

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر عنوان

عصرنة الميزانية العامة في الجزائر على ضوء القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية

دراسة حالة مديرية البرجة ومتابعة الميزانية بولاية تلمسان

تحت اشراف الأستاذ:

خلاصي عبد الإله

من إعداد الطالبة:

سلطاني نبهات

لجنة المناقشة

| الصفة  | الرتبة                 | الأستاذ (ة)     |
|--------|------------------------|-----------------|
| رئيسا  | أستاذة (ة) محاضر (ة) ب | أبو بكر أسماء   |
| مشرفا  | أستاذة (ة) محاضر (ة) ب | خلاصي عبد الإله |
| مناقشا | أستاذة (ة) محاضر (ة) ب | علام فاطمة      |

السنة الجامعية 2025/2024

## **\*\*كلمة شكر\*\***

بسم الله الرحمن الرحيم

"ولئن شكرتم لأزيدنكم"

صدق الله العظيم

نشكر الله ونحمده على ما أكرمنا به من علم بما شاء وجعلنا الله وإياكم من الشاكرين بكل امتنان وعرفان، نقدم أسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام إلى كل من مد لنا يد العون والمساعدة لانجاز هذا العمل

ونخص بالذكر الأستاذ الدكتور المشرف خلاصي عبد الاله على التوجيه وحسن التأطير كما نقدم جزيل الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول المشاركة في مناقشة هذا البحث وتقييمه.

إلى كل القائمين والمشرفين على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وإلى عمال مديرية البرجة ومتابعة الميزانية لولاية تلمسان

إلى كل من ساهم ولو بكلمة طيبة في اعداد هذه المذكرة

**\*\*إهداء\*\***

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى الوالدين الكريمين

إلى زوجي وأبنائي ، إلى أخي وأختي ياسمين التي ساعدتني

إلى كل أفراد عائلتي

إلى كافة الزميلات والزملاء

## ملخص:

شهدت المالية العامة في الجزائر تحولات عميقة في إطار مسعى إصلاحي لتحديث النظام المالي العمومي، بما ينسجم مع متطلبات الحكومة الرشيدة والشفافية وترشيد النفقات. ويُعد القانون العضوي 15-18 الصادر في 2 سبتمبر 2018، المتعلق بقوانين المالية، من أبرز الركائز القانونية لهذا الإصلاح، حيث رسّخ لمقاربة جديدة تعتمد على النتائج وتقييم الأداء بدلاً من الطرق التقليدية في التسيير المالي.

جاء هذا التحول استجابة للتحديات الاقتصادية مثل تقلبات أسعار النفط والعجز المستمر في الميزانية، مما استوجب تبني أدوات حديثة كالتخطيط الميزانياتي متعدد السنوات والتسيير حسب الأهداف. وتُمثل مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بولاية تلمسان نموذجاً محلياً لتجسيد هذه المقاربة الجديدة، من خلال مساهمتها في إعداد ومتابعة الميزانية وتقييم أدائها في ضوء أحكام القانون الجديد. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الإطار المفاهيمي والتشريعي لعصرنة الميزانية في الجزائر، مع التركيز على تطبيق القانون 15-18 على المستوى المحلي، من خلال دراسة حالة مديرية البرمجة بتلمسان، وبيان فعالية الآليات المعتمدة والتحديات التي تواجهها، وصولاً إلى تقديم مقترحات تدعم الإصلاح وتحسن الأداء المالي العمومي.

## الكلمات المفتاحية:

عصرنة المالية العامة، القانون 15-18، الميزانية حسب الأهداف، تسيير الأداء، مديرية البرمجة، ولاية تلمسان، الحكومة المالية، إصلاح النظام المالي، الشفافية، الميزانية متعددة السنوات.

## Abstract:

In recent years, Algeria's public finance system has undergone significant transformations in the methodology of preparing, implementing, and evaluating the general budget. This is part of a comprehensive effort to reform the public financial system in line with the requirements of modern governance, transparency, and the rationalization of public expenditures. Organic Law No. 18-15, dated September 2, 2018, on finance laws, represents a key legislative step in this reform process. It establishes a new legal framework based on results-oriented public financial management and accountability rather than traditional input-based management.

This modernization came in response to a set of economic and financial challenges facing Algeria, most notably oil price fluctuations, structural budget deficits, and increasing social demands. These factors necessitated a deep revision of the budgeting system, adopting new principles such as multi-year budgeting, results-based management, performance evaluation, and greater involvement of local actors in the preparation and implementation of public policies.

In this context, the Directorate of Programming and Budget Monitoring in the Wilaya of Tlemcen serves as a local example of how the principles of Law 18-15 are being implemented on the ground. This directorate plays a central role in ensuring coordination between national policies and local development needs through budget planning, implementation monitoring, and performance reporting—aligned with the new requirements of transparency, efficiency, and post-execution auditing.

Studying the contribution of the Directorate of Programming and Budget Monitoring in Tlemcen to the implementation of Law 18-15 highlights the strengths and weaknesses of public finance modernization at the local level. It also reveals the institutional, human, and structural challenges that sometimes hinder the proper application of the law. This study aims to propose practical recommendations to support the reform process and improve the effectiveness and efficiency of public policies.

## Keywords:

Modernization of public finance, Organic Law 18-15, performance-based budgeting, results-based management, Directorate of Programming, Tlemcen, financial governance, fiscal reform, transparency, multi-year budgeting.

