
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة تطور الصناعة **بنسبة 50% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

6-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تطور التجارة:



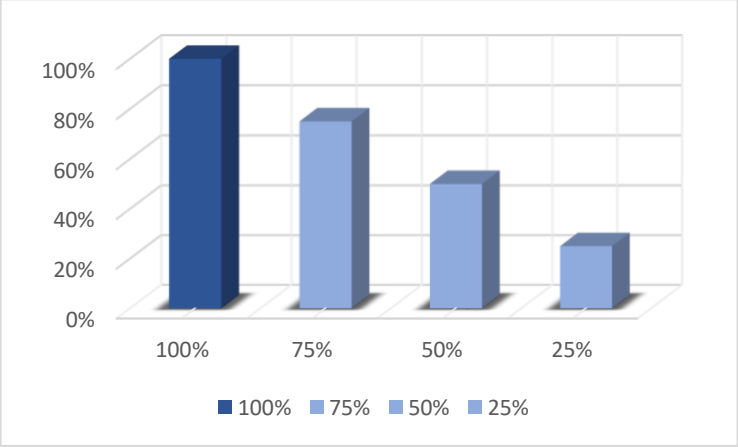
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة تطور التجارة **بنسبة 75% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

7-تمثيل البياني يمثل نسبة تطور السياحة



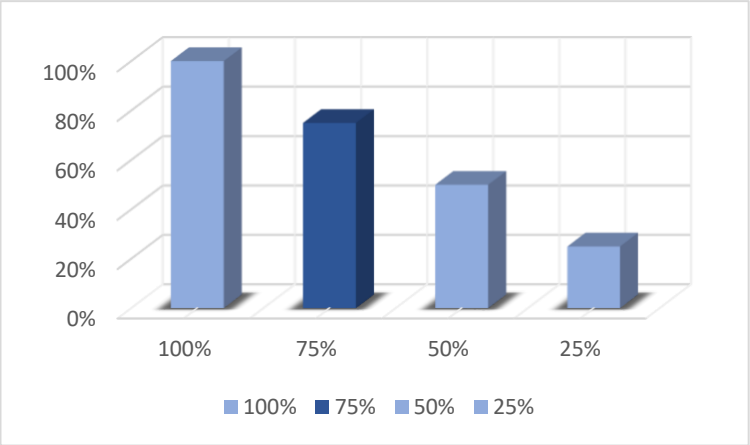
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة تطور السياحة **بنسبة 25% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

8- تمثيل البياني يمثل نسبة تغطية الفنادق والمؤسسات السياحية



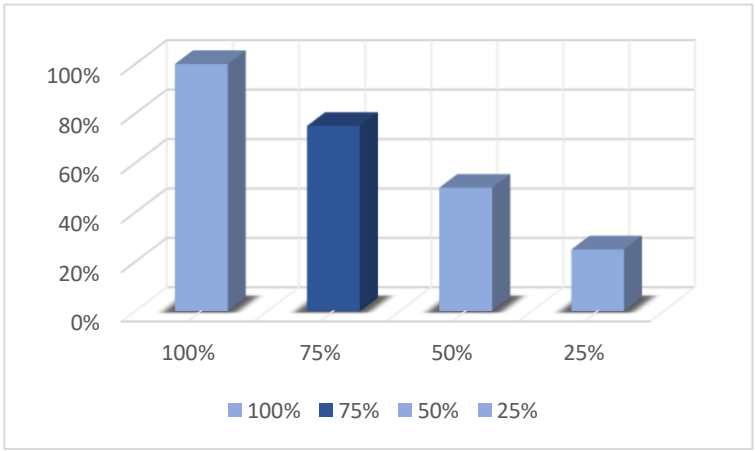
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة تغطية الفنادق والمؤسسات السياحية **بنسبة 100% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

9- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تغطية النقل :



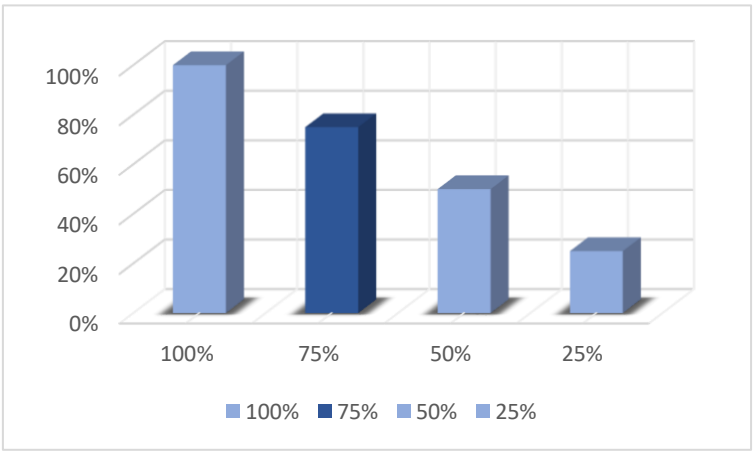
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة تغطية النقل بنسبة 75% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

10-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة استهلاك برامج تنمية مقارنة بالمبرمجة :



- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة استهلاك برامج تنمية مقارنة بالمبرمجة **بنسبة 75% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

11-تمثيل البياني الذي يمثل مستوي التمويل البنكي للاستثمار :

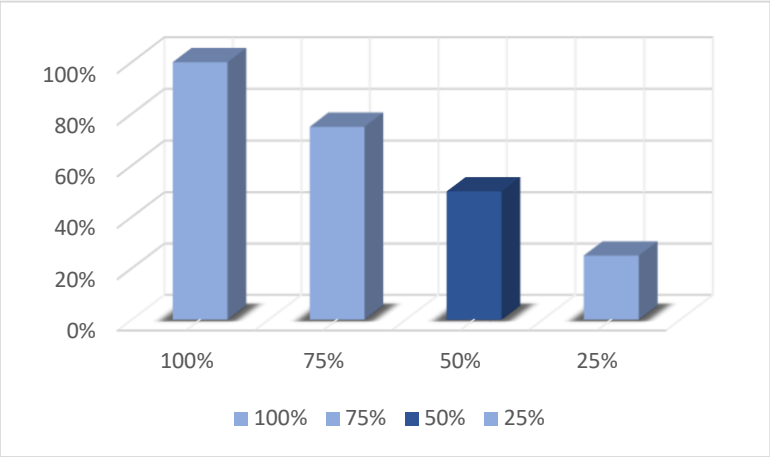


- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن مستوي التمويل البنكي للاستثمار **بنسبة 75% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

المحور الرابع :مدي تنفيذ خطط التعمير

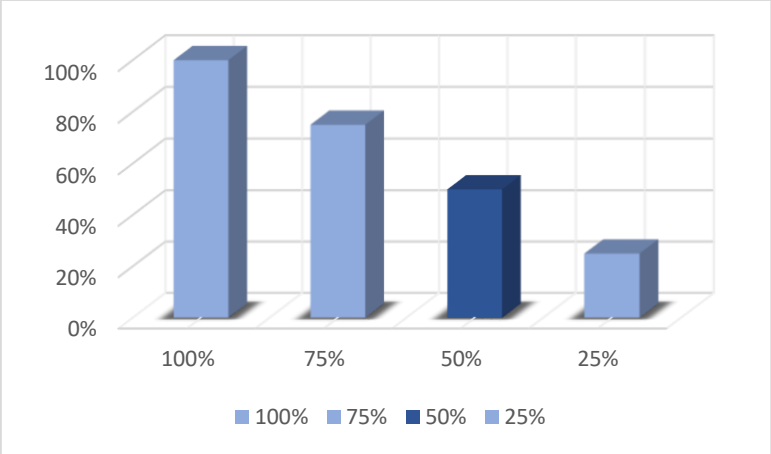
الفصل التطبيقي

1-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تطبيق مخطط التوجيهي pdau



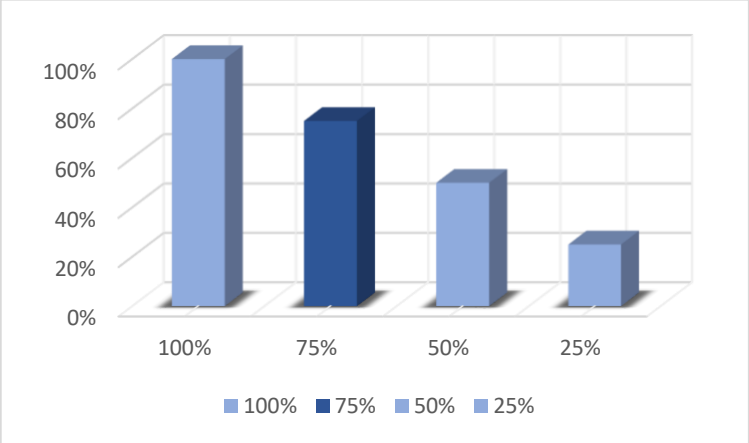
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة تطبيق مخطط التوجيهي pdau **بنسبة 50% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

2-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تطبيق مخطط شغل الأراضي pos



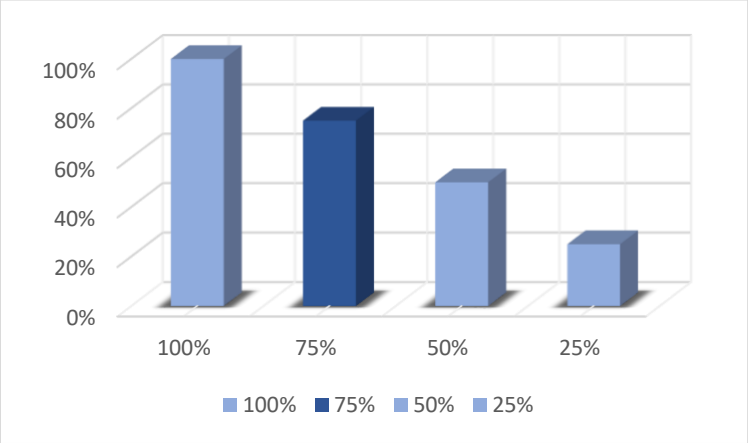
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة تطبيق مخطط شغل الأراضي pos **بنسبة 50% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

3-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تطبيق مخطط psd



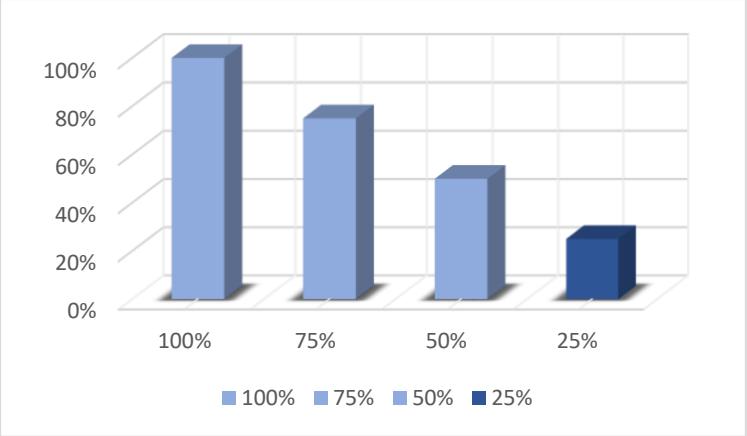
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة تطبيق مخطط psd **بنسبة 75% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

4-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة استلام (اكتمال) المشاريع المبرمجة :



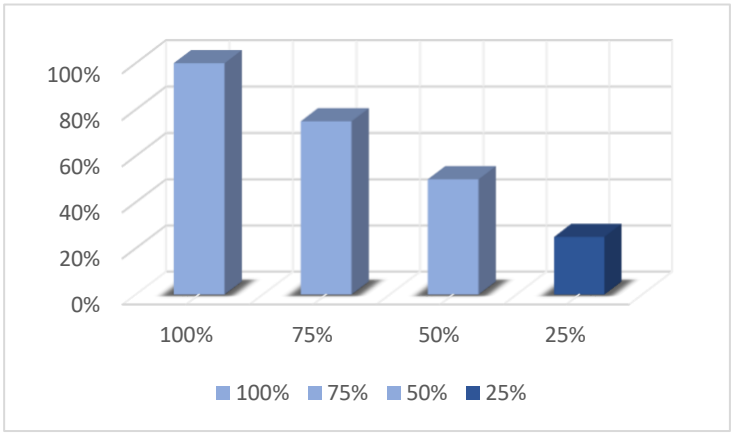
- ووفق إجابات المتحصل عليها تبين أن نسبة استلام (اكتمال) المشاريع المبرمجة **بنسبة 75% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

5-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تطبيق مخطط التنسيق الحضري SCU



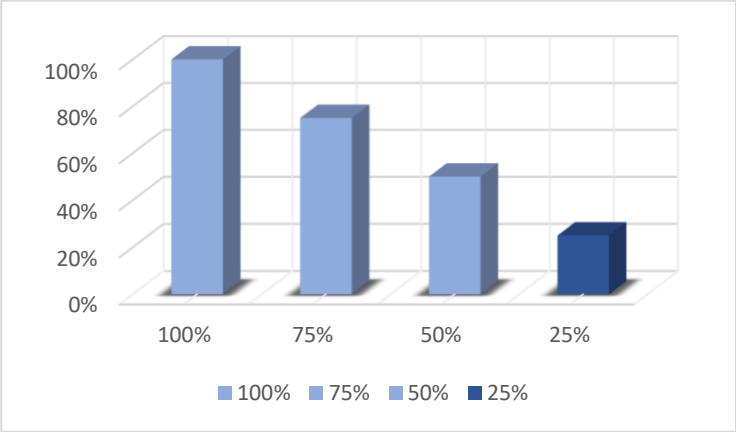
- وفق إجابات المتحصل عليها تبين نسبة تطبيق مخطط التنسيق الحضري SCU **بنسبة 25% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

6-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تطبيق مخطط التنسيق الحضري العمران العملي UO



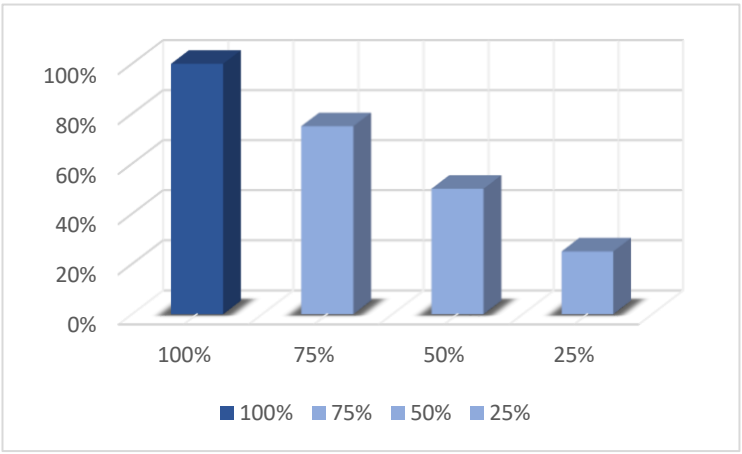
- وفق إجابات المتحصل عليها تبين نسبة تطبيق مخطط التنسيق الحضري العمران العملي UO **بنسبة 25% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

7-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة التقدم في مسح الأراضي :



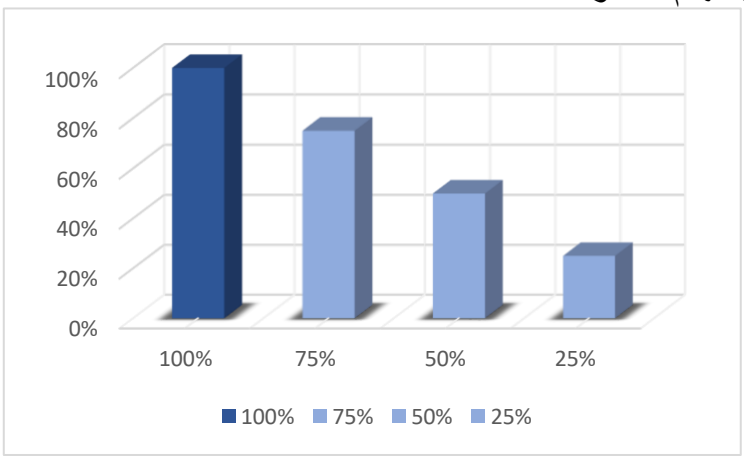
- **وفق إجابات المتحصل عليها تبين** نسبة التقدم في مسح الأراضي **بنسبة 25%** و **هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

8-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة استخراج شهادات المطابقة الممنوحة 08/15 :