## قائمة المراجع

1. مقدمة عامة: .....
6. تمهيد .....
7. المبحث الأول: الجوانب النظرية للميزانية العامة للدولة في الجزائر .....
1. مفهوم الميزانية العامة في التشريع الجزائري .....
2. مدونة الميزانية العامة في الجزائر .. ..
9. الفرع الأول: مدونة إيرادات الميزانية .....
9. أولا: تبويب الإيرادات وفق القانون المتعلق بقوانين المالية .....
10. ثانيا: التبويب المعتمد وفق الجدول (أ) الملحق بقانون المالية .....
11. الفرع الثاني: مدونة نفقات الميزانية .....
11. أولا: مدونة نفقات التسيير .....
12. ثانيا: مدونة نفقات التجهيز .....
14. الفرع الثالث: نقائص مدونة الميزانية العامة للدولة الجزائرية .....
3. دواعي إصلاح الميزانية العامة في الجزائر .....
17. المبحث الثاني: مشروع تحديث نظام الميزانية في الجزائر .....
1. نشأة مشروع نظام عصرنة الميزانية: .....
2. التعريف بمشروع تحديث (عصرنة) نظام الميزانية .....
3. هيكل المشروع وأهدافه .....
21. الفرع الأول: هيكل المشروع: .....
21. أولا: تركيبة الميزانية: .....
23. الفرع الثاني: أهداف المشروع: .....
24. المبحث الثالث: محاور الإصلاح الميزانياتي والصعوبات المواجهة له .....

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.المحاور الكبرى لمشروع تحديث النظام الميزانياتي..                            | 24 |
| الفرع الأول: إطار الميزانية المتعدد السنوات                                   | 24 |
| الفرع الثاني: تسيير الميزانية على أساس النتائج                                | 26 |
| 2.الصعوبات التي تواجه تطبيق التحديث                                           | 28 |
| خلاصة الفصل                                                                   | 35 |
| تمهيد:                                                                        | 37 |
| المبحث الأول: استعراض وتحليل الأوراق البحثية السابقة حول الموضوع              | 38 |
| المبحث الثاني: استعراض وتحليل الرسائل والاطروحات الجامعية السابقة حول الموضوع | 45 |
| المبحث الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة                       | 50 |
| خلاصة الفصل                                                                   | 52 |
| تمهيد:                                                                        | 54 |
| المبحث الأول: التعريف بمنهج وأدوات الدراسة                                    | 55 |
| 1.التعريف بالمنهج المعتمد في الجانب التطبيقي                                  | 55 |
| 2.أداة ومقياس الدراسة:                                                        | 55 |
| المبحث الثاني: التعريف بإجراءات الدراسة                                       | 57 |
| 1.مجتمع وعينة الدراسة:                                                        | 57 |
| 2.الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة                                           | 57 |
| 3.تشخيص النموذج.                                                              | 59 |
| المبحث الثالث: مناقشة النتائج:                                                | 60 |
| 1.التقييم القياسي للنموذج                                                     | 60 |
| 1.التقييم الهيكلي للنموذج                                                     | 66 |

73 ..... خلاصة الفصل :

74 ..... خاتمة عامة:

## مقدمة عامة:

شهدت المالية العامة في الجزائر، خلال السنوات الأخيرة، تحولات جوهرية في منهجية إعداد وتنفيذ وتقييم الميزانية العامة، وذلك في إطار مسعى شامل لإصلاح النظام المالي العمومي بما يواكب متطلبات الحوكمة الحديثة والشفافية وترشيد النفقات العمومية. ويأتي القانون العضوي رقم 18-15 المؤرخ في 2 سبتمبر 2018، المتعلق بقوانين المالية، كخطوة تشريعية أساسية في هذا المسار الإصلاحية، حيث يمثل إطارًا قانونيًا جديدًا يؤسس لثقافة مالية عمومية قائمة على النتائج بدل الوسائل، وعلى المساءلة بدل التسيير التقليدي المرتكز على منطق البنود.

لقد جاءت هذه العصرية استجابة لجملة من التحديات الاقتصادية والمالية التي تواجهها الجزائر، أبرزها تقلبات أسعار النفط، العجز الهيكلي في الميزانية، وتنامي المطالب الاجتماعية، وهو ما فرض مراجعة عميقة لنظام إعداد الميزانية، من خلال تبني مبادئ جديدة على غرار: البرمجة الميزانية متعددة السنوات، التسيير حسب الأهداف، تقييم الأداء، وإشراك أكبر للفاعلين المحليين في إعداد وتنفيذ السياسات العمومية.

في هذا السياق، تبرز مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بولاية تلمسان كمثال محلي على كيفية تجسيد مبادئ القانون 18-15 على أرض الواقع، إذ تشكل هذه المديرية أداة محورية في ضمان التنسيق بين السياسات الوطنية ومتطلبات التنمية المحلية، من خلال إعداد مشاريع الميزانية، متابعة تنفيذها، وتقديم التقارير التقييمية، في إطار ما تفرضه الأحكام الجديدة من التزام بالشفافية والفعالية والرقابة البعدية.

إن دراسة مدى مساهمة مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بتلمسان في تنفيذ أحكام القانون 18-15، يسمح بإبراز مكان القوة والضعف في مسار عصرية المالية العمومية على المستوى المحلي، كما يكشف عن التحديات المؤسساتية والبشرية والهيكلية التي تعيق أحيانًا التطبيق السليم لهذا القانون. كما تتيح هذه الدراسة تقديم مقترحات عملية من شأنها دعم مسار الإصلاح وتحسين فعالية ونجاعة السياسات العمومية.



وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الجوانب المفاهيمية والقانونية لعصرنة الميزانية العامة في الجزائر، وتسليط الضوء على الإطار العملي والتطبيقي لتنزيل مقتضيات القانون 15-18 على مستوى مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بولاية تلمسان، مع التركيز على الآليات المعتمدة، مدى فعاليتها، والصعوبات التي تواجهها، وذلك من خلال منهج تحليلي وصفي مدعوم بدراسة حالة ميدانية.