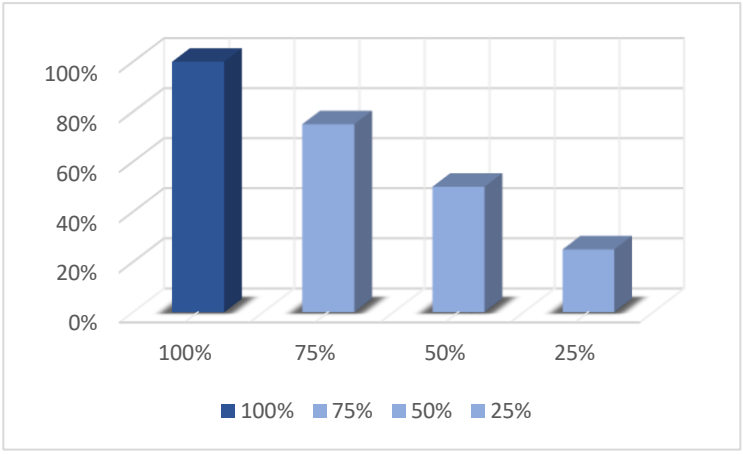
- **وفق إجابات المتحصل عليها تبين** نسبة استخراج شهادات المطابقة الممنوحة 08/15 **100%** و **هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

9-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة استخراج رخص الهدم الممنوحة :



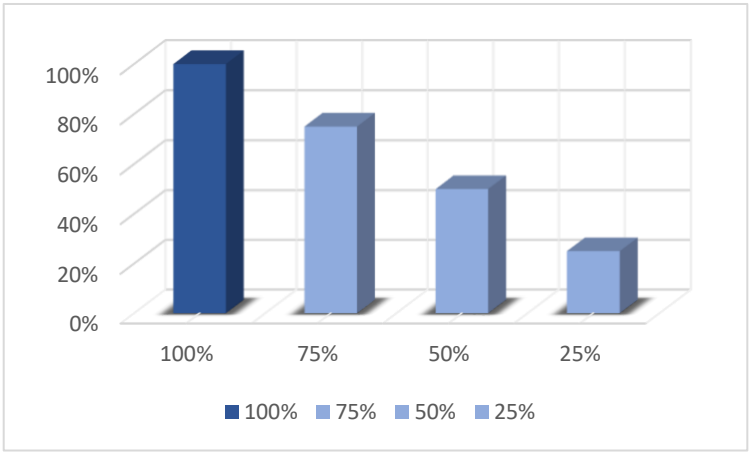
- **وفق إجابات المتحصل عليها تبين** نسبة استخراج رخص الهدم الممنوحة **100%** **و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

10-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة استخراج رخص التجزئة الممنوحة :



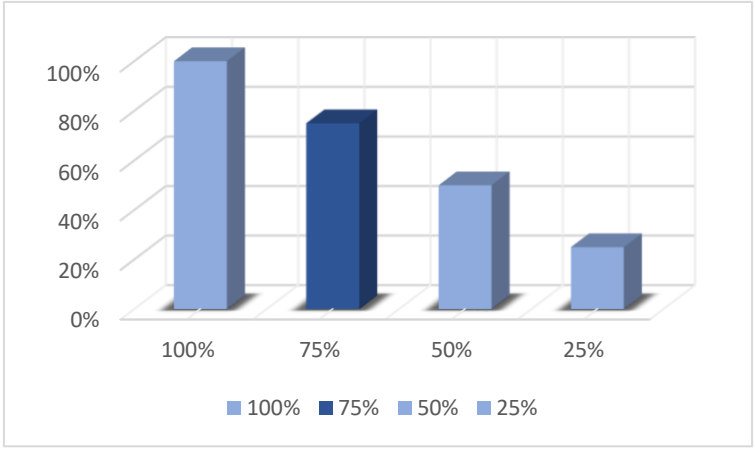
- **وفق إجابات المتحصل عليها تبين** نسبة استخراج رخص التجزئة الممنوحة **100%** و **هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

11-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة استخراج رخص التقسيم الممنوحة :



- **وفق إجابات المتحصل عليها تبين** نسبة استخراج رخص التقسيم الممنوحة **100%** و **هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

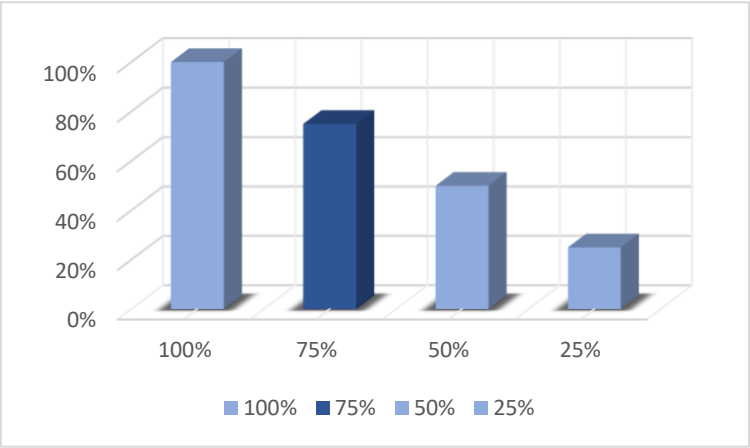
12-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة استخراج رخص البناء الممنوحة :



- **وفق إجابات المتحصل عليها تبين** نسبة استخراج رخص البناء الممنوحة **75%** و **هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

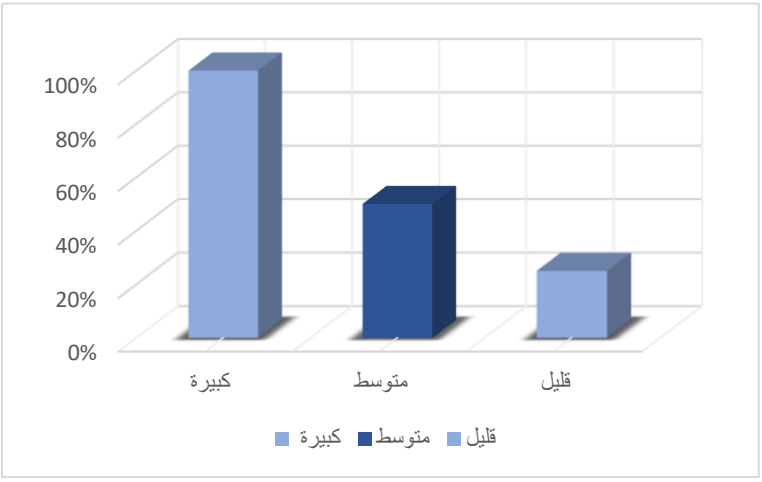
محور الخامس : رقابة الميزانية

1- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة انجاز الوثائق والتقارير المالية المصادقة عليهم :



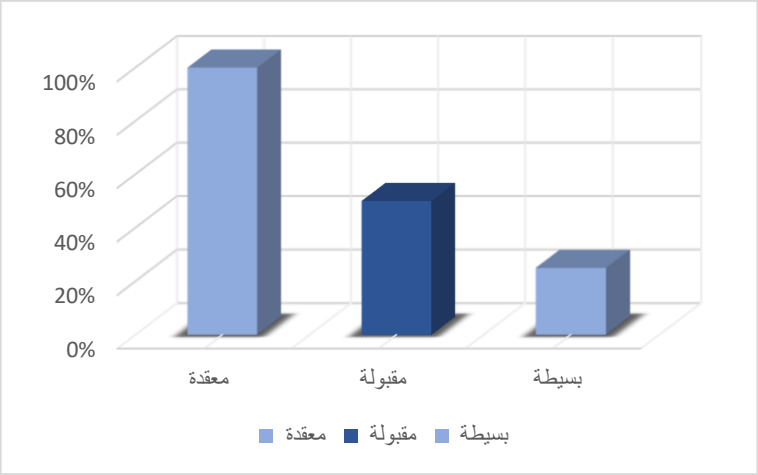
- وفق إجابات المتحصل عليها تبين نسبة انجاز الوثائق والتقارير المالية المصادقة عليهم 75% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

2- تمثيل البياني الذي يمثل حالات الصعوبات في منح العطاءات :



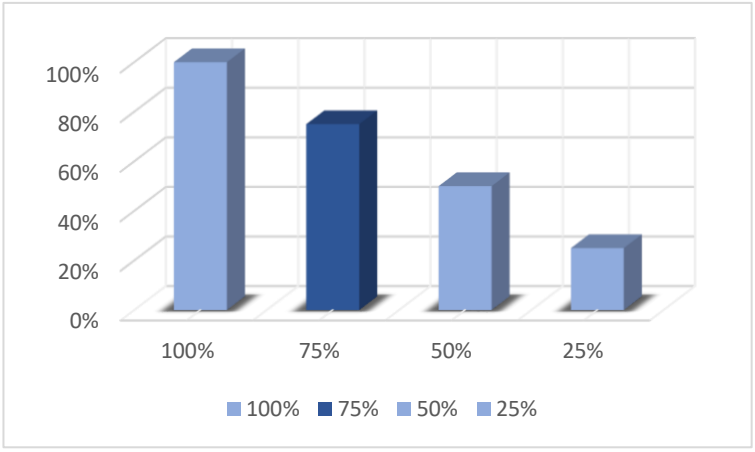
- وفق إجابات المتحصل عليها تبين حالات الصعوبات في منح العطاءات و هيا متوسطة و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

3- تمثيل البياني الذي يمثل حالات التحفظات الرقابية :



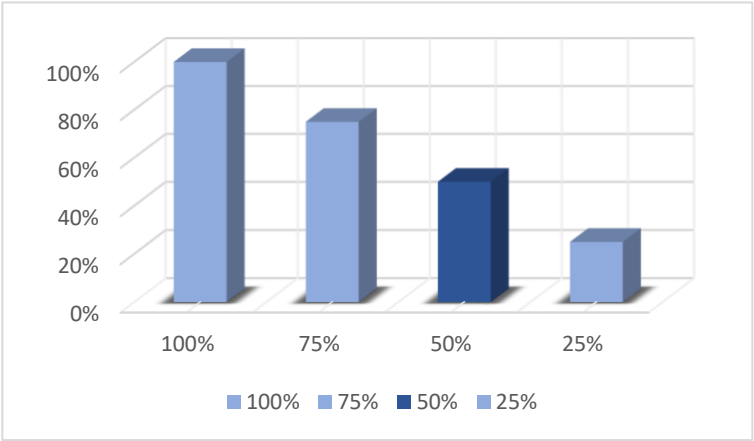
- وفق إجابات المتحصل عليها تبين حالات التحفظات الرقابية و هيا مقبولة و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

4-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة الانفاق :



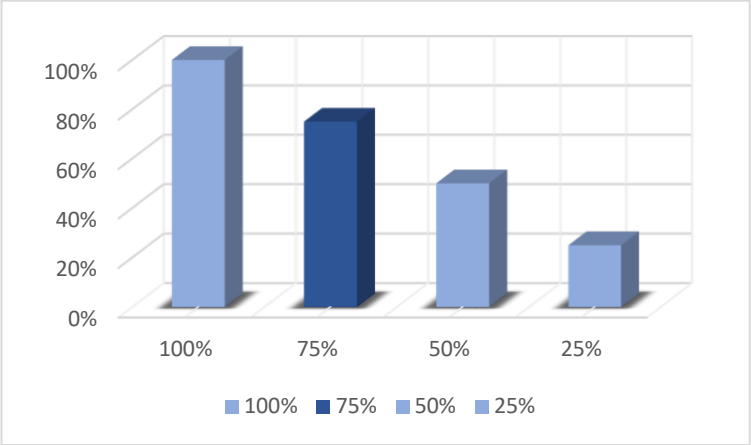
- وفق إجابات المتحصل عليها تبين نسبة الانفاق بنسبة 75% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

5-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تغطية الإيرادات للنفاقات :



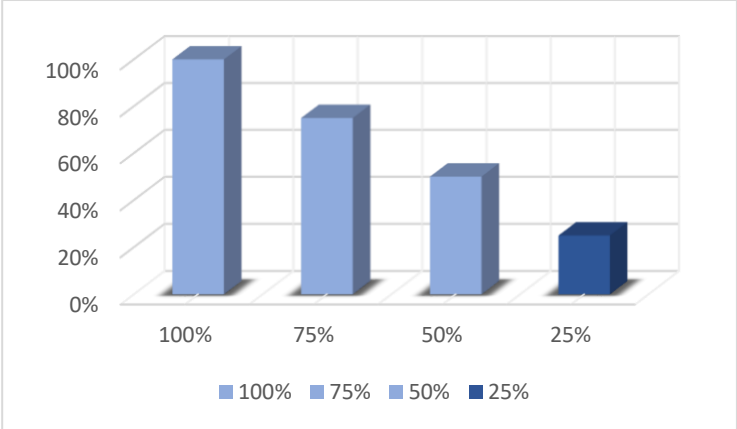
- وفق إجابات المتحصل عليها تبين نسبة تغطية الإيرادات للنفاقات **بنسبة 50%و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

6-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تنفيذ الميزانية BP و BS



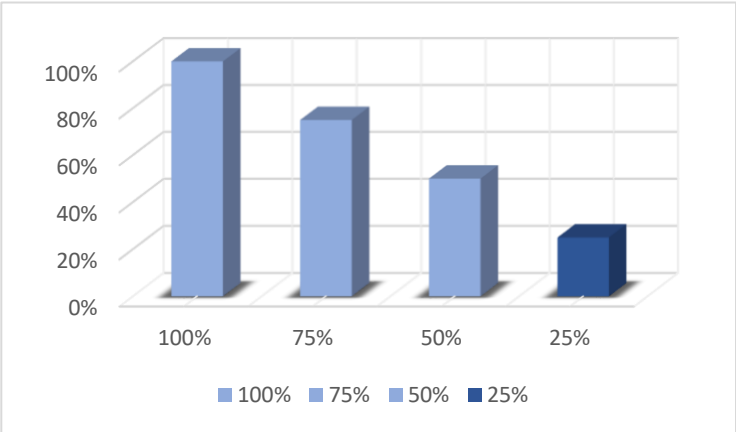
- وفق إجابات المتحصل عليها تبين نسبة تنفيذ الميزانية BP و BS **75% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

7-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة الإيرادات الغير منجزة :



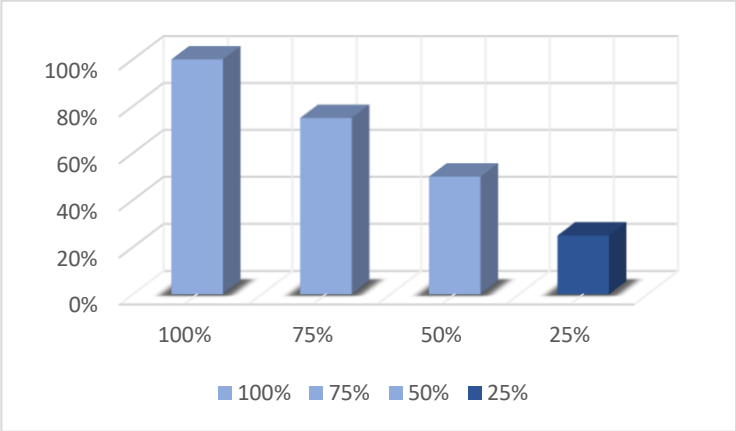
- وفق إجابات المتحصل عليها تبين نسبة الإيرادات الغير منجزة 25% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

8-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة القروض والديون مقارنتا بمستويات بالسداد (العجز والوضعية المالي) :



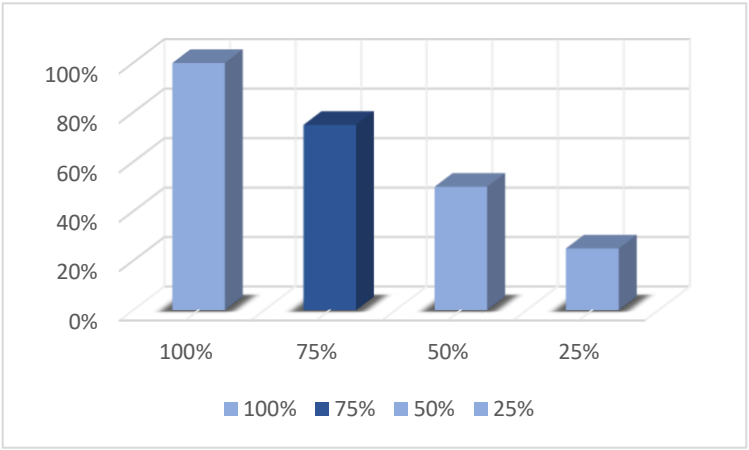
- وفق إجابات المتحصل عليها تبين نسبة القروض والديون مقارنتا بمستويات بالسداد (العجز والوضعية المالي) 25% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

9-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تقدير وجدوى الطلبيات :



- **وفق إجابات المتحصل عليها تبين** نسبة تقدير وجدوى الطلبيات **25%** و **هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

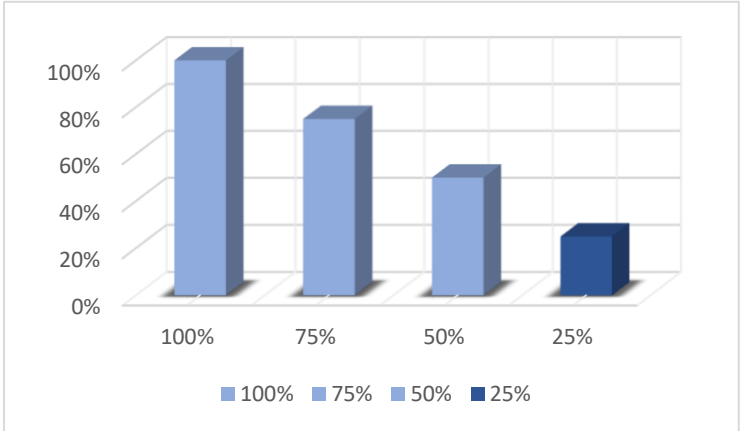
10- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة جدوى ميزانية المشاريع :



- **وفق إجابات المتحصل عليها تبين** نسبة جدوى **ميزانية المشاريع 75 %و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

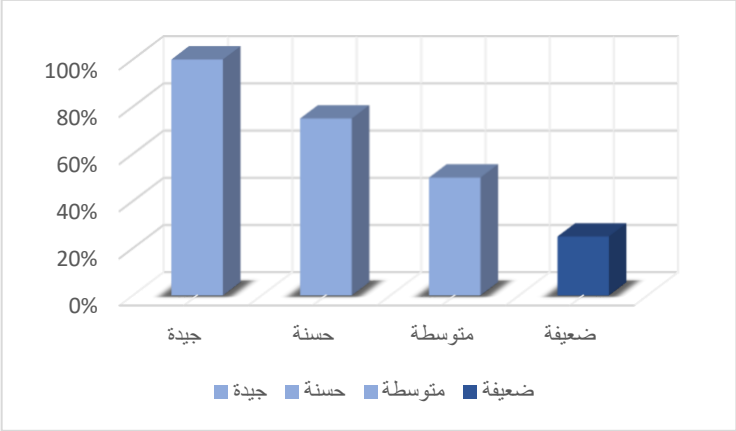
محور السادس : جودة الخدمات الحضرية

1- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تغطية المدينة بمخطط المرور :



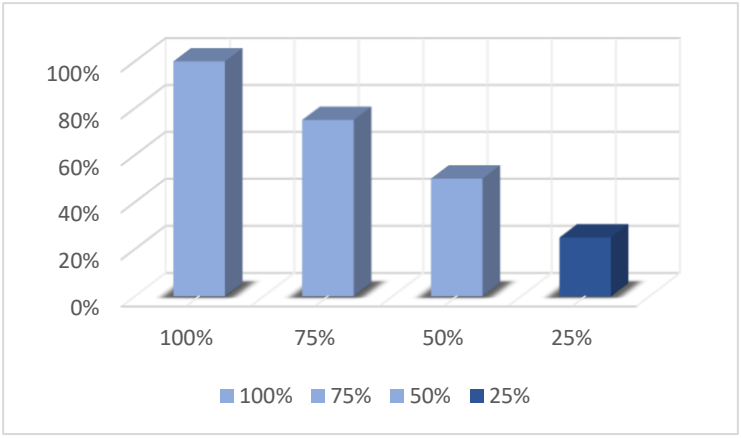
- **وفق إجابات المتحصل عليها تبين** نسبة تغطية المدينة بمخطط المرور **25%** و **هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

2- تمثيل البياني الذي يمثل نصيب الفرد من المساحات الخضراء :



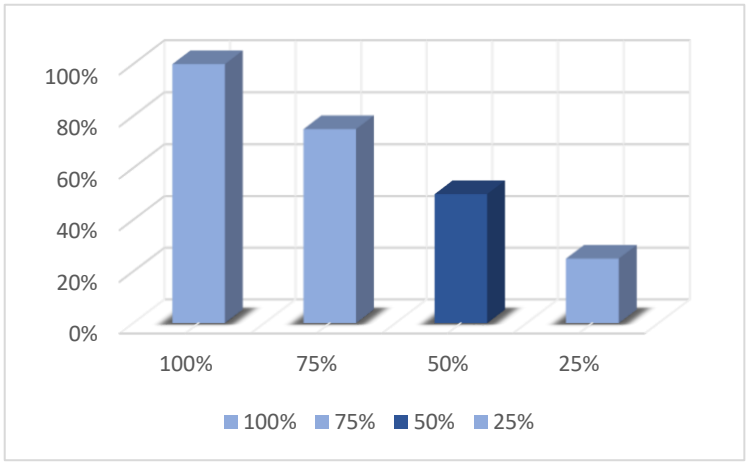
- وفق إجابات المتحصل عليها تبين نصيب الفرد من المساحات الخضراء حيث تعتبر نسبه ضعيفة و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

3- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تطبيق مخطط السكن



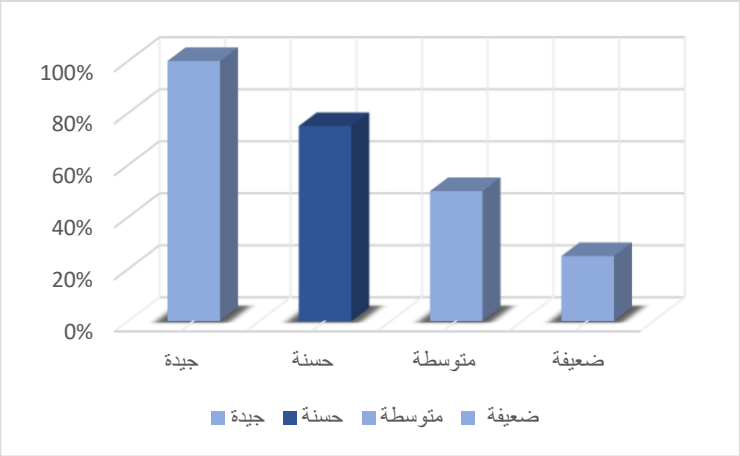
- وفق إجابات المتحصل عليها نسبة تطبيق مخطط السكن هيا 25% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

4- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تغطية النفايات المنزلية :



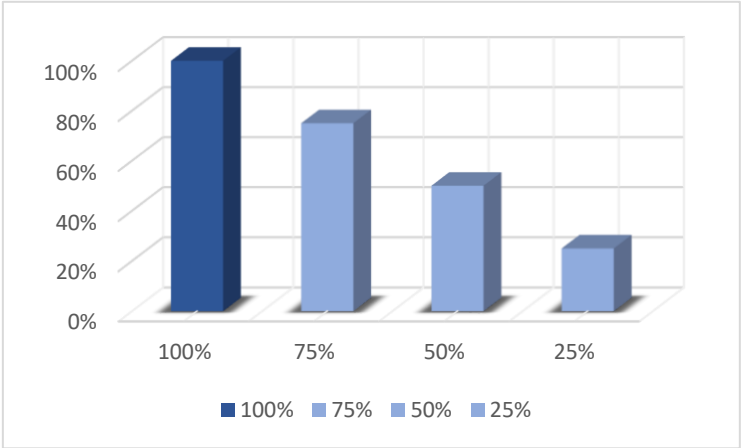
- وفق إجابات المتحصل عليها نسبة تغطية النفايات المنزلية هيا 50% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة الاسترجاع النفايات :



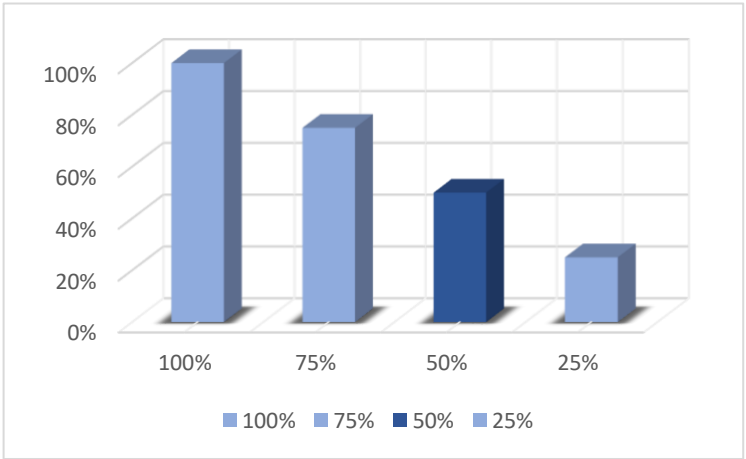
-و **نسبة الاسترجاع** لنفايات المنزلية نسبه حسنة .

5- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تغطية الانارة العمومية :



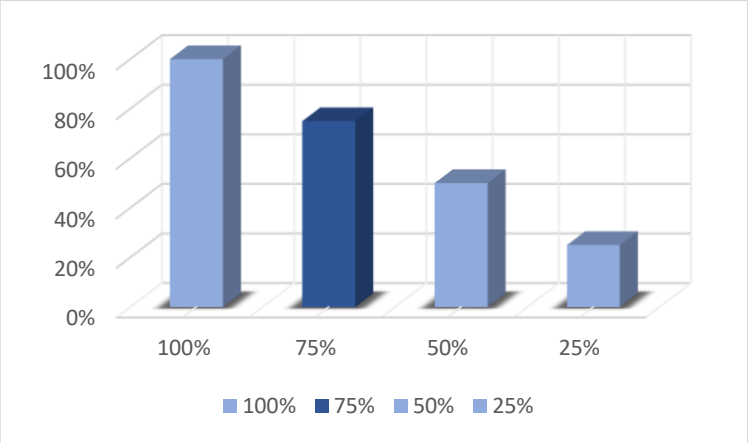
- **وفق إجابات المتحصل عليها** نسبة تغطية الانارة العمومية **هيا 100%** و **هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

6- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تغطية الهياكل التجهيزات العمومية :



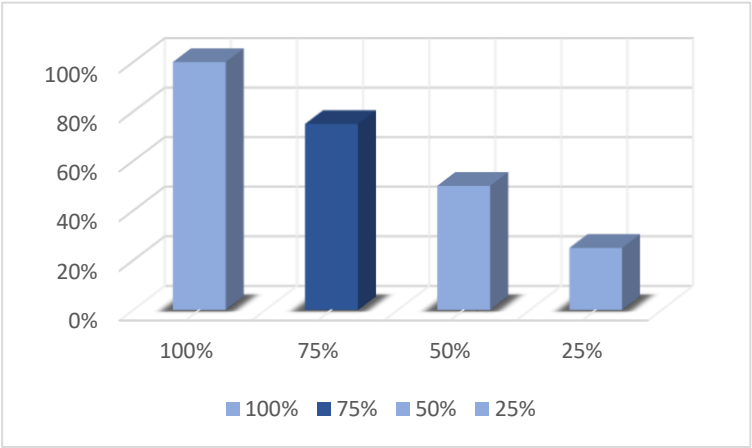
- **وفق إجابات المتحصل عليها** نسبة تغطية الهياكل التجهيزات العمومية **هيا 50%** و **هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

7- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تغطية الامن الحضري العمومي :



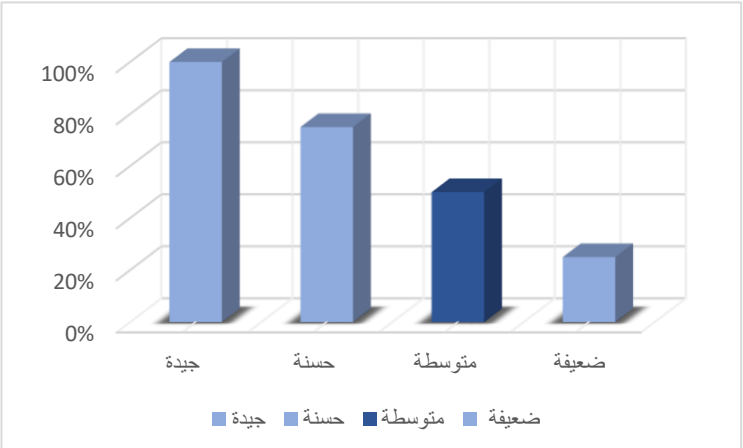
- **وفق إجابات المتحصل عليها** نسبة تغطية الامن الحضري العمومي **هيا 75%** و **هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

8- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تغطية الصحة العمومية :



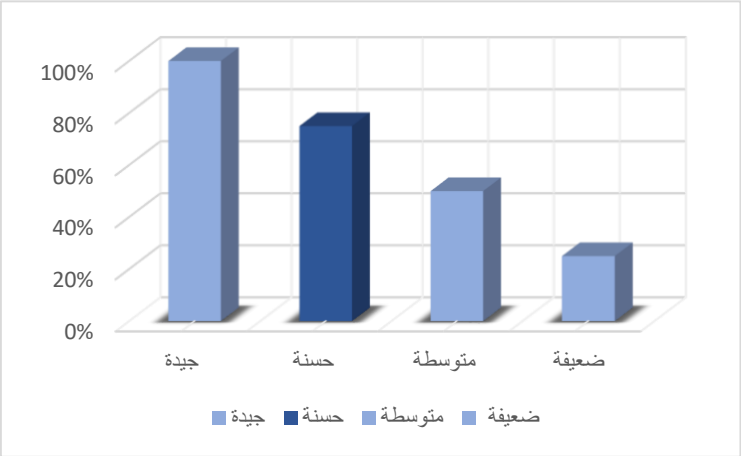
- **وفق إجابات المتحصل عليها** نسبة تغطية الصحة العمومية **هيا 75%** و **هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

9- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تغطية التضامن والمساعدة الاجتماعية :



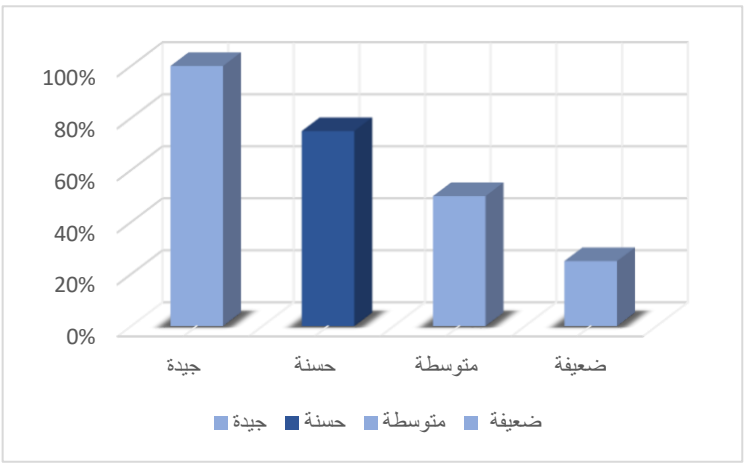
- **وفق إجابات المتحصل عليها** نسبة تغطية التضامن والمساعدة الاجتماعية **هيا نسبه متوسطة** و **هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

10- تمثيل البياني الذي يمثل حالة خدمة مواقف السيارات :



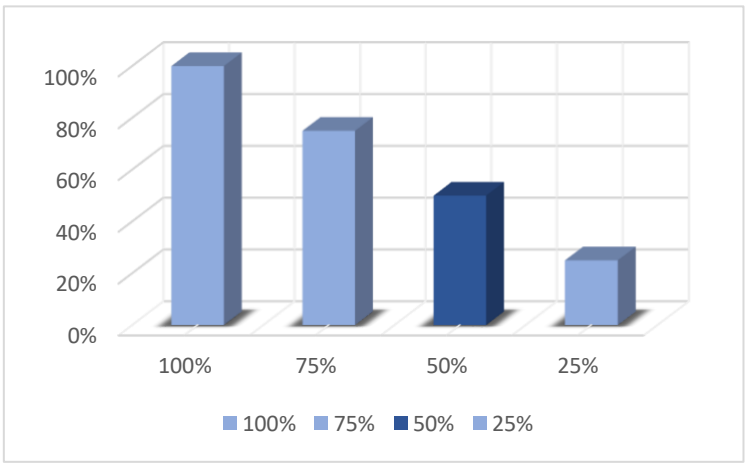
- وفق إجابات المتحصل عليها عن حالة خدمة مواقف السيارات هيا في حالة حسنة و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

11- تمثيل البياني الذي يمثل حالة خدمة مواقف السيارات والطرق والمنشأة الفنية :



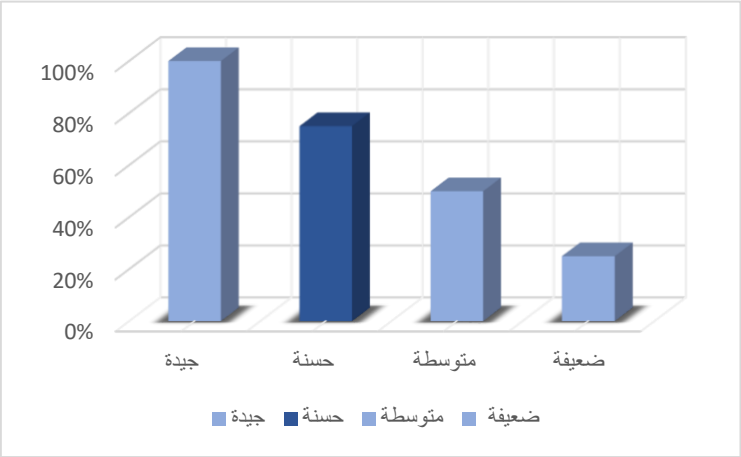
- وفق إجابات المتحصل عليها عن حالة خدمة مواقف السيارات والطرق والمنشأة الفنية هيا في حالة حسنة و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

12-تمثيل البياني الذي يمثل نسبة التكفل بمساحات لعب الاطفال :



- وفق إجابات المتحصل عليها نسبة التكفل بمساحات لعب الاطفال هيا 50% و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

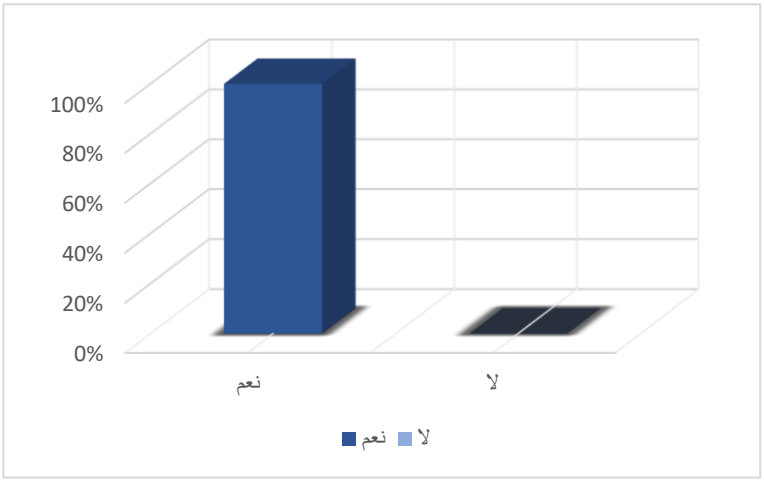
13-تمثيل البياني الذي يمثل مستوي خدمة ذوي الاحتياجات الخاصة :



- وفق إجابات المتحصل عليها عن مستوي خدمة ذوي الاحتياجات الخاصة هيا في حالة حسنة و هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.