### إشكالية الدراسة:

مع صدور القانون العضوي 15-18، دخلت المالية العامة الجزائرية مرحلة جديدة قائمة على منطق الأداء، وتوجيه النفقات نحو الأهداف والنتائج، عوضاً عن الأساليب التقليدية المعتمدة على البنود دون مراعاة للفعالية الاقتصادية. غير أن هذا التحول التشريعي يتطلب قدرًا عاليًا من الجاهزية الإدارية والتنظيمية والتقنية، خاصة على المستوى المحلي. ومن هذا المنطلق، تبرز الإشكالية المركزية التالية:

إلى أي مدى ساهمت مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بولاية تلمسان في تجسيد مبادئ عصرنة الميزانية العامة وفقًا لأحكام القانون العضوي 15-18، وما هي التحديات التي تعيق تنفيذ هذا التحول على المستوى المحلي؟

### الأسئلة الفرعية:

1. ما هي الأسس والمبادئ التي جاء بها القانون 15-18 في إطار إصلاح الميزانية العامة؟
2. كيف تم تجسيد هذه المبادئ على مستوى مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بولاية تلمسان؟
3. ما هي الوسائل الإدارية والتقنية التي اعتمدتها المديرية في إطار التسيير حسب الأهداف؟
4. ما طبيعة الصعوبات التي تواجهها المديرية في تطبيق القانون الجديد (بشرية، تنظيمية، تقنية)؟

5. ما مدى فعالية المتابعة والتقييم في ضمان تحقيق النتائج المرجوة من هذا الإصلاح الميزانياتي؟

#### أهداف الدراسة:

1. تحليل الإطار القانوني والمؤسسي الذي أتى به القانون العضوي 15-18.
2. تشخيص واقع تطبيق مبادئ عصنة الميزانية العامة على المستوى المحلي.
3. تقييم أداء مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بتلمسان في تنفيذ مقتضيات الإصلاح.
4. إبراز التحديات والعوائق التي تحول دون تفعيل حقيقي للميزانية حسب الأداء.
5. تقديم مقترحات عملية لتحسين فعالية تطبيق القانون الجديد على المستوى المحلي.

#### فرضيات الدراسة:

1. هناك علاقة إيجابية بين تطبيق القانون 15-18 وتحسين فعالية تسيير الميزانية العامة.
2. تعاني مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بولاية تلمسان من صعوبات مؤسسية وبشرية في تطبيق متطلبات القانون.

3. غياب التكوين المتخصص والرقمنة يمثلان من بين أبرز العراقيل التي تحد من تجسيد الإصلاح الميزانياتي.
4. التحول إلى التسيير حسب النتائج يتطلب إعادة تنظيم شاملة على مستوى هياكل الدولة المركزية والمحلية.

#### منهجية الدراسة:

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي، مع دعم الدراسة بالمنهج التطبيقي من خلال دراسة حالة مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية.

• أدوات جمع البيانات :الوثائق الرسمية، التقارير الإدارية، المقابلات شبه الموجهة مع موظفي المديرية، والملاحظة المباشرة.

• مجال الدراسة :مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية — ولاية تلمسان.

• مجتمع الدراسة وعينتها :موظفو المديرية، إطارات المالية، وتقنيون معنيون بتنفيذ الميزانية.

#### صعوبات الدراسة:

1. صعوبة الوصول إلى بعض الوثائق والمعلومات الإدارية ذات الطابع الحساس أو غير المنشورة.
2. ضعف تجاوب بعض الإطارات مع المقابلات لأسباب تنظيمية أو تحفظ إداري.
3. التحدي في الربط بين الجانب النظري للقانون 15-18 والتطبيق العملي في واقع الإدارة المحلية.
4. نقص الدراسات السابقة الميدانية حول الموضوع على مستوى ولايات محددة.

## الفصل الأول

الاطار النظري للميزانية العامة للدولة ومشروع تحديث النظام  
الميزانياتي في الجزائر

## تمهيد

شهدت الموازنات العامة لمختلف دول العالم تطورات بالغة الأهمية خلال الحقبة الأخيرة، حيث أصبحت تُعدّ أداة فعالة تعتمد عليها الحكومات لتحقيق الأهداف والبرامج المسطرة مسبقًا.

ونظرًا للأهمية البالغة التي يلعبها النظام الميزانياتي في بلوغ الأهداف السياسية والاقتصادية، قامت معظم الدول في السنوات الأخيرة بإصلاح أنظمتها الميزانية، بحثًا عن آليات جديدة في إعداد وتسيير ميزانياتها تُمكنها من تحقيق أداء أفضل بأقل التكاليف.

وفي هذا الإطار، وعلى غرار العديد من الدول، دخلت الجزائر في مسعى لتطوير نظامها الميزانياتي، وذلك من خلال تبني مشروع جديد أطلق عليه اسم "نظام التحديث الميزانياتي" (MSB)، بهدف معالجة العيوب والنقائص المسجلة في النظام الحالي، وتعزيز مستوى الشفافية في العمليات المالية.

وسنحاول من خلال هذا الفصل، الموسوم بـ "الميزانية العامة في الجزائر"، تقديم نظرة عامة على النظام الميزانياتي المعتمد في الجزائر، مع تسليط الضوء بشكل خاص على مشروع نظام التحديث الميزانياتي، وذلك من خلال مبحثين رئيسيين، وفق الترتيب التالي:

المبحث الأول: الجوانب النظرية للميزانية العامة للدولة في الجزائر

المبحث الثاني: مشروع تحديث (عصرنة) نظام الميزانية في الجزائر

المبحث الثالث: المحاور الكبرى للإصلاح الميزانياتي والصعوبات المواجهة له.

## المبحث الأول: الجوانب النظرية للميزانية العامة للدولة في الجزائر

تُعد الميزانية العامة إحدى الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الدولة لتنظيم مختلف عملياتها المالية. وتسعى الدولة الجزائرية، على غرار بقية الدول، إلى تعبئة الموارد المالية اللازمة لتغطية نفقاتها، باتباع سياسة مالية محددة، مع محاولة التحكم في مستوى الإيرادات والنفقات بما يساهم في الحفاظ على استقرار الاقتصاد الوطني. ومن هذا المنطلق، تقوم الدولة بإعداد عرض مفصل ومعتمد لنفقاتها وإيراداتها المتوقعة خلال سنة مالية قادمة.

وقد شهدت الميزانية العامة في الجزائر العديد من التعديلات القانونية التي نظمت مختلف جوانبها. ومع صدور القانون رقم 84-17 المعدل سنة 1988، تكرست المعالم الرئيسية

للميزانية العامة، حيث تضمن هذا النص القانوني تناول معظم الجوانب المتعلقة بالميزانية العامة للدولة بشكل أكثر وضوحًا ودقة

بناءً على ذلك، سنعمل ضمن هذا المبحث على التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالميزانية العامة في الجزائر، مع استعراض أبرز النصوص القانونية التي ساهمت في تحديد إطارها العام.