المحور السابع: رقابة العصرنة

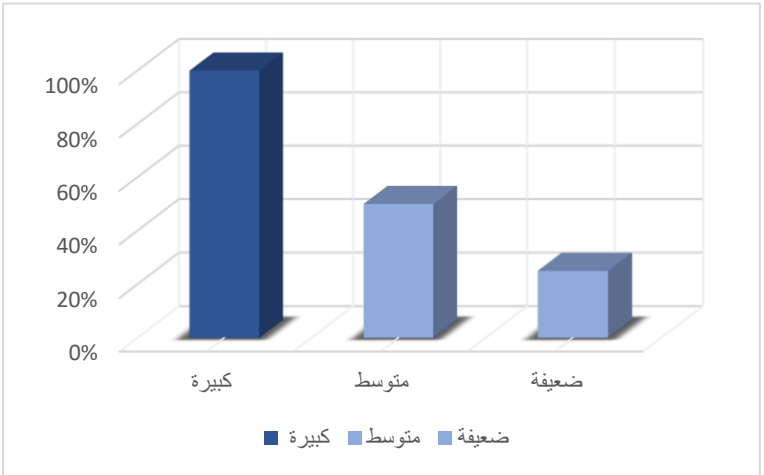
1- تمثيل البياني الذي يمثل اجابات البلدية لموقع واب



- وفق إجابات المتحصل عليها فإن للبلدية مواقع واب

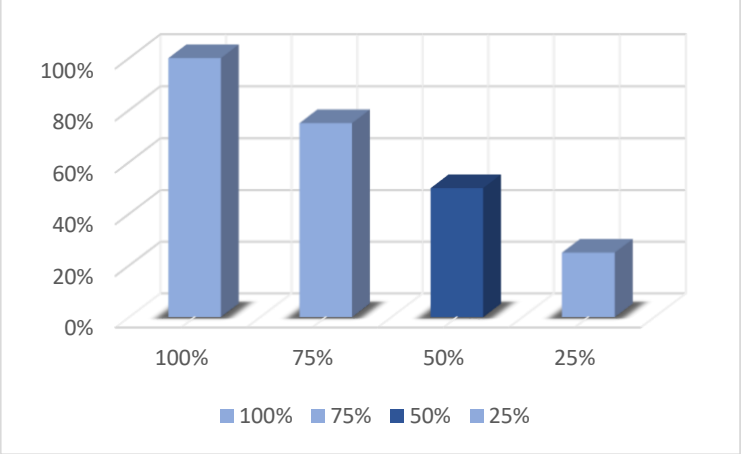
تسمية الموقع: -بلدية تقرت -

2- تمثيل البياني الذي يمثل لإعلانات التي نشرت في موقع الوأب :



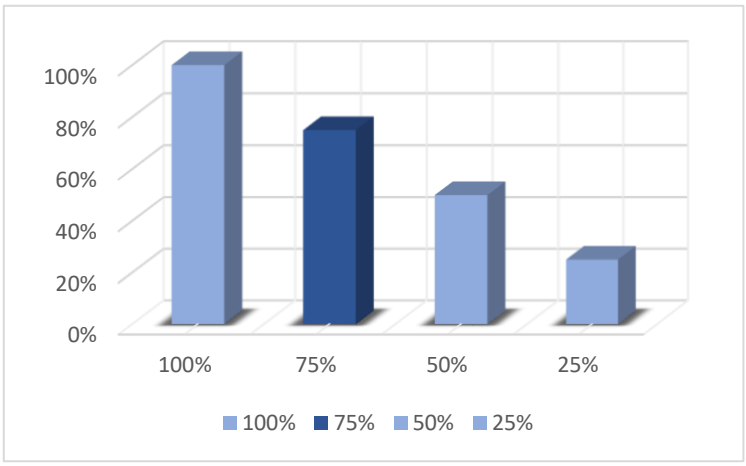
- وفق إجابات المتحصل عليها فإن عدد الإعلانات التي نشرت في موقع الوأب بنسبه كبيرة

3- تمثيل البياني الذي يمثل نسبة تطبيق الرقمنة في البلدية :



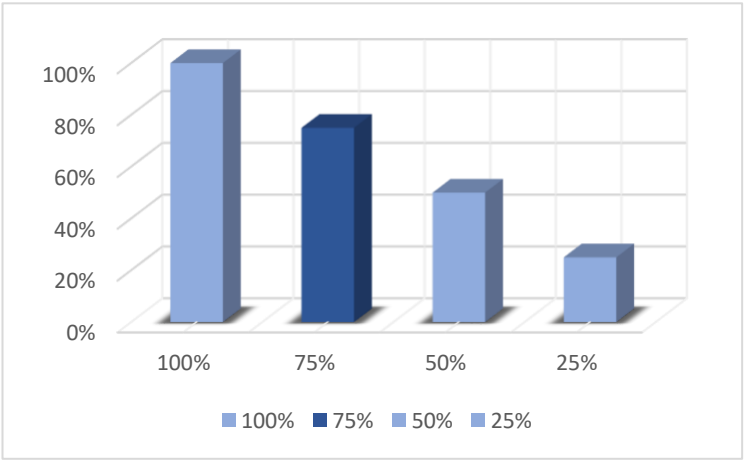
- **وفق إجابات المتحصل** نسبة تطبيق الرقمنة في البلدية **هيا 50%** و **هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

4- تمثيل البياني الذي يمثل المجالات التي استخدمت فيها العصرنة :



- **وفق إجابات المتحصل** نسبة المجالات التي استخدمت فيها العصرنة في البلدية **هيا 75%** و **هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

5- تمثيل البياني يمثل نسبة المرئية الاعلام والتواصل الاجتماعي الذي حققته العصرنة الإدارية



- **وفق إجابات** نسبة المرئية الاعلام والتواصل الاجتماعي الذي حققته العصرنة الإدارية **هيا 75%** و **هذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف موظفين البلدية.**

IV. عملية هيكلة الية مراقبة جديدة تتم وفق تطوير نظام، تماشيا مع العصرنة، تبسيط الدليل في شكل محاور تحليل كمي وبالتالي يسهل عملية برمجته معلوماتيا:

المحور الأول: رقابة الأداء التنظيمي
الأسئلة
المحور الثاني: رقابة تسير الموارد البشرية
الأسئلة
1- ماهي نسبة وضعية الموارد البشرية من: موظفين وعمال؟ 2- ماهي نسبة التغيب عن العمل؟ 3- ماهي نسبة الترقية وفق القوانين السارية المفعول ؟ 4- ماهي نسبة التكفل ببرامج ترقية الموارد البشرية (التكوين والتربصات)؟ 5- ماهي نسبة التكفل ببرامج ترقية الموارد البشرية (التكوين والتربصات)؟ 6- ماهي نسبة تغطية المنح؟ 7- ماهي نسبة الإحالة على التقاعد والتعويض؟ 8- ماهي نسبة المعاملات الإدارية لكل مصلحة 9- ماهي نسبة ميزانية تغطية كتلة الأجور ؟ 10-ماهي نسبة المكافاة والتحفيز؟
المحور الثالث: رقابة الأداء الإنمائي
الأسئلة
1- ما هي نسبة التحصيل الضريبي؟ 2- ما هي نسبة ارتفاع الممتلكات؟ 3- ما هي نسبة تطبيق برامج الاستثمار 4- ماهي نسبة استخراج رخص الاستغلال والتوطين؟ 5- ما هي نسبة تطور الصناعة؟ 6- ما هي نسبة تطور التجارة؟ 7- ما هي نسبة تطور السياحة؟ 8- ماهي الطاقة الاستيعابية للفنادق والمؤسسات السياحية؟ 9- ما هي نسبة راس المال الانمائي في البنوك؟ 10- ما مستوي التمويل البنكي للاستثمار؟
المحور الرابع: رقابة خطط التعمير
الأسئلة
1- ماهي نسبة تطبيق مخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير pdau؟ 2- ماهي نسبة تطبيق مخططpsd ؟ 3- ماهي نسبة استلام (اكتمال) المشاريع المبرمجة؟ 4- ماهي نسبة تطبيق مخطط التنسيق الحضري SCU؟ 5- ماهي نسبة تطبيق مخطط التنسيق الحضري العمران العمليUO ؟ 6- ماهي نسبة التقدم في مسح الأراضي؟ 7- ماهي نسبة استخراج شهادات المطابقة 08/15 ؟ 8- ماهي نسبة استخراج رخص الهدم الممنوحة ؟

9- ماهي نسبة استخراج رخص التجزئة الممنوحة؟ 10- ماهي نسبة استخراج رخص التقسيم الممنوحة؟ 11- ماهي نسبة استخراج رخص البناء الممنوحة؟ 12- ما هي نسبة تغطية النقل؟
المحور الخامس: رقابة الميزانية
الأسئلة
1- ماهي نسبة انجاز الوثائق والتقارير المالية المصادقة عليهم؟ **2-** ماهي حالات الصعوبات في منح العطاءات؟ **3-** ماهي حالات التحفظات الرقابية؟ **4-** ماهي كم نسبة تغطية الإيرادات للنفاقات؟ **5-** ما هي نسبة تنفيذ الميزانية BP وBS؟ **6-** ماهي نسبة الإيرادات الغير منجزة؟ **7-** ماهي نسبة القروض والديون مقارنتا بمستويات بالسداد (العجز والوظعية المالي)؟ **8-** ماهي نسبة تقدير وجدوى الطلبيات؟ **9-** ماهي نسبة جدوى ميزانية المشاريع؟
المحور السادس: الجودة الحضرية
الأسئلة
1- ماهي مستويات الحركة المرور؟ 2- ما هو مستوي خدمة المساحات الخضراء؟ 3- ماهي نسبة تطبيق مخطط السكن؟ 4- ماهي نسبة تغطية رفع النفايات المنزلية؟ 5- ماهي نسبة الاسترجاع؟ 6- ما هو نسبة تغطية الانارة العمومية؟ 7- ماهي نسبة تغطية الهياكل التجهيزات العمومية ؟ 8- ماهي نسبة تغطية الامن الحضري العمومي؟ 9- ما هو مستوي خدمة البيئة الحضرية CET, STEP؟ 10- ماهو مستوي تغطية التضامن والمساعدة الاجتماعية؟ 11- ماهي حالة خدمة مواقف السيارات والطرق والمنشأة الفنية؟ 12- ماهي نسبة التكفل بمساحات لعب الطفال؟ 13- ماهو مستوي خدمة ذوي الاحتياجات الخاصة؟
المحور السابع: العصرنة الرقمية
الأسئلة
1- هل البلدية لها موقع واب؟ 2- عدد الإعلانات التي نشرت في موقع الوأب؟ 3- ماهي نسبة تطبيق الرقمنة في البلدية؟ 4- ماهي المجالات التي استخدمت فيها العصرنة؟ 5- نسبة المرئية -الاعلام والتواصل الاجتماعي الذي حققته العصرنة الإدارية

خاتمة العامة

الخاتمة العامة

خاتمة

تتطرق الدراسة إلى برمجة نظام أوديت حضري Urban AUDIT لتدقيق مانجمنت الجماعات المحلية– دراسة حالة مدينة تقرت نموذجا، وهذا للوقوف على أداء جودة تسيير المدينة، خاصة بعد ترقيتها إلى مركز ولاية للتقسيم الإداري 2022.

اذ تعتبر الجماعات المحلية اهم صرح مؤسساتي في تسير المدينة واهم ركيزة أساسية في علم التنظيم الإداري باعتبارها تكريس لمفهوم اللامركزية الإدارية، كما تعكس صورة التجمع الحضري الأكثر جودة من ناحية الخدمات الحضرية مقارنتا بأريافها.

وهو الشيء الذي لم يتجسد القليل منه في حالة البلديات الجزائرية، اذ نجد أن تسيرها بأنماط تقليدية لا ترقى الي مستوى تحقيق الجودة الحضرية، فضلا على انها تعاني مجموعة مشاكل: ماليا، تسييريا وتنظيميا .... الخ. وبالتالي عدم تطبيق ما ورد في دليل مراقبة الجماعات المحلية الجزائري

ونظرا إلى أهمية الموضوع ارتأينا أن نتطرق إلى دراسته من وجهة نظر تقنية وهذا بتطوير نظام تدقيق معلوماتي لتقيم أداء جودة تسيير المدينة.

وقد اختزلنا مشكلة تسيير ومراقبة المدينة الجزائرية في اشكالية جوهرية: **كيف يمكن إدراج أدوات مراقبة التسيير في تسيير الإدارة المحلية (البلدية)؟**

وقد ارتأينا من الاشكالية المدروسة الي تحديد فرضيتين يمكن تأكيدهما او نفيهما، واللتين صيغتا فيما يلي:

1- عدم جدوى اعتماد المراقبة التقليدية (عن طريق استبيان نوعي –بأسئلة غير مباشرة)، وفق دليل مراقبة الجماعات المحلية المعتمد في الجزائر

2-يمكن اقتراح نموذج عملياتي في تقييم اداء جودة تسيير الجماعات المحلية بنمط نظام معلوماتي رقمي (مشروع مكمل لتوصيات المذكرة)

وقد اعتمدنا للإجابة على هذه الفرضيات على وسائل بحث تنسجم مع متطلبات الدراسة التطبيقية، والمتمثل في منهج البحث استقصائي عن طريق استبيان تقديري كمي للفاعلين المباشرين في تسيير مدينة تقرت (مختلف مصالح البلدية)، والذي سوف يساعدنا لامحالة إلي استكشاف شبكة تقييم عملية مبنية على مؤشرات كمية يمكن برمجتها في تطبيق معلوماتي.

وهو في الحقيقة ما توصلنا اليه فعليا بعد مرحلة أولى من الدراسة التطبيقية (بعد القيام بتربص لمدة 10 ايام علي مستوي البلدية، أين تم معالجة نتائج الاستبيان، وأهمها: تقييم الوضعية الحالية للتسيير، تحديد محاور الأوديت و المؤشرات التراكمية).

ثم في المرحلة الثانية من الدراسة والمتمثلة في مشروع التخرج (وهذا بتطوير الأوديت الحضري في شكل تطبيق معلوماتي).

وقد جاءت نتائج الدراسة في جانبها التطبيقي لمدينة تقرت بتأكيد عدم جدوى اعتماد المراقبة التقليدية وفق دليل مراقبة الجماعات المحلية في تدقيق الجماعات المحلية ومراقبة تسيير البلدية، ثم تأكيد حتمية اقتراح نموذج عملياتي في تقييم اداء جودة تسيير الجماعات المحلية بنمط نظام معلوماتي رقمي (مشروع مكمل لتوصيات المذكرة).

الخاتمة العامة

وقد نرد استخلاصات هذه الدراسة (بالتفصيل) في التوصيات التالية:

- تطوير نظام مراقبة ذاتية لمانجمنت الجماعات المحلية، وبالتالي، ضرورة تكريس الرقابة الذاتية
- إيجاد الية تسمح للمسؤولين والمنتخبين من تطبيق نظام الجودة الحضرية بمؤسساتهم وقياس مستوى أدائها ورفع مستوى فعاليتها وتأكيد ترتيبها على مستوي الوطني
- ضمان اصدار شهادة الجودة من مكتب دراسات خبرة متخصص (والتي يمكن ان تعكس حقيقة مردود المنتخبين في تسيير الشأن الحضري)، فضلا في انه يكمن أن يشكل لبنة في صرح تطور وعصرنة الادارة الالكترونية. وذلك من منطلق أن الجودة الحقيقية لا ترمي إلى النتيجة بقدر ما تتعداها إلى تثبيت المنهج الذي يقود إلى إدارة الجودة وتطويرها وتحسينها باستمرار.
- تقوية قدرات الجماعات المحلية عبر برامج التكوين والمساعدة التقنية وأنظمة المعلومات
- التحول من الرقابة التقليدية التي تعتبر إجرائية في طبيعتها إلى رقابة عمليتيه فعالة تلعب دورا تشخيصيا واستراتيجيا في تصويب تسييرها، من حيث تحديد الأهداف وتقييمها والتركيز على الرقابة الذاتية والتقييم الذاتي في تسيير المرفق العام .
- تحقيق الحوكمة الفعلية تماشيا مع برنامج اللامركزية والتنمية المحلية وعصرنة قطاع الجماعات المحلية والاقليمية.
- تطوير نظام مراقبة ذاتية لمانجمنت الجماعات المحلية في شكل مشروع مكمل لهذه المذكرة (والذي يترجم حقيقة التطبيق الفعلي للتوصيات المستخلصة من المذكرة).

نطمح أن تكون هذه الدراسة (بكل ما توصلت إليه من الأهداف: تكريس الرقابة الذاتية الاتقليدية، تقييم الأداء وفق ترتيب وطني تعتمده وزارة الداخلية والجماعات المحلية- مما يسمح بتقييم موضوعي للمنتخبين المحليين وتثمين مجهودهم، عصرنة الإدارة وتعزيز الحوكمة) رافدا رئيسيا لاختصاص تسيير المدن، مما يسمح لنا بالحصول على درجة ماستر.

الخاتمة العامة

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية :

-كحلة رجاء حاج سعيد نهلة تأثير العوامل المناخية على نمط وتخطيط المدن الصحراوية –حالة مدينة تقرت – مذكرة تخرج شهادة الماستر، ص45.

-المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، مدينة تقرت 2013،

- مكتب واد ريغ تقرير التوجيهي للتهيئة والتعمير، تقرت الكبرى، ص22.

- المخطط التوجيهي لتهيئة والتعمير.

الجريدة الرسمية القوانين المتعلقة بالبلدية

-مكتب درسات وادي ريغ مشاريع تقرير المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير لمدينة تقرت ص19

- كحلة رجاء حاج سعيد نهلة تاثير العوامل المناخية على نمط وتخطيط المدن الصحراوية –حالة مدينة تقرت – مذكرة تخرج شهادة الماستر

- مكتب درسات وادي ريغ مشاريع تقرير المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير لمدينة تقرت ص20

كحلة رجاء حاج سعيد نهلة تأثير العوامل المناخية على نمط وتخطيط المدن الصحراوية –حالة مدينة تقرت – مذكرة تخرج شهادة الماستر

- ا.م.م رويدة فؤاد محتضرة في مادة الجغرافية المدن ص 01

كحلة رجاء حاج سعيد نهلة تاثير العوامل المناخية على نمط وتخطيط المدن الصحراوية –حالة مدينة تقرت – مذكرة تخرج شهادة الماسترص40

كحلة رجاء حاج سعيد نهلة تأثير العوامل المناخية على نمط وتخطيط المدن الصحراوية –حالة مدينة تقرت – مذكرة تخرج شهادة الماستر ص40

كحلة رجاء حاج سعيد نهلة تأثير العوامل المناخية على نمط وتخطيط المدن الصحراوية –حالة مدينة تقرت – مذكرة تخرج شهادة الماستر ص40

كلثوم بن عطيه تطور الطابع المعماري في مدينة تقرت خلال العهد الاستعماري 1854 -1962م مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر جامعة الوادي تخصص المغرب العربي المعاصر دفعة 2019 ص 15

-مرزيق عاشور اعميش عايشة الرشادة كالية لتحقيق الامن الغدائي المستدامة في الجزائر اعمال الملتقى الدولي حول القطاع الفلاحي ومتطلبات تحقيق الامن الغذائي بالدول العربية جامعة لمدية 28-29 2014 ص .430

- بوزريعة كتو لامية التنظيم القانوني للبناء على العقار الفلاحي المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية جامعة تيزي وزو ص 296.

- بن عمر بدر الدين التخطيط العمراني واشكالية تسير المدينة الصحراوية حالة مدينة تقرت مذكرة تخرج نيل شهادة الماستر تخصص عمران وتسير المدن جامعة بسكرة دفعة 2016 ص 93.

-بوزريعة كتو لامية التنظيم القانوني للبناء على العقار الفلاحي المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية جامعة تيزي وزو، ص 296.

-حاج سعيد نهلة تأثير العوامل المناخية على نمط وتخطيط المدن الصحراوية حالة مدينة تقرت مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تسير مدن وتنمية مستدامة ام البواقي دفعة 2015.

بن صديق هند الديناميكية العمرانية في مدينة تقرت مذكرة تخرج لنيل تخرج شهادة الماستر تخصص عمران وتسير مدن جامعة بسكرة دفعة 2016 ص 18

بن عمر بدر الدين التخطيط العمراني واشكالية تسير المدينة الصحراوية حالة مدينة تقرت مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص عوان وتسير المدن جامعة بسكرة دفعة 2016 ص 99

قائمة المصادر والمراجع

-شعبان سهام، محاولة تصميم لوحة قيادة استشرافية لمؤسسة صحية، رسالة ماجيستير، جامعة بومرداس، 2014، ص ص 06-07.

طاهر محسن منصور العالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1،عمان ،2009، ص21.

لنصر سعود وآخرون، الإدارة العامة، دار النوابغ للنشر، ط1، السعودية، 2001، ص 05.

-جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1988،2، ص 03.

- شويخي سامية أهمية الاستفادة من الأليات الحديثة والمنظور الإسلامي في الرقابة على المال العام أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان ،2011، ص07

- سليم عماد الدين، مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، رسالة ماجيستير ،تسيير منظمات ،جامعة بومرداس ،2007، ص 67.

-سليم عماد الدين، نفس المرجع، ص 70.

- حروز بلال، الحوكمة الحضرية المحلية وفق المعايير العالمية للجودة iso9001 والبيئية iso4001 لتسير النفايات حالة مدينة المسيلة

- مجلة الدارسات الاقتصادية المعاصرة المجلد 06/العدد01 "2021" ص292.

-محمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 42.

- دعاس عادل، نفس المرجع، ص11.

- دعاس عادل ، مرجع سبق ذكره، ص 36.

-قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث العدد 09، ورقلة ، ص 170.

-أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان مطبوعات الجامعية ،الجزائر ، ص 28.

- بن سعيد محمد، تجارب نموذجية لتطبيق آليات مراقبة التسيير في تسيير المؤسسات الاقتصادية

-مجلة الدارسات الاقتصادية المعاصرة المجلد 06/العدد01 "2021" ص292

- صفاء لشهب ،نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار ، رسالة ماجستير ،الجزائر ،2006، ص 39.

-صفاء لشهب نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار رسالة ماجيستر تخصص إدارة اعمال جامعة الجزائر 2006 ص16

- الطاهر نعيم أبراهيم، أساسيات الإدارة، المبادئ و التطبيقات الحديثة ، ط1،عالم المكتبات الحديثة ،الأردن ،2009،ص 189

-ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر ،2003، ص 10.

- قورين حاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء ،مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة الشلف ،السنة الخامسة ،العدد 37،2008،ص 45.

المراجع الفرنسية: -

- Quality Concepts and principles
- H.Loning, Y.Pesqueux , coll : le contrôle de gestion , édition Ellips, paris , 2001 , p 07
- Michel gervais , contrôle de gestion ,édition dund ,paris ,1976,p16
- -Pierre maurin ,le tableau de bord en claire, ed ellipses ,paris,2009,p4.
- -Caroline Selmer, concevoir le tableau de bord, 2eme édition dunod , paris , 2003, p48.
- -Claude alazard, Sabine sépari, contrôle de gestion, éd dunod, paris,2e éd,p552

قائمة المصادر والمراجع

المواقع الالكترونية :

- https://elearn.univ-tlemcen.dz
- https://elearn.univ-tlemcen.
- https://www.collectivteslocales.gov.tn
- https://blog.ajsrp.com
- https://elearn.univ-tlemcen.dz

الملاحـــــق

استبيان حول

"برمجة نظام اوديت للمدينة -دراسة حالة مدينة توقرت- "

(للإجابة على هذه الأسئلة بشكل دقيق يجب معاينة وثائق الازمة لكل محور)

I. المحور الأول: الأداء التنظيمي

2- ما هي نسبة تقدم المداولات الفعلية مقارنة بالمداولات المبرمجة؟

جيدة ☐ مرضية ☐ متوسطة ☐ غير مرضية ☐

3- مدي تكوين اللجان الداخلية مقارنة بالهيكل التنظيمي الإداري؟

%25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 ☐

4- هل فعلت اجتماعات اللجان الداخلية المبرمجة؟

كليا ☐ نسبيا ☐ منعدمة ☐

5- ما هو عدد الاعتراضات لمجموع المداولات؟

%25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 ☐

6- ما هو عدد السكان البلدية حسب التصنيف الإداري للشبكة العمرانية؟

كبير ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

7- ما هي عدد مقررات التنصيب للهياكل الادارية (الفعلية والنظرية)؟

%25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 ☐

8- ماهي نسبة الصفقات العمومية (الطلبية العمومية) المبرمة مقارنة مع الصفقات المبرمجة؟

%25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 ☐

9- نسبة إمكانيات البلدية في الموارد الطبيعية مقارنة مع المبرمجة في مخطط التنمية؟

%25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 ☐

10- ما هو تقيم مشاركة المواطنين في مجموع محاضر المداولات، وماهي نسبة الاعتراضات عن المداولات؟

كبير ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

%25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 ☐

II. المحور الثانية: تسيير الموارد البشرية :

1- نسبة وضعية الموارد البشرية من: موظفين وعمال:

دائمين	*مؤقتين*	*متعاقدين*
☐	☐	☐

2- نسبة التوظيف حسب الهيكل التنظيمي ؟

%25	%50	%75	%100
☐	☐	■	☐

3- نسبة التغيب عن العمل ؟

%25	%50	%75	%100
■	☐	☐	☐

4- نسبة الترقية وفق القوانين السارية المفعول ؟

%25	%50	%75	%100
☐	■	☐	☐

5- نسبة التكفل ببرامج ترقية الموارد البشرية (التكوين والتربصات)؟

%25	%50	%75	%100
■	☐	☐	☐

6- نسبة تغطية المنح؟

%25	%50	%75	%100
☐	☐	■	☐

7- نسبة الإحالة على التقاعد والتعويض؟

%25	%50	%75	%100
■	☐	☐	☐

8- نسبة المعاملات الإدارية لكل مصلحة (مصلحة الكتابة العامة –مصلحة المستخدمين –مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية –مصلحة التنظيم والشؤون الاجتماعية-مصلحة العمران والمتابعة التقنية –مصلحة التجهيز والممتلكات) ؟