### 1. مفهوم الميزانية العامة في التشريع الجزائري

يرتبط مفهوم الميزانية العامة بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما يتأثر بالتطورات التشريعية المواكبة لها. وقد تأخر اهتمام المشرع الجزائري بوضع إطار قانوني شامل يحدد بوضوح مختلف مراحل إعداد وتنفيذ ومراقبة الميزانية العامة. غير أن المشرع حاول، في عدة مناسبات، تحديد مفهوم الميزانية العامة عبر النصوص القانونية والتشريعات المالية المختلفة. ومن بين أهم هذه التشريعات يمكن ذكر ما يلي:

- مرسوم 31 ماي 1862: عرّف الميزانية العامة بأنها "العملية التي بواسطتها يُسمح رسميًا بتقدير الإيرادات

والنفقات السنوية للدولة."

• مرسوم 19 جوان 1956: نص على أن "ميزانية الدولة تقدر وترخص بشكل تشريعي أعباء وموارد الدولة، ويتم تقريرها من قبل السلطة التشريعية من خلال قانون المالية الذي يترجم الأهداف الاقتصادية والمالية للحكومة."

• الأمر التنظيمي المؤرخ في 2 جانفي 1959 المتعلق بقوانين المالية: عرف الميزانية بأنها "مجموعة من الحسابات التي ترسم لسنة مدنية واحدة جميع الموارد وجميع الأعباء الدائمة للدولة"<sup>1</sup>.

وبعد استعادة الجزائر لاستقلالها، وفي ظل السيادة التشريعية الوطنية، تم تقديم تعريفات جديدة للميزانية العامة، من أهمها:

• القانون 84-17 المؤرخ في 7 يوليو 1984، حيث جاء في مادته السادسة: (6) "تشكل الميزانية العامة للدولة من الإيرادات والنفقات النهائية المحددة سنوياً بموجب قانون المالية والموزعة وفقاً للأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها"<sup>2</sup>.

• القانون 90-21 المؤرخ في 15 أوت 1990، حيث نصت المادة الثالثة (3) على أن: "الميزانية العامة هي الوثيقة التي تُقدّر للسنة المدنية مجموع الإيرادات والنفقات الخاصة بالتسيير والاستثمار، بما في ذلك نفقات التجهيز العمومي والنفقات برأس المال، وترخص بها"<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> بن زاهر، أحمد، المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، تطور تعريف الميزانية العامة في النصوص الجزائرية: ص. 119.

<sup>2</sup> قانون رقم 84-17 المؤرخ في 7 يوليو 1984، المتعلق بقوانين المالية، تعريف الميزانية العامة في المادة 6: (ص. 5-6 من الجريدة الرسمية عدد 27 لسنة 1984)

<sup>3</sup> قانون رقم 90-21 المؤرخ في 15 أوت 1990، المتعلق بالحاسبة العمومية، تعريف الميزانية العامة في المادة 3: (ص. 3-4 من الجريدة الرسمية عدد 36 لسنة 1990).

من خلال استعراض هذه التعاريف، يمكن استخلاص أن الميزانية العامة للدولة الجزائرية تُعد وثيقة تشريعية سنوية، يتم من خلالها تقدير الموارد والنفقات النهائية للدولة والترخيص بها، بهدف تسيير وتجهيز المرافق العامة وفقاً لأهداف السياسة الاقتصادية والاجتماعية المعتمدة.

## 2. مدونة الميزانية العامة في الجزائر

تختلف طريقة تبويب العمليات المرتبطة بالميزانية عن أساليب تنفيذها في إطار المحاسبة العامة للدولة. فبينما يستخدم تبويب المحاسبة العمومية أساساً لوصف عمليات تنفيذ الإيرادات والنفقات، ويكتفي بحسابات معينة، تقوم ميزانية الدولة، من خلال "مدونة الميزانية العامة"، بتقييم وتبويب هذه العمليات بشكل مفصل، مما يسمح بالتعبير عن التوجهات المالية والاقتصادية السنوية.

وستتناول في هذا المطلب مدونة الإيرادات ومدونة النفقات كما يلي:

### الفرع الأول: مدونة إيرادات الميزانية

#### أولاً: تبويب الإيرادات وفق القانون المتعلق بقوانين المالية<sup>4</sup>

يصنف القانون المتعلق بقوانين المالية إيرادات الميزانية العامة كما يلي:

- الإيرادات ذات الطابع الجبائي، بالإضافة إلى حاصل الغرامات.
- مداخيل الأملاك التابعة للدولة.
- الرسوم المدفوعة مقابل الخدمات المقدمة والأتاوى.
- الأموال المخصصة للمساهمات والهبات والهدايا.

---

<sup>4</sup>قانون رقم 84-17 المؤرخ في 7 يوليو 1984، المتعلق بقوانين المالية، المواد 35 إلى 38: ص. 11-15 من الجريدة الرسمية عدد 27 لسنة 1984.



- تسديد رأس المال للقروض والتسبيقات الممنوحة من طرف الدولة وفوائدها.
- مختلف الحواصل المنصوص عليها قانوناً.
- مداخيل المساهمات المالية المرخص بها قانوناً.
- حصة الدولة من أرباح مؤسسات القطاع العام، وفق التشريع المعمول به.

### ثانياً: التبويب المعتمد وفق الجدول (أ) الملحق بقانون المالية

يعتمد التصنيف العملي للإيرادات في قانون المالية على الجدول (أ)، الذي يميز بين<sup>5</sup>:

#### 1. الموارد العادية:

○ الإيرادات الجبائية، وتشمل:

- 201-001 حواصل الضرائب المباشرة
- 201-002 حواصل التسجيل والطابع
- 201-003 الضرائب على الأعمال (بما فيها الرسم على القيمة المضافة للمنتجات المستوردة)
- 201-004 الضرائب غير المباشرة
- 201-005 حواصل الجمارك

○ الإيرادات العادية:

- 201-006 دخل أملاك الدولة

---

<sup>5</sup> قانون المالية لسنة 2016، الجريدة الرسمية الجزائرية، الملحق (أ) و(ب): ص. 88-102.