%25	%50	%75	%100
☐	☐	■	☐

9- نسبة ميزانية تغطية كتلة الأجور؟

%25	%50	%75	%100
☐	■	☐	☐

10- نسبة المكافأة والتحفيز؟

%25	%50	%75	%100
☐	■	☐	☐

III. المحور الثالث: رقابة الأداء الإنمائي.

1- ما هي نسبة التحصيل الضريبي؟

☐ %100 ☐ %75 ☐ %50 ☐ %25

2- ما هي نسبة ارتفاع الممتلكات؟

☐ %100 ☐ %75 ☐ %50 ☐ %25

3- ما هي نسبة تطبيق برامج الاستثمار؟

☐ %100 ☐ %75 ☐ %50 ☐ %25

4- ماهي نسبة استخراج رخص الامتياز؟

☐ %100 ☐ %75 ☐ %50 ☐ %25

5- ما هي نسبة تطور الصناعة ؟

☐ %100 ☐ %75 ☐ %50 ☐ %25

6- ما هي نسبة تطور التجارة ؟

☐ %100 ☐ %75 ☐ %50 ☐ %25

7- ما هي نسبة تطور السياحة ؟

☐ %100 ☐ %75 ☐ %50 ☐ %25

8- ماهي نسبة تغطية الفنادق والمؤسسات السياحية ؟

☐ %100 ☐ %75 ☐ %50 ☐ %25

9- ما هي نسبة تغطية النقل؟

☐ %100 ☐ %75 ☐ %50 ☐ %25

10- ماهي نسبة استهلاك برامج تنمية مقارنة بالمبرمجة؟

☐ %100 ☐ %75 ☐ %50 ☐ %25

11- ما مستوي التمويل البنكي للاستثمار

☐ %100 ☐ %75 ☐ %50 ☐ %25

IV. المحور الرابع :مدي تنفيذ خطط التعمير

1- ماهي نسبة تطبيق مخطط التوجيهي pdau؟

☐ %25 ■ %50 ☐ %75 ☐ %100

2- ماهي نسبة تطبيق مخطط شغل الأراضي pos؟

☐ %25 ■ %50 ☐ %75 ☐ %100

3- ماهي نسبة تطبيق مخطط psd؟

☐ %25 ☐ %50 ■ %75 ☐ %100

4- ماهي نسبة استلام (اكتمال) المشاريع المبرمجة؟

☐ %25 ☐ %50 ■ %75 ☐ %100

5- نسبة تطبيق مخطط التنسيق الحضري SCU؟

■ %25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100

6- نسبة تطبيق مخطط التنسيق الحضري العمران العملي UO؟

■ %25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100

7- نسبة التقدم في مسح الأراضي

■ %25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100

8-نسبة استخراج شهادات المطابقة الممنوحة 08/15؟

☐ %25 ☐ %50 ☐ %75 ■ %100

9-نسبة استخراج رخص الهدم الممنوحة؟

☐ %25 ☐ %50 ☐ %75 ■ %100

10-نسبة استخراج رخص التجزئة الممنوحة؟

☐ %25 ☐ %50 ☐ %75 ■ %100

11-نسبة استخراج رخص التقسيم الممنوحة؟

☐ %25 ☐ %50 ☐ %75 ■ %100

12-نسبة استخراج رخص البناء الممنوحة؟

☐ %25 ☐ %50 ■ %75 ☐ %100

V. **محور الخامس: رقابة الميزانية**

1- نسبة انجاز الوثائق والتقارير المالية المصادقة عليهم؟

☐ %25 ☐ %50 ■ %75 ☐ %100

2- حالات الصعوبات في منح العطاءات؟

قليل ☐ متوسط ■ كبير ☐

3- حالات التحفظات الرقابية؟

بسيطة ☐ مقبولة ■ معقدة ☐

4- ماهي نسبة الانفاق ؟

☐ %25 ■ %50 ☐ %75 ☐ %100

5- كم نسبة تغطية الإيرادات للنفقات؟

☐ %25 ■ %50 ☐ %75 ☐ %100

6- ما هي نسبة تنفيذ الميزانية BPوBS؟

☐ %25 ☐ %50 ■ %75 ☐ %100

7- نسبة الإيرادات الغير منجزة؟

■ %25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100

8- نسبة القروض والديون مقارنتا بمستويات بالسداد (العجز والوضعية المالي)؟

■ %25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100

9- نسبة تقدير وجدوى الطلبيات؟

■ %25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100

10- نسبة جدوى ميزانية المشاريع؟

☐ %25 ☐ %50 ■ %75 ☐ %100

IV. .محور السادس : جودة الخدمات الحضرية

1- نسبة تغطية المدينة بمخطط المرور؟

☐ %100 ☐ %75 ☐ %50 ☒ %25

2- ما هو نصيب الفرد من المساحات الخضراء؟

☐ جيدة ☐ حسنة ☐ متوسطة ☒ ضعيفة

3- ماهي نسبة تطبيق مخطط السكن؟

☐ %100 ☐ %75 ☐ %50 ☒ %25

4- ماهي نسبة تغطية النفايات المنزلية ؟

☐ %100 ☐ %75 ☒ %50 ☐ %25

- نسبة الاسترجاع ؟

☐ جيدة ☒ حسنة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة

5- ما هو نسبة تغطية الانارة العمومية؟

☒ %100 ☐ %75 ☐ %50 ☐ %25

6- ماهي نسبة تغطية الهياكل التجهيزات العمومية؟

☐ %100 ☐ %75 ☐ %50 ☐ %25

7- ماهي نسبة تغطية الامن الحضري العمومي؟

☐ %100 ☒ %75 ☐ %50 ☐ %25

8- نسبة تغطية الصحة العمومية؟

☐ جيدة ☐ حسنة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة

9- ماهي تغطية التضامن والمساعدة الاجتماعية؟

☐ جيدة ☐ حسنة ☒ متوسطة ☐ ضعيفة

10- حالة خدمة مواقف السيارات والطرق والمنشأة الفنية؟

☐ جيدة ☒ حسنة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة

11 -ماهي نسبة التكفل بمساحات لعب الطفال؟

☐ %100 ☐ %75 ☒ %50 ☐ %25

13-ماهو مستوي خدمة ذوي الاحتياجات الخاصة؟

جيدة ☐ حسنة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐

VII. المحور السابع: رقابة العصرنة

6- هل البلدية لها موقع واب؟

نعم ☐ لا ☐

تسمية الموقع: بلدية تقرت -

7- عدد الإعلانات التي نشرت في موقع الوأب؟

كثيرة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐

8- نسبة تطبيق الرقمنة في البلدية؟

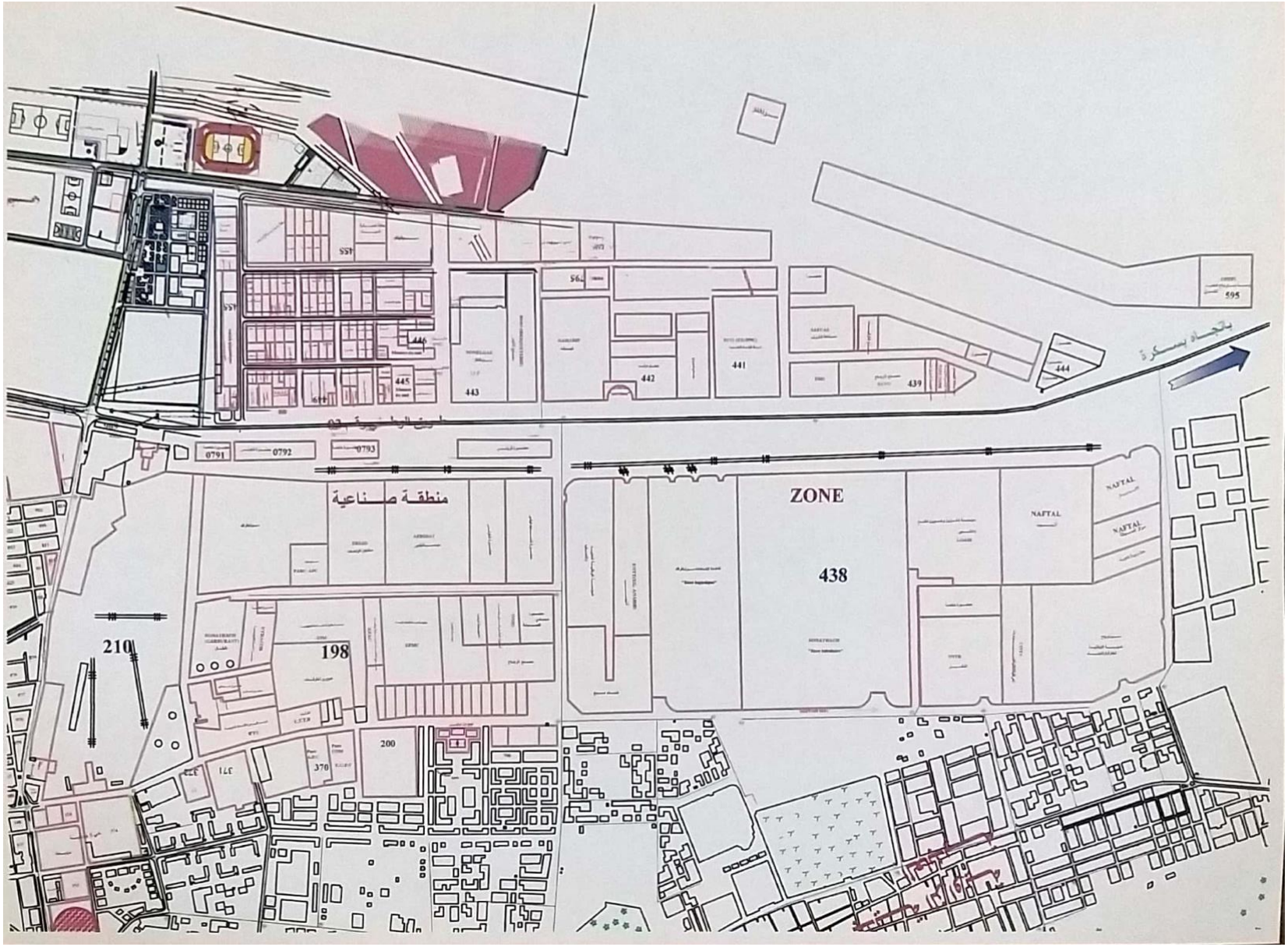
%25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 ☐

9- ماهي المجالات التي استخدمت فيها العصرنة؟.....

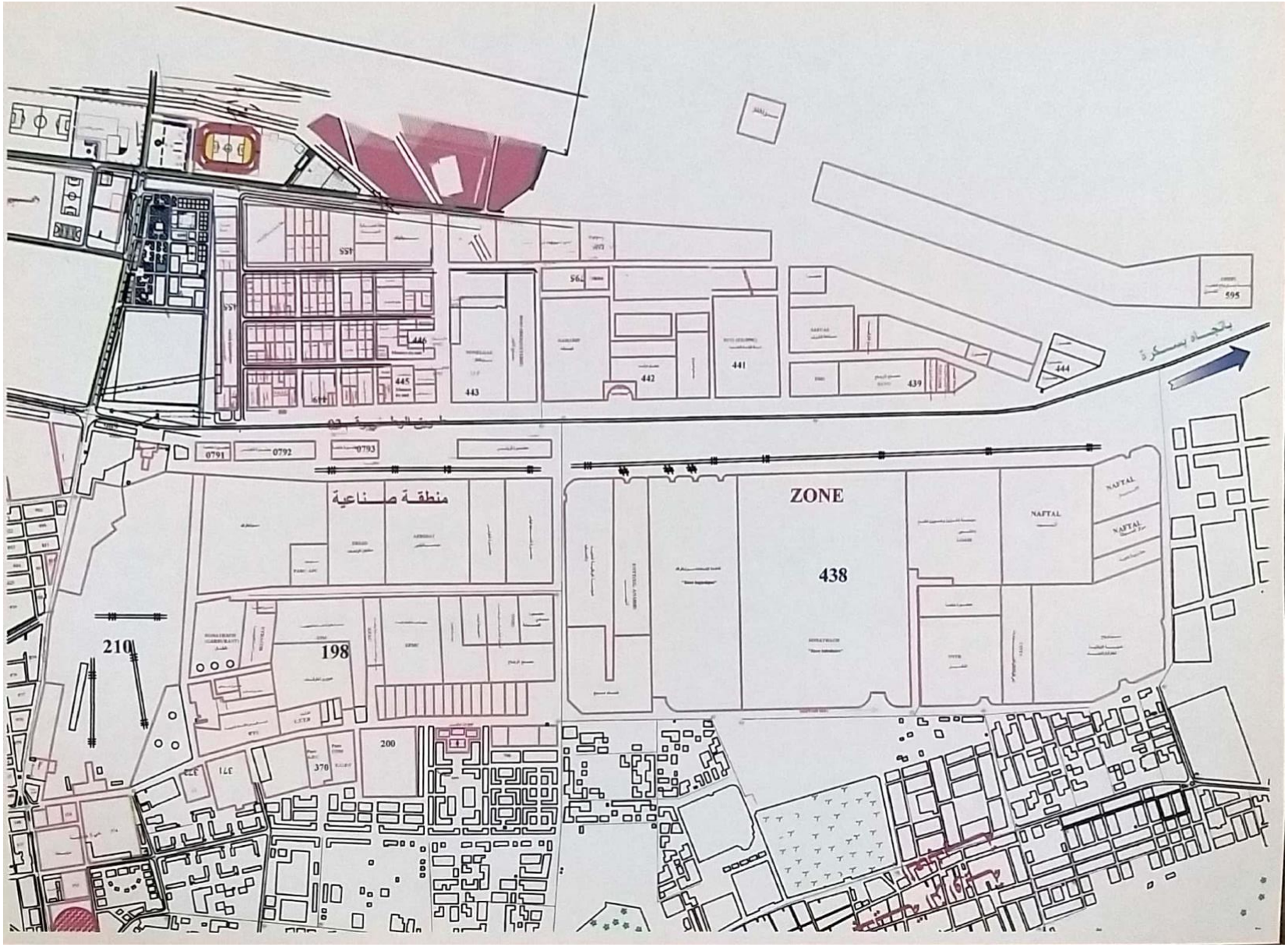
.....

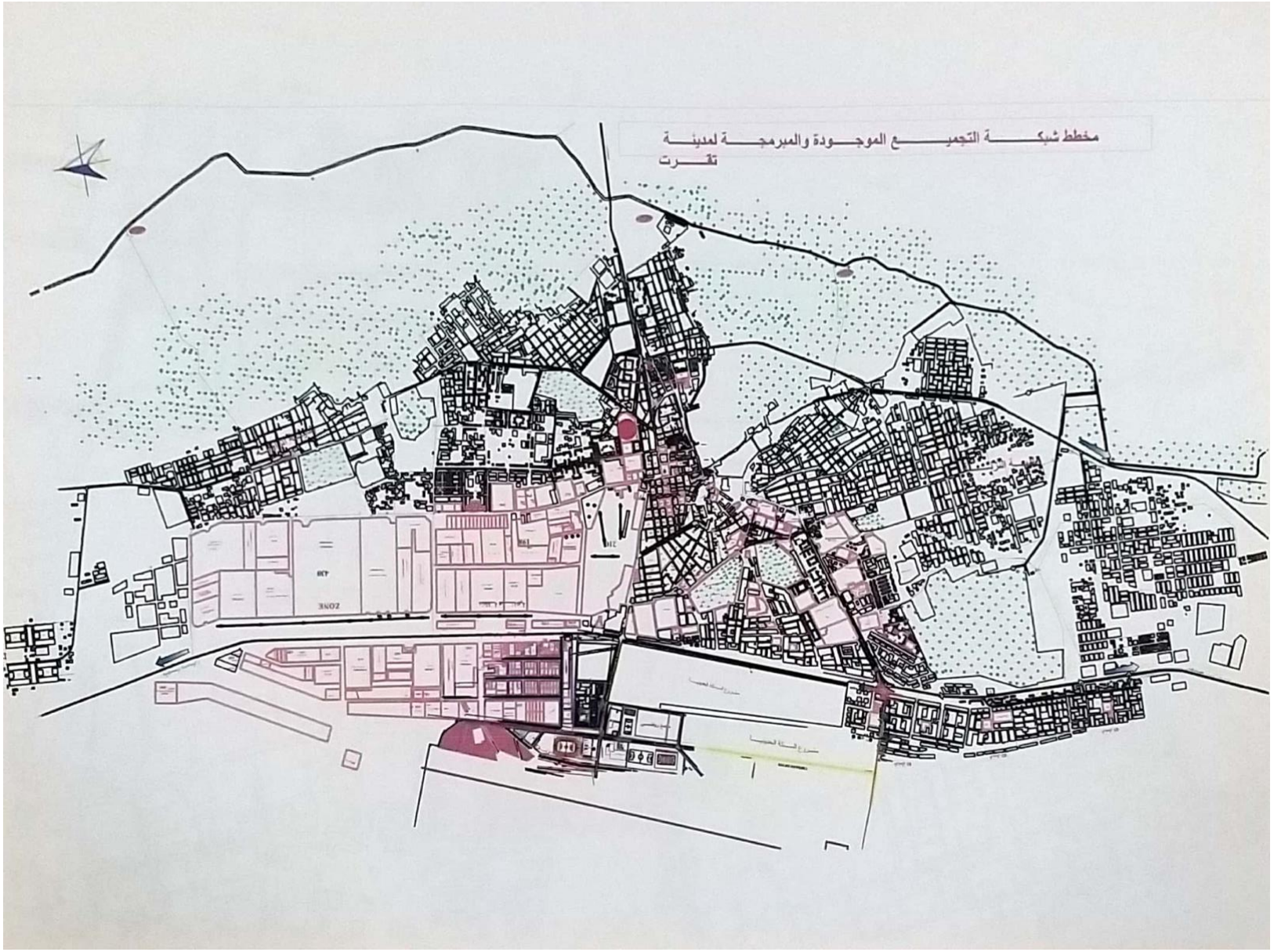
10- نسبة المرئية الاعلام والتواصل الاجتماعي الذي حققته العصرنة الإدارية؟

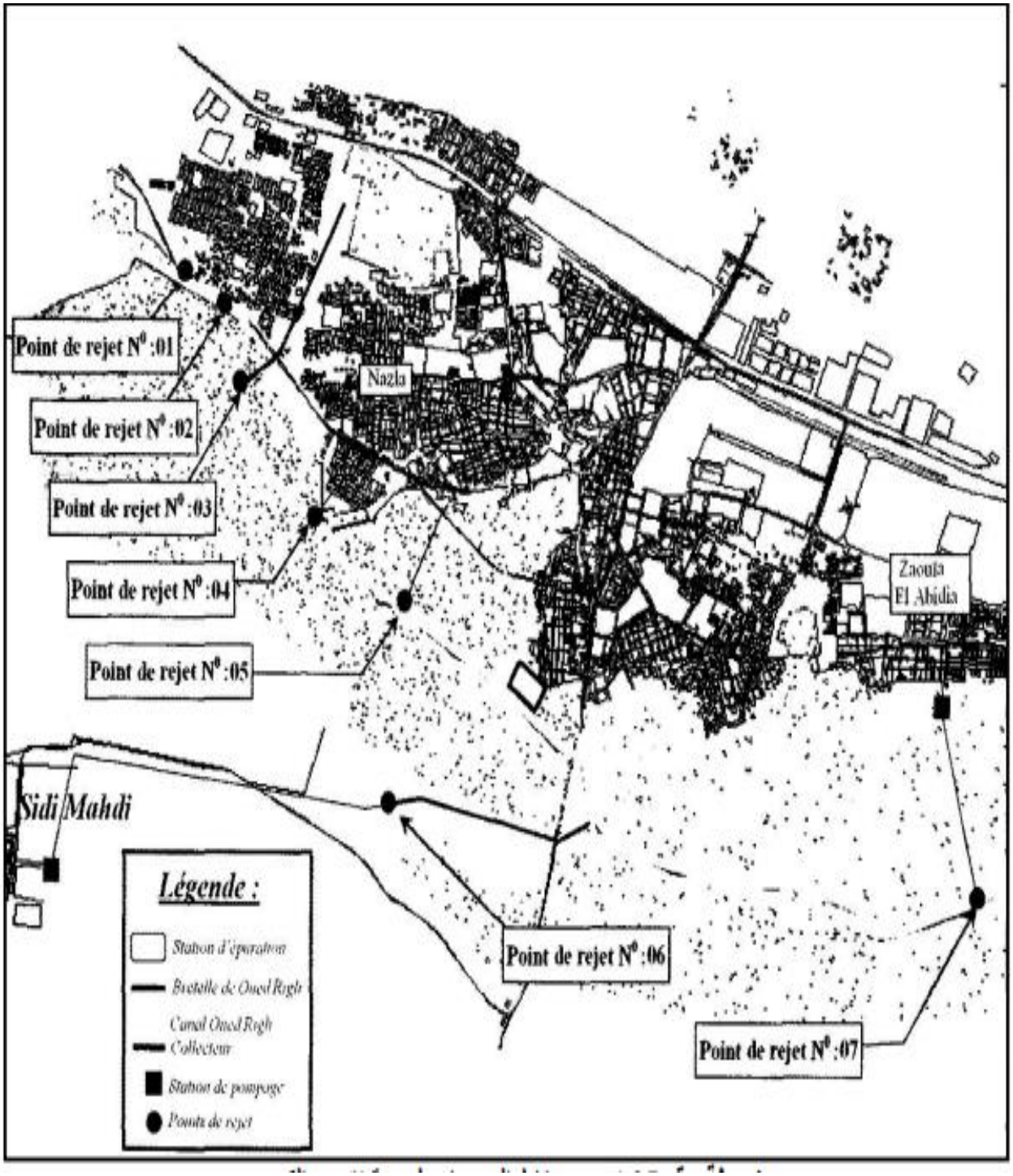
جيدة ☐ حسنة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐


ZONE
438
منطقة صناعية
210
198
200
370
371
NAFTAL
NAFTAL
NAFTAL
595
444
441
442
443
439
0791
0792
0793

ZONE DE SERVITUDES
VEVS EXTENSION
VEVS EXTENSION
LYCEE


ZONE
438
منطقة صناعية
210
198
200
370
371
NAFTAL
NAFTAL
NAFTAL
595
444
441
442
443
439
0791
0792
0793


مخطط شبكة التجميع الموجودة والمبرمجة لمدينة
تقرت


Point de rejet N° :01
Point de rejet N° :02
Point de rejet N° :03
Point de rejet N° :04
Point de rejet N° :05
Point de rejet N° :06
Point de rejet N° :07
Nazla
Zaouia El Abidia
Sidi Mahdi
Légende :
Station d'épuration
Bretelle de Oued Rgh
Canal Oued Rgh Collecteur
Station de pompage
Points de rejet

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية توقرت
دائرة توقرت
بلدية توقرت

وضعيه العمليات المسجله بكل السنوات ضمن مختلف برامج التمويل : (PCD-CSGCL-BW-BC-B.HMD)
محينة بتاريخ 2023/05/10