▪ 201-007: الحواصل المختلفة

▪ 201-008: الإيرادات النظامية

○ الإيرادات الأخرى.

## 2. الجباية البترولية:

تصنف بشكل مستقل عن الموارد العادية.

وقد تم تثبيت العمل بهذا التصنيف (الجدول أ) سواء خلال التصويت على الميزانية العامة أو خلال تنفيذها.

### الفرع الثاني: مدونة نفقات الميزانية

تتجسد نفقات الميزانية العامة من خلال نفقات التجهيز ونفقات التسيير، وفق ما يلي<sup>6</sup>:

### أولاً: مدونة نفقات التسيير

تشمل الإعتمادات المالية المفتوحة لتسيير المرافق العمومية الإدارية، وتصنف كما يلي:

• **الفصل:** يمثل الوحدة الأساسية لتخصيص الاعتمادات حسب طبيعة النفقات أو غايات استخدامها.

• **المادة والفقرة:** تنقسم الفصول إلى مواد وفقرات، ويتم تنفيذ نفقات التسيير على هذا المستوى.

• **العنوان:** يستخدم لتجميع الاعتمادات، مما يسهل عرض النفقات بشكل تركيبي.

وتصنف نفقات التسيير ضمن ثلاث أصناف اقتصادية كبرى:

• نفقات تسيير المصالح العمومية

---

<sup>6</sup> بن زاهر، أحمد، المرجع السابق، ص. 133

• نفقات التحويل

• نفقات رأس المال

أما التصنيف حسب العناوين الأربعة فهو:

• العنوان الأول: أعباء الدين العمومي والنفقات المحسومة من الإيرادات

• العنوان الثاني: تخصيصات السلطات العمومية

• العنوان الثالث: وسائل المصالح

• العنوان الرابع: التدخلات العمومية

وتم تقسيم النفقات كذلك إلى أقسام لتسهيل التمييز حسب معايير إدارية واقتصادية ووظيفية، مما يسمح بتحليل أفضل للنفقات ومتابعة أهداف السياسات العمومية.

ويعرض الملحق رقم (2) توزيع نفقات التسيير وفق الجدول (ب) لقانون المالية 2016<sup>7</sup>.

#### ثانيا: مدونة نفقات التجهيز

تفتح اعتمادات نفقات التجهيز ضمن قانون المالية السنوي لتغطية القطاعات الاقتصادية. فبخلاف نفقات التسيير المصنفة حسب الوزارات، تصنف نفقات التجهيز حسب الأنشطة الاقتصادية (الزراعة، الصناعة، النقل...).

وفقاً للمادة 35 من القانون 84-17، تجمع الاعتمادات المفتوحة في الميزانية العامة لتغطية نفقات الاستثمار ضمن ثلاثة أبواب:

---

<sup>7</sup> قانون المالية لسنة 2016، الجريدة الرسمية الجزائرية، الملحق (أ) و(ب): ص. 88-102.

1. الاستثمارات المنفذة من قبل الدولة.

2. إعانات الاستثمار الممنوحة من طرف الدولة.

3. النفقات الأخرى بالرأسمال.

كما تحدد المواد 36 و 37 و 38 القطاعات الاقتصادية الرئيسية (عشرة قطاعات) كالآتي:

- قطاع 0: المحروقات
- قطاع 1: الصناعات التحويلية
- قطاع 2: الطاقة والمناجم
- قطاع 3: الفلاحة والري
- قطاع 4: الخدمات
- قطاع 5: البنى التحتية الاقتصادية والاجتماعية
- قطاع 6: التربية والتكوين
- قطاع 7: الهياكل الاجتماعية والثقافية
- قطاع 8: المباني ووسائل التجهيز
- قطاع 9: أخرى<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> قانون رقم 84-17 المؤرخ في 7 يوليو 1984، المتعلق بقوانين المالية، المواد 35 إلى 38: من الجريدة الرسمية عدد 27 لسنة 1984.

### الفرع الثالث: نقائص مدونة الميزانية العامة للدولة الجزائرية

رغم أهمية مدونة الميزانية العامة، إلا أنها تعاني من عدة نقائص، منها<sup>9</sup>:

- قدم المدونة وصعوبة استجابتها لمتطلبات تسيير الاقتصاد المعاصر.
- عدم تجانس تصنيفاتها، إذ قد يشمل الباب الواحد نفقات من طبيعة مختلفة.
- قصور المدونة في تقديم نظرة شاملة حول ذمة الدولة.
- جمود ترقيم حسابات المدونة.
- عدم مواكبة التقنين الحالي للاحتياجات الحديثة لاستعمال تكنولوجيا المعلومات، مما يستدعي تحديث المدونة وفق تصنيفات إدارية واقتصادية ووظيفية متناسقة تسهل الرقمنة.

### 3. دواعي إصلاح الميزانية العامة في الجزائر

تشهد الجزائر حركة إصلاحات شاملة مست مختلف القطاعات بغية تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، وكان من الطبيعي أن يمتد هذا المسعى إلى ميدان الميزانية العامة للدولة، حيث تم التخطيط لسلسلة من الإصلاحات الرامية إلى ضمان شفافية المعاملات المالية، وتعزيز قدرات التقدير والتنبؤ بالإيرادات والنفقات العمومية.

وقد جاءت الحاجة إلى إصلاح الميزانية العامة نتيجة للعديد من النقائص التي تشوب النظام الميزانياتي الحالي، ومن أبرزها<sup>10</sup>:

### - قصور مبدأ السنوية في الميزانية:

---

<sup>9</sup> زغدار، بدر الدين. المالية العامة والنظام الجبائي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص. 215.

<sup>10</sup> وزارة المالية الجزائرية، دليل إصلاح المالية العامة في الجزائر، منشورات وزارة المالية، الجزائر، 2017، ص. 22-28.

يعد الاعتماد الحصري على مبدأ السنوية في إعداد الميزانية من مظاهر الجمود التي تعيق النشاط العام، إذ يقتصر الإطار الزمني على سنة واحدة، مما يحول دون الاهتمام الكافي بالاستثمارات طويلة الأمد، ويؤدي إلى تبسيط مفرط في تحليل المؤشرات المستقبلية المتعلقة بالإيرادات والنفقات، الأمر الذي فرض ضرورة إعادة النظر في هذا المبدأ.

#### - عدم الاتساق بين مدونة نفقات التسيير ومدونة نفقات التجهيز

تعتمد مدونة نفقات التسيير تصنيفاً وزارياً، بينما تتبع مدونة نفقات التجهيز تصنيفاً قطاعياً، مما يؤدي إلى تداخل النفقات بين الميزانيتين، حيث تُسجل بعض النفقات، التي بطبيعتها تخص التسيير، ضمن ميزانية التجهيز، مما يخلق نوعاً من الفوضى وعدم الانسجام في التصنيف.

#### - قصور نظام المعلومات المالية

يعاني النظام الميزانياتي الحالي من نقص كبير في توافر المعلومات الدقيقة حول العمليات المالية، مما يعيق إعداد وتحليل الميزانية بطريقة فعالة.

#### - تركيز إدارة النفقات على الوسائل بدل النتائج

يتم تسيير النفقات انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، دون التركيز على الأهداف والنتائج المحققة، وهو ما يقلل من فعالية الإنفاق العام.

#### - ضعف الوصول إلى وثائق الميزانية وغياب الشفافية

تعتبر وثائق الميزانية حكراً على الحكومة، كما أنها غالباً ما تكون غير واضحة ومعقدة بالنسبة للمستخدمين، مما يحد من شفافية المالية العامة.

## - ضعف الرقابة الأولية على مطابقة النفقات

رغم وجود رقابة أولية للتحقق من مطابقة النفقات، إلا أن فعاليتها تظل محدودة وغير كافية لضمان حسن تنفيذ الميزانية.

## - تأخر الرقابة البعدية

بالرغم من الأهمية النظرية للرقابة اللاحقة، إلا أن فعاليتها العملية تبقى ضعيفة بسبب التأخر الكبير في إيداع قوانين ضبط الميزانية أمام البرلمان، إضافة إلى انشغال نواب المجلس الشعبي الوطني بمناقشة قوانين المالية السنوية أكثر من اهتمامهم بضبط الميزانية<sup>11</sup>.

## - ضعف المساءلة الإدارية

تغيب المساءلة الفعلية للمسيرين الماليين، مما يضعف آليات المحاسبة ويؤثر سلبًا على شفافية الأداء المالي.

## - قصور نظام المعلوماتية

يعاني النظام المعلوماتي المرتبط بتسيير الميزانية من ضعف كبير، إذ أن استخدام تقنيات الإعلام الآلي محدود وغير متكامل، مما يعيق عملية تحديث البيانات وتحليلها بشكل فعال.

بناءً على ما سبق، فإن هذه النقائص مجتمعة ساهمت في إبعاد الميزانية العامة عن تحقيق أهدافها الرئيسية في دعم السياسات الاقتصادية والاجتماعية للدولة، الأمر الذي دفع السلطات العمومية إلى إطلاق مشروع إصلاح شامل للنظام الميزانياتي، تحت عنوان "مشروع التحديث الميزانياتي"، والذي سيتم التطرق إليه في المبحث التالي.

---

<sup>11</sup> مداني، محمد، المالية العامة: الإيرادات والنفقات وقوانين المالية، دار الهدى، الجزائر، 2015، ص. 97-101

## المبحث الثاني: مشروع تحديث نظام الميزانية في الجزائر

شهدت الميزانية العامة في الجزائر تطوراً عبر مراحل تاريخية متعددة، حيث تأثرت بالأنظمة المالية السائدة خلال كل مرحلة زمنية. فقد خضعت في البداية لأحكام النظام المالي الإسلامي لفترة طويلة، بداية من الحقبة العثمانية، ثم انتقلت إلى التأثير بالنظام المالي الفرنسي خلال فترة الاستعمار. وبعد الاستقلال، شكلت الظروف السياسية والاقتصادية الجديدة للجزائر المستقلة أساساً لتطور الميزانية العامة.

غير أن السمات الخاصة بالميزانية التي تعكس الهوية المالية والثقافية الجزائرية لم تتبلور بشكل واضح إلا مع صدور القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية، والمتمثل في القانون رقم 84-17 المؤرخ في 17 يوليو 1984. ورغم أهمية هذا القانون، إلا أن مضمونه ما زال يحمل بصمات قوية للنظام المالي الفرنسي.

ونظراً للتحويلات الاقتصادية والمالية التي شهدتها البلاد داخلياً وخارجياً، شرعت السلطات الجزائرية في تنفيذ إصلاحات جوهرية تهدف إلى تحديث نظام الميزانية العامة للدولة، في انسجام مع التوجهات الدولية نحو إصلاح المالية العامة، بما يعزز الشفافية، والفعالية، والاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة.

### 1. نشأة مشروع نظام عصرنه الميزانية:

تعود جذور مشروع إصلاح الميزانية العامة في الجزائر إلى الفترة الممتدة بين سنتي 1998 و2000، حيث أُدركت أهمية الميزانية باعتبارها إحدى الدعائم الأساسية التي تركز عليها الدولة في تنظيم شؤونها المالية والاقتصادية. وقد جاء هذا المشروع نتيجة للنقاشات التي دارت بين السلطات الجزائرية والبنك العالمي خلال هذه المرحلة، والتي تمحورت حول السبل والآليات الكفيلة بتحسين تسيير النفقات العمومية، ومواجهة التحديات التي تعيق تقديم خدمات عمومية ذات جودة ونوعية عالية للمواطنين.