الرقم	إسم العملية	مصدر التمويل	مقرر التسجيل (رقم وتاريخ)	المبلغ المقترح	مبلغ الصفقة أو العقد	المتعامل المكلفة بالإنجاز	تاريخ ODS	مدة الإنجاز	المبلغ المستهلك	النسبة المالية	النسبة المادية	ملاحظات
1	NE 5 793 1 263 259 21 01 متابعة وتعبيد شارع بن بو العيد ومسالكه +شوارع بحي المستقل +شوارع بحي النخيل على مسافة 3200م ط	PCD	2021	33 200 000,00	31 240 490 00	مقاولة فعبي أحمد لحضر لأشغال الطرق وكراء العتاد	2021/10/17	03أشهر	29 616 223,92	89%	100%	تم الو المالي
2	NE 5 793 1 263 259 21 02 متابعة وتعبيد وتهيئة مدخل المدينة الشمالي	PCD	2021	9 000 000,00	8 872 640 00	ش.ذ.ه.م سعداوي للأشغال	2021/08/24	06أشهر	8 735 870,00	97%	100%	تم الو
3	NE5.793.1.263.250.21.10 تهيئة الرصيف المحاذي للثكنة بإتجاه طريق مسعد توقرت على مسافة 700 م ط	PCD	2021	10 730 000,00	10 725 600,00	مؤسسة ستارلينغ بوزيدي خالد	2022/08/07	110يوم	10 085 770,00	94%	100%	تم الو المالي
4	NE5.793.1.263.250.22.01 إعادة تأهيل (تعبيد وتدعيم) وتهيئة الطريق المحاذي لمستشفى 240 سرير توقرت على مسافة 900مط	PCD	2022	11 850 000,00	11 428 105,00	مؤسسة الأشغال العمومية قانوسة عبد الباقي	2022/06/28	90يوم	10 117 434,50	85%	100%	تم الو المالي
5	NE5.793.1.263.250.22.02 مسيافة الطرق الحضرية عبر تراب البلدية الأمير عبد القادر وسط المدينة المستقبل 'حي الرمال)على مسافة 4500مط	PCD	2022	9 250 000,00	9 248 650,00	مؤسسة أشغال البناء والطرق والمطارات مسعودي إبراهيم	2022/09/11	60يوم	3 706 000,00	40%	100%	تم ال ال
6	NE5.794.2.263.250.22.01 ترميم وتأهيل قاعة العلاج أيمن محمد حي المستقل الشمالي	PCD	2022	3 630 000,00	3 551 971,50	شركة بلو تاك برو مسلوح بوبكر	2023/01/15	75يوم	0,00	0%	30%	تم ف
	NE5.391.4.263.250.22.01					مؤسسة الأشغال						

-												
7	متابعة وإعادة تأهيل شبكة المياه الصالحة للشرب لحي المستقبل 04 بلدية توفرت على مسافة 6000 م ط	PCD	2022	12 160 000,00	11 002 187,50	العمومية الكبرى والري - نصرات محمد	2022/09/29	150يوم	7 282 029,50	60%	80%	اشغال متوقفة (ملحق)
8	NE5.793.1.263.250.22.03 تهيئة (حضرية) الطريق المحاذي لمستشفى 240 سرير توفرت على مسافة 450 م ط	PCD	2022	9 970 000,00	9 961 510,00	مؤسسة اشغال البناء في مختلف مراحله حنكة	2022/08/07	90يوم	7 712 840,00	77%	100%	تسوية الوضعية المالية والعلق
9	NE5.793.1.263.250.22.04 متابعة وتكملة تهيئة حي الزهراء على مساحة 14000 م2	PCD	2022	18 840 000,00	17 837 850,00	ش.ذ.م.م فالو للخدمات المتعددة والصيانة	2022/11/23	2أشهر	10 884 976,00	58%	85%	اشغال متوقفة (ملحق)
10	NE5.793.2.263.250.22.01 إعادة تأهيل شبكة الإنارة العمومية بمصابيح LED (حي المستقبل، وسط المدينة، حي النخيل، حي البهجة وحي الأمير عبد القادر) على مسافة 20 كم ط	PCD	2022	20 980 000,00	19 970 980,00	مؤسسة اشغال البناء في مختلف مراحله شيحاني أنور	2022/11/08	4أشهر	7 875 624,00	38%	80%	اشغال متوقفة (ملحق)
11	NE5.392.2.263.250.22.01 متابعة و إعادة تأهيل المجمع الرئيسي لشبكة الصرف الصحي لحي المستقبل 02 على مسافة 1700 مط	PCD	2022	20 930 000,00	19 755 160,00	مؤسسة بورقعة هيدروبات - بورقعة محمد أيوب	2022/12/21	05أشهر	945 455,00	5%	100%	تم إستلام المشروع
12	NE5.391.4.263.259.22.02 متابعة و إعادة تأهيل شبكة المياه الصالحة للشرب عبر أحياء المدينة (الأمير عبد القادر، وسط المدينة، المستقبل) على مسافة 5000 م ط	PCD	2022	20 000 000,00	18 902 180,50	شركة ليمان محمد لأشغال الطرقات والري	/	06أشهر	227 468,50	1%	0%	تسليم ODS
13	NE5.391.4.263.259.22.03 إنجاز قناة التموين بالمياه الصالحة للشرب بالشارع المؤدي إلى المؤسسة العقابية الجديدة (300 نزيل) ببلدية توفرت على مسافة 900 م ط	PCD	2022	1 070 000,00	0,00	روبة سيد بوقفة محمد جابر	/	06أشهر	0,00	0%	0%	تم الإسناد
14	NE5.691.2.263.259.22.01 إعادة الاعتبار للمدرسة الابتدائية عيبلي أحمد (تهيئة الساحة + السور)	PCD	2022	4 030 000,00	0,00	شركة بلو تاك برو صلوح بوبكر	/	06أشهر	0,00	0%	0%	تم إلغاء المنح المؤقت
15	NE5.793.1.263.259.22.05 متابعة وإنجاز تهيئة الطريق الرابط بين محور النوران مسعد ومسكنات عدل على مسافة 1600 م ط المستقبل بلدية توفرت	PCD	2022	22 000 000,00	0,00	/	/	/	0,00	0%	0%	تم إلغاء المنح المؤقت
16	دراسة وإنجاز ملحقة إدارية على مستوى البلدية	CSGCL	2010	9 500 000,00	6 765 864,00	قماري صدام	/	100يوم	283 906,59	3%	0%	تسليم ODS
17	إقتناء سيارة تخصص لمكتب الصحة بالبلدية	CSGCL	2018	3 188 800,00	0,00	/	/	/	0,00	0%	0%	في التظفر العلق
18	متابعة وتعبيد الشارع الرابط ما بين المحطة البرية الجديدة الطريق الوطني B1 توفرت على مسافة 1700 م/ط	CSGCL	2019	50 000 000,00	28 680 080,00	بورقعة محمد أيوب	2019/11/17	150يوم	305 658,64	1%	0%	تم فسخ الصفقة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية : توقـرت
دائرة : توقـرت
بلدية : توقـرت

الوضعية الشهرية للشباك الوحيد حسب المرسوم التنفيذي رقم 15-19 المؤرخ في 25 / 01 / 2015 المحدد لكيفيات تحضير عقود التعمير وتسليمها

الجلسات المنعقدة	تاريخ انعقاد جلسة الشباك الوحيد	العدد الكلي للملفات التي تم فحصها	الشباك الوحيد	العدد الكلي	عدد الملفات المقبولة	عدد الملفات المؤجلة	عدد الملفات المرفوضة	مهلة الرد من تاريخ إيداع الطلب بالبلدية	عدد الملفات المسلمة في الآجال القانونية من تاريخ إيداع الطلب	عدد الملفات المسلمة خارج الآجال القانونية من تاريخ إيداع الطلب	سبب التأخير
3	02/03/2023	20	رخصة التقسيم	0	0	0	0	8 أيام	0	0	/
			شهادة التجزئة	0	0	0	0	8 أيام	0	0	/
			رخصة البناء	20	16	2	2	8 أيام	16	0	/
			رخصة الهدم	0	0	0	0	8 أيام	0	0	/
	09/03/2023	10	رخصة التقسيم	0	0	0	0	8 أيام	0	0	/
			شهادة التجزئة	2	0	2	0	8 أيام	0	0	/
			رخصة البناء	7	6	1	0	8 أيام	6	0	/
			رخصة الهدم	0	0	0	0	8 أيام	0	0	/
	23/03/2023	ملغى	رخصة التقسيم	0	0	0	0	8 أيام	0	0	/
			شهادة التجزئة	0	0	0	0	8 أيام	0	0	/
			رخصة البناء	0	0	0	0	8 أيام	6	0	/
			رخصة الهدم	0	0	0	0	8 أيام	0	0	/

توقرت في : .....

رئيس المجلس الشعبي البلدي
الزاوي عبد الوهاب

35	دراسة توسيع سفر البلدية تقرت	B . HMD	2013	3 100 000,00	0,00	مكاتب الدراسات زقرير عامر	/	04أشهر	1 323 000,90	43%	100%	في إطار الغلق
36	متابعة وإنجاز مكاتبة بحي الأمير عبد القادر (الشطر الثاني)	B . HMD	2013	40 000 000,00	35 050 918,50	بريكة عثمان	2015/12/31	16أشهر	10 204 859,47	26%	50%	تم الغلق
37	تهيئة وتعبيد الطريق المؤدي للمحطة البرية الجديدة تقرت على مسافة 1360 م/ط	B . HMD	2017	20 000 000,00	16 118 048,00	حفري محمد	2017/09/17	70يوم	10 250 081,95	51%	95%	على مستوى العدالة
38	إيصال وتركيب شبكة غاز المدينة للمدارس الإبتدائية (الرمال 01، الرمال 02، الرمال 03، النخيل، عياشي علي)	B . HMD	2018	4 913 391,00	4 913 391,00	بوفنيك نور الدين	2019/07/30	02شهر	3 838 327,15	78%	100%	على مستوى العدالة
39	إيصال وتركيب شبكة غاز المدينة للمدارس الإبتدائية (عظامو محمد البحري، ناصر بشير، عمار يوسف)	B . HMD	2018	6 168 960,00	6 168 960,00	خليل سليم	20/08/2019	25يوم	5 507 641,30	89%	100%	تم الإستلام المؤقت
40	إيصال وتركيب شبكة غاز المدينة للمدارس الإبتدائية (الإمام مالك، الإمام الشافعي، الأمير عبد القادر، عيساني أحمد، الطالب بلال)	B . HMD	2018	5 360 831,00	5 360 831,00	بوفنيك نور الدين	2019/07/30	02شهر	3 886 361,50	72%	100%	على مستوى العدالة
41	متابعة وإنجاز مطعم مدرسي 200وجبة بمدرسة الخنساء بحي بعلوش	B . HMD	2019	10 000 000,00	8 478 036,00	محمدي أحمد	2022/08/07	06أشهر	2 621 944,61	26%	50%	أشغال متوقفة
42	متابعة وتكملة إنجاز قناة التموين POS04.POS05.POS03 بلدية تقرت على مسافة 3000 متر (في حصص) الحصة رقم 01 الحصة رقم 02	B . HMD	2021	60 000 000,00	11 510 400,00 32 145 735,00	بن عوالية أحمد ياسـ بورقعة محمد أيوب	2022/06/02 2022/06/26	02شهر 02شهر	11 579 420,00 20 782 356,70	54%	100% 80%	تم الإستلام المؤقت تم الإستلام المؤقت
43	متابعة وإنجاز قناة الربط للنزل الأنبوبي الجديد وإحياء المستقبل 02-06 وحي عدل على مسافة 3000 متر	B . HMD	2021	30 000 000,00	27 359 000,00	فنوري بشير	2022/09/29	04أشهر	22 628 364,00	75%	100%	تم الإستلام
44	إيصال الكهرباء بحي المستقبل جنوبي 01 بلدية توقرت	B . HMD	2021	30 000 000,00	25 262 025,30	رعداني بلقاسم	2022/12/04	120يوم	11 093 556,00	37%	80%	أشغال متوقفة (ملحق)
45	إيصال الغاز لحي 82 سكن ترقوي بحي المستقبل بلدية توقرت	B . HMD	2021	5 400 000,00	4 261 390,00	خليل سليم	2022/11/08	60يوم	4 236 162,00	78%	95%	أشغال جارية
46	إيصال الغاز لحي المستقبل جنوبي 02 بلدية توقرت	B . HMD	2021	11 320 000,00	9 757 702,50	خليل سليم	2023/01/19	60يوم	0,00	0%	20%	أشغال جارية
47	إيصال الغاز لحي المستقبل جنوبي 01 بلدية توقرت	B . HMD	2021	1 205 000,00	1 046 010,00	خليل سليم	2023/01/02	50يوم	0,00	0%	60%	أشغال جارية
48	إيصال وتركيب شبكة غاز المدينة للمطعم المدرسي لابتدائية النخيل	B . HMD	2021	600 000,00	0.00	بن عطاالله هشام	/	/	0,00	0%	0%	تم الإسناد
49	إعادة تأهيل الفرع البلدي بحي المستقبل	B . HMD	2021	2 802 747,50	0.00	/	/	/	0,00	0%	0%	إعداد دفتر الشروط

19		CDC/L	2019	30 000 000,00	0,00	/	/	/	178 500,00	1%	20%	الدراسة جارية
20		CDC/L	2019	70 000 000,00	48 666 240,00	2019/11/24	محمدي العربي	10شهر	50 434 728,50	72%	85%	على مستوى العدالة
21		CDC/L	2019	25 000 000,00	0,00	/	/	/	0,00	0%	0%	إعداد دفتر الشروط للإنجاز الدراسة
22		CDC/L	2019	50 000 000,00	40 297 300,00	2019/12/17	دهلة فوزية	05شهر	48 711 606,36	97%	100%	في إطار العلق
23		BW	2014	3 170 477,14	2 957 447,50	2022/11/08	جعل إسماعيل	80يوم	0,00	0%	100%	تم الإستلام المؤقت
24		BW	2017	10 000 000,00	7 761 775,00	2018/08/26	شركة المميز	06شهر	7 365 085,89	74%	100%	تسوية الوضعية النهائية و علق
25		BW	2018	100 000 000,00	95 935 420,00	2018/12/12	مهرية عبد الستار	08شهر	97 801 905,25	98%	100%	في انتظار العلق
26		BW	2020	21 746 959,00	12 493 852,50	16/06/2022	دهلة فوزية	03شهر	12 168 167,10	56%	100%	تم الإستلام المؤقت
27		BW	2020	2 884 240,00	2 291 940,00	13/12/2021	نوح بوبكر	35يوم	2 260 167,00	78%	100%	تسديد الوضعية النهائية و العلق
28		BW	2020	9 000 000,00	5 498 990,00	2023/01/18	محمدي أحمد	05شهر	0,00	0%	0%	أشغال متوقفة (تأشيرة المخططات CTC)
29		BW	2022	2 289 422,00	2 108 680,00	2023/02/05	خليل سليم	40يوم	0,00	0%	5%	أشغال جارية
30		BW	2022	3 000 000,00	2 869 988,45	2022/12/27	قماري صدام	100يوم	0,00	0%	100%	تم الإستلام المؤقت
31		BW	2022	500 000,00	0,00	/	CDU	/	0,00	0%	0%	رفع التحفظات في دراسة الخبرة
32		BW	2022	5 823 600,45	0,00	/	/	/	0,00	0%	0%	إعداد دفتر الشروط
33		BW	2022	6 000 000,00	0,00	/	/	/	0,00	0%	0%	عدم جدوى وإعادة الإعلان
34		BW	2022	6 000 000,00	4 486 895,00	/	خالد بوزيدي	100يوم	0,00	0%	0%	تم الإسناد