وفي سياق التحولات الاقتصادية التي عرفت الجزائر منذ بداية تسعينيات القرن الماضي، وعلى خلفية الانتقال من نظام الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، وما رافقه من مساعٍ لتقليص التبعية لقطاع المحروقات، تبنت الحكومة الجزائرية برنامجًا واسعًا لإصلاح القطاع المالي العمومي. وقد هدف هذا البرنامج إلى تعديل الإطار المؤسسي، وتحسين تسيير الموارد العامة بما ينسجم مع متطلبات الانفتاح الاقتصادي والاندماج في الاقتصاد العالمي.<sup>12</sup>

جاء مشروع إصلاح الميزانية العامة استجابةً لعدة أهداف استراتيجية تهدف إلى تحسين فعالية المالية العمومية وتعزيز الشفافية وتوجيه النفقات نحو تحقيق التنمية المستدامة. ومن بين الأهداف الرئيسية لهذا الإصلاح نذكر<sup>13</sup>:

- تعزيز الشفافية المالية من خلال تقديم معلومات أوضح وأدق حول الإيرادات والنفقات العمومية.
- ترشيد النفقات العمومية عبر الانتقال من منطق الوسائل إلى منطق النتائج، مع التركيز على تحقيق الأهداف بدل مجرد استهلاك الموارد.
- إصلاح الهيكلة الإدارية للميزانية بما ينسجم مع متطلبات حسن الأداء والتسيير العقلاني للموارد<sup>14</sup>.
- دعم الرقابة القبلية والبعدية لضمان استعمال فعال وناجع للأموال العمومية.
- تكريس مبادئ الحكامة الرشيدة من خلال ربط المسؤولية بالمحاسبة في تسيير الموارد العامة.
- عصنة أنظمة المعلومات المالية عبر تعزيز استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في كل مراحل إعداد وتنفيذ ومراقبة الميزانية.

---

<sup>12</sup> الملتقى الدولي الثامن بجامعة الشلف حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات محور المشاركة : الحوكمة وإدارة المالية العامة والميزانية عنوان المداخلة : تحليل العلاقة الترابية بين مفهوم الحوكمة والموازنة العامة للدولة مع الإشارة إلى حالة الجزائر

<sup>13</sup> بن يعيش، إبراهيم، النظام المالي والميزانياتي الجزائري، دار الهدى للنشر، الجزائر، 2015، ص 112-114.

<sup>14</sup> صالح، عبد القادر، المالية العامة وتسيير الميزانية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص 130-133.

تندرج هذه الأهداف في إطار التوجهات العالمية الحديثة التي تعتمدها العديد من الدول الراغبة في تحسين أدائها المالي والإداري، وتعمل الجزائر في هذا السياق على مواكبة هذه التحولات لضمان تكريس الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية.

## 2. التعريف بمشروع تحديث (عصرنة) نظام الميزانية

- يرتبط مفهوم العصرنة بمفهوم التطوير والتحديث الذي تسعى العديد من الدول إلى تحقيقه، ويعكس عملية الانتقال من مرحلة إلى مرحلة متميزة، بما يتلاءم مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية العالمية. يشير مفهوم العصرنة إلى التجديد والتغيير، ويعد وسيلة أساسية لتحقيق التقدم في مختلف المجالات. فالعصرنة في بعدها الاقتصادي تعتبر جزءًا من الاستراتيجيات العامة للتنمية المستدامة التي تسعى الدول إلى تطبيقها لضمان مواكبة التحولات العالمية والمحلية<sup>15</sup>.

- تعريفات العصرنة في سياق الميزانية:
- ووكر: يعرف العصرنة بأنها "دراسة شاملة للتغيرات الاقتصادية مع وضع التعديلات والطرق الواجب اعتمادها لمواكبة هذا التغيير"<sup>16</sup>.

- شارل بيرد: يرى أن "إصلاح نظام الميزانية يعكس طابع العصر الذي يتم فيه الإصلاح"<sup>17</sup>.
- من خلال هذين التعريفين، يتضح أن مفهوم العصرنة يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالتقدم الذي تحقّقه الدول في مجالاتها الاقتصادية، ويعد عاملاً أساسيًا في التصدي لمظاهر التخلف، حيث أن كل دولة تعطي لمفهوم العصرنة مميزات الخاصة بما يتناسب مع تطلعاتها الاقتصادية والاجتماعية.

---

<sup>15</sup> بيب، محمد، إصلاحات الميزانية العامة في الجزائر: دراسة في النظم المالية، دار الفكر الاقتصادي، الجزائر، 2017، صفحات 100

<sup>16</sup> لوكاس، شارل، الإدارة المالية العامة في الجزائر: من التخطيط إلى التنفيذ، جامعة الجزائر، 2017، صفحات 47.

<sup>17</sup> بن علي، فوزية، عصرنة النظام المالي في الجزائر: تحديات وآفاق، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 45، 2018، صفحات 80

## محاور مشروع تحديث نظام الميزانية: (MSB)

- يركز مشروع تحديث نظام الميزانية في الجزائر على عدة محاور تهدف إلى تحسين التسيير العمومي وتوجيهه نحو الكفاءة والشفافية. هذه المحاور تشمل<sup>18</sup>:
- إطار الميزانية المتعددة السنوات :وهذا يهدف إلى الانتقال من الميزانية السنوية إلى إطار يستشرف المدى الطويل ويأخذ في الاعتبار التوقعات المستقبلية.
- ميزانية البرامج القائمة على أساس النتائج ومؤشرات الأداء :هذا التوجه يعتمد على تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة من النفقات العمومية وتقييمها بشكل دوري.
- تجديد تقديم الميزانية ووثائقها :يشمل هذا المحور تحسين الطريقة التي تُعرض بها الميزانية للمواطنين والمجلس التشريعي، بهدف جعلها أكثر وضوحًا وسهولة في الفهم.
- تجديد دورة الميزانية :تعديل عملية إعداد وتنفيذ الميزانية من خلال اعتماد تقنيات وأدوات حديثة<sup>19</sup>.
- اعتماد قانون عضوي جديد :هذا القانون سيساهم في تحديد الأسس القانونية والتنظيمية اللازمة لتطبيق النظام الجديد.
- تجديد الإطار المحاسبي للميزانية :تحديث أساليب المحاسبة الحكومية لجعلها أكثر دقة وموثوقية.
- اعتماد وتطوير أنظمة المعلومات المعتمدة في تحضير الميزانية :استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في جميع مراحل إعداد الميزانية، من جمع البيانات إلى تحليلها.
- تعزيز الرقابة ومسؤولية الميسرين :يهدف هذا المحور إلى ضمان الرقابة الفعالة على الميزانية من خلال تعزيز المساءلة والمحاسبة لكل من يساهم في تسيير الأموال العامة.