35	دراسة توسيع سفر البلدية تقرت	B . HMD	2013	3 100 000,00	0,00	مكاتب الدراسات (فرير عامر	/	04أشهر	1 323 000,90	43%	100%	في إطار الغلق
36	متابعة وإنجاز مكتبة بحي الأمير عبد القادر (الشطر الثاني)	B . HMD	2013	40 000 000,00	35 050 918,50	بريكة عثمان	2015/12/31	16أشهر	10 204 859,47	26%	50%	تم الغلق
37	تهيئة وتعبيد الطريق المؤدي للمحطة القرية الجديدة تقرت على مسافة 1360 م/ط	B . HMD	2017	20 000 000,00	16 118 048,00	حفري محمد	2017/09/17	70يوم	10 250 081,95	51%	95%	على مستوى العدالة
38	إيصال وتركيب شبكة غاز المدينة للمدارس الإبتدائية (الرمال 01، الرمال 02، الرمال 03، النخيل، عيادي علي)	B . HMD	2018	4 913 391,00	4 913 391,00	بوهنيك نور الدين	2019/07/30	02شهر	3 838 327,15	78%	100%	على مستوى العدالة
39	إيصال وتركيب شبكة غاز المدينة للمدارس الإبتدائية (عطاو محمد الحبري، ناصر بشير، عمار يوسف)	B . HMD	2018	6 168 960,00	6 168 960,00	خليل سليم	20/08/2019	25يوم	5 507 641,30	89%	100%	تم الاستلام المؤقت
40	إيصال وتركيب شبكة غاز المدينة للمدارس الإبتدائية (الإمام مالك، الإمام الشافعي، الأمير عبد القادر، عيساني أحمد، الغذاب بلة)	B . HMD	2018	5 360 831,00	5 360 831,00	بوهنيك نور الدين	2019/07/30	02شهر	3 886 361,50	72%	100%	على مستوى العدالة
41	متابعة وإنجاز مطعم مدرسي 200وجبة بمدرسة الخنساء بحي بعطوش	B . HMD	2019	10 000 000,00	8 478 036,00	محمدي أحمد	2022/08/07	06أشهر	2 621 944,61	26%	50%	أشغال متوقفة
42	متابعة وتكملة إنجاز قناة التموين POS04.POS05.POS03 بلدية تقرت على مسافة 3000 م/ط (في حصص) الحصة رقم 01 الحصة رقم 02	B . HMD	2021	60 000 000,00	11 510 400,00 32 145 735,00	بن عوالة أحمد باب بورقعة محمد أيوب	2022/06/02 2022/06/26	02شهر 02شهر	11 579 420,00 20 782 356,70	54%	100% 80%	تم الاستلام المؤقت تم الاستلام المؤقت
43	متابعة وإنجاز قناة الربط للبئر الارتوازي الجديد وأحياء المستقبل 02-05 وحي عدل على مسافة 3000 م/ط	B . HMD	2021	30 000 000,00	27 359 000,00	فوري بشير	2022/09/29	04أشهر	22 628 364,00	75%	100%	تم الإستلام
44	إيصال الكهرباء بحي المستقبل جنوبي 01 بلدية توقرت	B . HMD	2021	30 000 000,00	25 262 025,30	بعداني بلقاسم	2022/12/04	120يوم	11 093 556,00	37%	80%	أشغال متوقفة (ملحق)
45	إيصال الغاز لحي 82 سكن ترقوي بحي المستقبل بلدية توقرت	B . HMD	2021	5 400 000,00	4 261 390,00	خليل سليم	2022/11/08	60يوم	4 236 162,00	78%	95%	أشغال جارية
46	إيصال الغاز لحي المستقبل جنوبي 02 بلدية توقرت	B . HMD	2021	11 320 000,00	9 757 702,50	خليل سليم	2023/01/19	60يوم	0,00	0%	20%	أشغال جارية
47	إيصال الغاز لحي المستقبل جنوبي 01 بلدية توقرت	B . HMD	2021	1 205 000,00	1 046 010,00	خليل سليم	2023/01/02	50يوم	0,00	0%	60%	أشغال جارية
48	إيصال وتركيب شبكة غاز المدينة للمطعم المدرسي لابتدائية النخيل	B . HMD	2021	600 000,00	0.00	بن عطاالله هشام	/	/	0,00	0%	0%	تم الإسناد
49	إعادة تأهيل الفرع البلدي بحي المستقبل	B . HMD	2021	2 802 747,50	0.00	/	/	/	0,00	0%	0%	إعداد دفتر الشروط

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Point de situation sur les guichets unique moin De Mars 2022

-guichet unique de commune touggourt

Moin	Nombre de s éances tenues	Nombre de dossiers instruit	Nombre d'actes d'urbanisme accordès dont						Observati
			Certificat d'urbanisme	Permis de lotir	Certificat de morcellement	Permis de construire	Certificat conformitè	Permis de dèmolir	
Mars	**03**	**30**	***00***	***00***	**03**	**27**	**00**	**00**	

Touggourt :.....

رئيس المجلس الشعبي البلدي
الزواوي عبد الوهاب

الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

ولايـة ورقلة

المقاطعة الإدارية تقرت

دائـرة تقرت

بلـدية تقرت

PCD

العمليات المقترحة لسنة 2021 في إطار المخطط البلدي للتنمية حسب القطاعات

-قطاع الفلاحة والري"39":

الفصول	المواد	التسيير
391-التزويد بمياه الشرب	متابعة و إعادة تأهيل المياه الصالحة للشرب عبر تراب البلدية على مسافة 4800 مط (27.000.000 دج)	المخططات البلدية للتنمية
392-التطهير	دراسة ومتابعة وانجاز المجمع الرئيسي لشبكة الصرف الصحي من محطة النهظة إلى الرواق المعاين على مسافة 1400 مط (26.500.00 دج)	المخططات البلدية للتنمية
	متابعة و إعادة تأهيل شبكة الصرف الصحي لحي الأمير عبد القادر شمالي على مسافة 1800 مط (24.000.000 دج)	المخططات البلدية للتنمية
	متابعة و إعادة تأهيل شبكة الصرف الصحي عبر تراب البلدية (وسط المدينة+حي المستقبل+ حي الأمير عبد القادر)تقرت (30.000.000 دج)	المخططات البلدية للتنمية

...../.....

الموازنة العامة للميزانية	الإقتراحات		المصادقة	
	النفقات	الإيرادات	النفقات	الإيرادات
قسم التسيير	385 985 017,89	385 985 017,89		
سلع ولوازم	59 365 400,00			
اشغال وخدمات خارجية	27 343 389,64			
مصاريف التسيير العام	7 165 500,00			
مصاريف المستخدمين	243 264 573,30			
ضرائب ورسوم	266 671,89			
مصاريف مالية				
منح واعانات	7 217 375,92			
مساهمات وحصص واداءات لفائدة الغير	14 659 833,48			
تزويد حساب الامتلاك والمؤونات				
اعباء استثنائية				
منتوجات الاستغلال		1 000,00		
ناتج الاملاك العمومية		5 000 000,00		
تحصيلات واعانات ومساهمات		90 934 071,89		
تقليص الاعباء				
مداخيل صندوق الاموال المشتركة		10 000 000,00		
ضرائب غير مباشرة		45 734 083,00		
ضرائب مباشرة		232 815 863,00		
ناتج مالي				
ناتج استثنائي		1 500 000,00		
ناتج واعباء السنوات المالية السابقة				
الاقتطاع لنفقات التجهيز والاستثمار	26 702 273,66			
قسم التجهيز و الإستثمار	26 702 273,66	26 702 273,66		
العجز او الفائض المرحل				
تزويدات		26 702 273,66		
اعانات مسددة من طرف البلدية				
مساهمات الغير فى اشغال التجهيز				
اقتراضات				
مداخيل القطاع الاقتصادي				
كوارث				
املاك عقارية ومنقولة	3 202 273,66			
سلفيات البلدية لاكثر من سنة				
سندات وقيم				
تزويدات للوحدات الاقتصادية البلدية				
اشغال جديدة وتصليحات كبرى	23 500 000,00			
مجموع النفقات و الإيرادات	412 687 291,55	412 687 291,55		
ما يخفض : الحساب 83 من النفقات و المادة 100 من الإيرادات المادة 730 من النفقات و الإيرادات	26 702 273,66	26 702 273,66		
المجموع الحقيقي (الفعلي) للنفقات و الإيرادات (المجموع أ)	385 985 017,89	385 985 017,89		
الحساب 85 - الفائض الإجمالي				
مجموع متساوي النفقات والإيرادات (المجموع ب)	385 985 017,89	385 985 017,89		

لميزانية من طرفنا نحن أعضاء المجلس الشعبي
رة عادية

حدد مبلغ هذه الميزانية بـــ

المبين في العمود المخصص لهذا الغرض

في

الوالى

قسم التجهيز و الإستثمار	الإلتزامات		المضافة	
	النفقات	الإيرادات	النفقات	الإيرادات
95 برامج البلدية	26 702 273,66	26 702 273,66		
التجهيزات و التجهيزات الادارية				
الطرق	20 500 000,00	20 500 000,00		
التجهيزات المختلفة	3 000 000,00	3 000 000,00		
التجهيزات المدرسية و الرياضية و الثقافية	3 202 273,66	3 202 273,66		
التجهيزات الصحية و الاجتماعية				
التزويد النقل المواصلات				
التعمير و الاسكان				
التجهيز الصناعي و الحرفي و السياحي				
المصالح الصناعية و التجارية				
96 برامج لحساب الغير	0,00	0,00		
برامج للمؤسسات العمومية البلدية				
برامج للوحدات الاقتصادية البلدية				
برامج لاطراف اخرى				
97 العمليات الخارجة عن البرنامج	0,00	0,00		
العمليات العقارية والمنقولة(الخارجةعن البرامج				
الحركة المديونية والدائنية				
عمليات اخرى خارجة عن البرامج				
مجموع قسم التجهيز و الإستثمار	26 702 273,66	26 702 273,66		
65 - الفائض				
مجموع متساوي في النفقات و الإيرادات	26 702 273,66	26 702 273,66		

الحوصلة

قسم التسيير	385 985 017,89	385 985 017,89		
قسم التجهيز و الإستثمار	26 702 273,66	26 702 273,66		
المجموع	412 687 291,55	412 687 291,55		
85 - الفائض				
مجموع متساوي في النفقات و الإيرادات	412 687 291,55	412 687 291,55		

عـة 94 - مصـالـح الجـبـايـة	الباب 940 - ناتج الجباية	940

تبيـان	التذكير بالميزانية السابقة	الإقـتـراحـات	المصادقة
النفقات		5 569 998,92	
المساهمة في صندوق التضامن للضرائب المباشرة		5 569 998,92	
الإيـرادات		278 549 946,00	
الرسم الاجمالى الوحيد على تادية الخدمات		45 684 083,00	
رسم الذبح			
الرسم على العروض			
الرسم على ألعاب الياناصيب			
رسم الاقامة			
رسوم الحفلات		50 000,00	
رسوم اخري			
الرسم العقاري		545 627,00	
العائدات العقارية			
رسم التطهير			
الرسم على النشاط المهنى		209 505 612,00	
قسط البلدية من التسديد الجزافي/الضرائب على المرتبات و الاجور		18 554 163,00	
الرسم الوحيد			
الضريبة الفلاحية الوحيدة			
الرسوم الثابتة على مداخيل الصيد البحري			
الرسم على مداخيل الترقية العقارية		4 210 461,00	
ضرائب اخرى(مباشرة			
الرسم الجزافي الوحيد			
الضريبة على الدخل الإجمالي / إيجاري			
ناتج السنوات المالية السابقة			
850 - فائض الاستغلال		272 999 04, 08	

موازنة العمليات والبرامج الخارجة عن البرامج

مصالح التسيير	الإقتراحات		المصادقة	
	النفقات	الإيرادات	النفقات	الإيرادات
90 المصالح غير المباشرة	321 162 408,49	50 068 671,89		
المصالح المالية	26 702 273,66			
اجور واعباء المستخدمين الدائمين	172 205 123,81	37 022 487,26		
وسائل ومصالح الادارة العامة	83 744 949,49	13 046 184,63		
مجموعة العقارات والمنقولات (الغير المنتجة للمداخيل	21 766 671,89			
الطرق	16 743 389,64			
التجهيزات				
اشغال التجهيز المنجزة بالاستغلال المباشر				
91 المصالح الإدارية	58 352 610,48	42 366 400,00		
المصالح الادارية	80 000,00			
الامن و الحماية المدنية				
المساهمة في اعباء التعليم				
المصالح الاجتماعية المدرسية	42 365 400,00	42 365 400,00		
الشباب و الرياضة و الثقافة	15 907 210,48	1 000,00		
92 المصالح الإجتماعية	900 000,00	0,00		
المساعدة الاجتماعية المباشرة	400 000,00			
النظافة العمومية و الاجتماعية	500 000,00			
المصالح و المؤسسات الاجتماعية				
93 المصالح الإقتصادية	0,00	5 000 000,00		
المشاركة في التنمية الاقتصادية				
الاملاك الخاصة بالبلدية -المنتجة للمداخيل		5 000 000,00		
94 مصالح الجباية	5 569 998,92	288 549 946,00		
الجباية	5 569 998,92	278 549 946,00		
توجات مصلحة الاموال المشتركة		10 000 000,00		
مجموع قسم التسيير	385 985 017,89	385 985 017,89		
850 - الفائض				
مجموع متساوي في النفقات و الإيرادات	385 985 017,89	385 985 017,89		

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية : توقـــرت

دائرة : توقـــرت

بلدية : توقـــرت

الوضعية الشهرية للشباك الوحيد حسب المرسوم التنفيذي رقم 15-19 المؤرخ في 25 / 01 / 2015 المحدد لكيفيات تحضير عقود التعمير وتسليمها

الجلسات المنعقدة	تاريخ انعقاد جلسة الشباك	العدد الكلي	الشباك الوحيد	العدد الكلي	عدد الملفات	عدد	عدد الملفات	مهلة الرد من	عدد الملفات المسلمة في	عدد الملفات المسلمة خارج	سبب التأخير
2	02/02/2023	15	شهادة التقسيم	0	0	0	0	8 أيام	0	0	/
			شهادة التجزئة	0	0	0	0	8 أيام	0	0	/
			رخصة البناء	14	13	0	1	8 أيام	13	0	/
			رخصة الهدم	1	1	0	0	8 أيام	1	0	/
	16/02/2023	14	شهادة التقسيم	0	0	0	0	8 أيام	0	0	/
			رخصة التجزئة	1	1	0	0	8 أيام	1	0	/
			رخصة البناء	13	13	0	0	8 أيام	13	0	/
			رخصة الهدم	0	0	0	0	8 أيام	0	0	/

توقـرت في : 28 فيفري 2023

رئيس المجلس الشعبي البلدي
المستخلف
ناصر مهاني

Résumé

L'étude porte le développement d'un AUDIT pour auditer les collectivités locales - étude de cas de la ville de Touggourt, afin d'évaluer leur performance et efficacité, surtout après sa promotion comme centre de wilaya dans le découpage administratif 2022, conformément à la loi 1-20. Effectivement, l'incontrôle de la gestion conventionnelle des villes algériennes nous permet pas la promotion des services urbaines, ainsi aggrave leurs déficit sur les plans : financement, gestion et organisation…etc. Malgré l'arsenal d la législation, notamment 1-20 (guide de contrôle des collectivités locales). Donc, vue de l'importance du sujet, nous avons décidé d'aborder cette étude d'un point de vue technique, et ceci en développant un système ''urban AUDIT'' pour évaluer la performance de la qualité de la gestion et de management de la ville. En faisant appel à des méthodes de recherche opérationnel basées sur un sondage d'évaluation quantitative adressé aux acteurs directs de la gestion de la ville de Touggourt (les différents services municipaux), ce qui va permet par la suite à explorer un réseau d'évaluation pratique basé sur des indicateurs quantitatifs programmables dans l'application d'une application (logiciel d'audit). Réellement, les résultats obtenues après une première phase d'étude opérationnelle (stage de terrain de 10 jours au niveau de APC Touggourt, l'ors d'un questionnement : préciser la gestion de APC, déterminer les volets de AUDIT, estimer les coefficients de calculs) ; puis dans une deuxième phase, dédiée au PFE (est cela par le développement d'une application numérique de calcul urban AUDIT (ont validant les objectifs de cette étude : autogestion, non conventionnel, évaluation et le classement national des collectivités locales algériennes, ainsi, l'évaluation rationnelle des élues et la revalorisation de leurs compétences de gestion, la modernisation et numérisation, et le renforcement de la gouvernance). Nous espérons, d'avoir enrichir les études de la gestion de la ville, et nous permets l'adoption d'un diplôme de master en gestion des villes. les performances selon un dispositif national approuvé par le Ministère de l'Intérieur et les collectivités locales - permettre une évaluation objective des élus locaux et valoriser leurs efforts, moderniser l'administration et renforcement de la gouvernance) est un tributaire majeur de la compétence de gestion urbaine, qui permet d'obtenir un master

Mots-clés : Système d'audit urbain, gestion des collectivités locales, qualité de gestion locale, application logiciel, Touggourt.

Abstract

The study focuses on the development of an AUDIT to audit local authorities - a case study of the city of Touggourt, in order to assess their performance and efficiency, especially after its promotion as a wilaya center in the 2022 administrative division, in accordance with Law 1-20. In fact, the lack of control over the conventional management of Algerian cities hinders the promotion of urban services and exacerbates their deficits in terms of financing, management, organization, etc. Despite the arsenal of legislation, particularly Law 1-20 (guide for controlling local authorities), the control of local authorities remains inadequate. Given the importance of the subject, we have decided to approach this study from a technical point of view by developing an "urban AUDIT" system to assess the performance of city management and administration. We will employ operational research methods based on a quantitative evaluation survey addressed to the direct stakeholders of Touggourt city management (the various municipal services), which will subsequently allow us to explore a practical evaluation network based on programmable quantitative indicators in an audit software application. The results obtained after an initial phase of operational study (a 10-day field internship at the APC Touggourt, focusing on clarifying the APC management, determining the AUDIT aspects, and estimating calculation coefficients), and then a second phase dedicated to the final year project (developing a digital application for calculating the urban AUDIT, validating the objectives of this study: self-management, unconventional evaluation, national ranking of Algerian local authorities, rational evaluation of elected officials and enhancement of their management skills, modernization and digitization, and strengthening governance). We hope to have enriched the studies on city management and obtained a Master's degree in urban management.

Keywords: Urban AUDIT system, local government management, management quality, software application, Touggourt