<sup>18</sup> " إصلاح النظام الميزانياتي في الجزائر: خطوات نحو العصرية"، مجلة الدراسات المالية الحكومية، العدد 22، 2019، صفحات 112

<sup>19</sup> المؤسسة الجزائرية للتخطيط المالي، تحديث نظام الميزانية العامة في الجزائر: ملامح الإصلاحات، تقرير مؤسسي، الجزائر، 2015، صفحات 50

- من خلال هذه المحاور، يطمح مشروع تحديث نظام الميزانية إلى خلق بيئة مالية عامة أكثر فعالية، شفافية، وقدرة على الاستجابة للتحديات الاقتصادية والاجتماعية المستقبلية.

### 3. هيكل المشروع وأهدافه

#### الفرع الأول: هيكل المشروع:

يتكون مشروع تحديث نظام الميزانية من تركيبتين أساسيتين:

#### - تركيبة الميزانية:

تشمل هذه التركيبة التغييرات التي تحدث على القواعد والتنظيمات والممارسات في إعدادات الميزانية وعرضها ومراقبة تنفيذها. يتمثل الهدف من هذه التركيبة في تحديث أساليب إعدادات الميزانية لتكون أكثر مرونة وشفافية<sup>20</sup>.

#### - تركيبة الإعلام الآلي ونظام الإعلام:

تركز هذه التركيبة على شراء وتنصيب العتاد وبرامج الإعلام الآلي العصرية والفعالة. الهدف منها هو تطوير وتفعيل أنظمة الإعلام التي تعزز قدرة وزارة المالية على إدارة نظام الميزانية، ودعم الهياكل الجديدة للميزانية، بالإضافة إلى تكوين المختصين في الإعلام الآلي والموظفين الذين سيستخدمون هذه الأنظمة<sup>21</sup>.

#### أولاً: تركيبة الميزانية:

تتمثل الأهداف المرجوة من هذه التركيبة في:

- تسهيل التحكم في النفقات العمومية.

---

20 صالح، عبد القادر، المراجع السابق، ص 130-133

21 حسن، علي، عصرية أنظمة الإدارة المالية العامة: تجارب دولية وتطبيقاتها في الجزائر، مجلة الإدارة العامة، العدد 7، 2020. ص 152.

- تسهيل الخيارات الاستراتيجية من خلال توفير معلومات وتحليل هادفة.
- تحسين شفافية الميزانية بهدف تعزيز النقاش الواضح حول السياسات الاقتصادية والاجتماعية.
- تعزيز مراقبة التنفيذ وتحسين الأداء في إنجاز السياسات والاستثمارات المسجلة في الميزانية<sup>22</sup>.

تتحقق هذه الأهداف من خلال الأعمال التالية:

#### - وضع ميزانية متكاملة متعددة السنوات:

تشمل هذه الميزانية الاستثمارات والنفقات الجارية، وتحافظ على الطابع السنوي للميزانية في الإطار القانوني، بحيث تحتوي على توقعات لكل قطاع وسياسة، ويتم إعدادها وعرضها مع التوقعات للثلاث سنوات القادمة.

#### - تحسين عرض ونشر الميزانية:

يتم عرض الميزانية بشكل يسهل النقاش حول الخيارات الاقتصادية والاجتماعية للحكومة.

#### - تعزيز وظيفة الإرشاد الاقتصادي لوزارة المالية:

يتم ذلك من خلال تعزيز قدرة الوزارة على تقييم ومراقبة تكاليف الاستثمارات والسياسات المتعلقة بطلبات اعتمادات الوزارات<sup>23</sup>.

#### - تعزيز عصنة مراقبة الميزانية والمحاسبة:

تهدف إلى تحسين فعالية الإنفاق ومتابعة تنفيذ مشاريع الاستثمارات العمومية لضمان تحقيق فعالية أكبر في القطاع العام.

<sup>22</sup> العمري، ناصر، إدارة النفقات العامة في الجزائر: دراسة تحليلية للنظام الميزانياتي، مجلة الدراسات المالية، العدد 12، 2018، ص 102

<sup>23</sup> مؤتمر إصلاح الميزانية العامة في الجزائر، إصلاح وتحديث النظام الميزانياتي، وزارة المالية الجزائرية، الجزائر، 2019، ص 7.

## الفرع الثاني: أهداف المشروع:

تسعى الحكومة من خلال مشروع إصلاح الميزانية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، منها:

- تسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال جمع وتحليل المعلومات لضمان أعلى مستويات الجودة.
- تحسين القدرة على التنبؤ بالنفقات العامة.
- زيادة المساءلة لدى الموظفين والمؤسسات المعنية بإدارة الأملاك العامة.
- تعزيز متابعة تنفيذ الميزانية لتحقيق فعالية أكبر في السياسات المتبعة.
- تحسين شفافية الميزانية لتيسير عملية اتخاذ القرارات السياسية.
- تعزيز الأداء في إدارة أملاك الدولة من خلال زيادة الشفافية، مما يسهم في رفع مستوى المسؤولية بين الموظفين العموميين.
- ضمان تخصيص الموارد العامة بناءً على تقييم دقيق للوضع الاقتصادي في البلاد.
- إعطاء الأولوية للتخطيط الاستراتيجي بهدف ترشيد الإنفاق.
- تعزيز الفعالية والكفاءة لضبط الميزانية في الوقت المناسب وضمان جودة تنفيذ الرقابة المالية السليمة.

## المبحث الثالث: محاور الإصلاح الميزانياتي والصعوبات المواجهة له

### 1. المحاور الكبرى لمشروع تحديث النظام الميزانياتي

يتضمن مشروع تحديث النظام الميزانياتي في الجزائر عدة محاور رئيسية تهدف إلى تعزيز فعالية وكفاءة إعداد وتسيير الميزانية العامة. من أبرز هذه المحاور الاعتماد على إطار متعدد السنوات في إعداد الميزانية، بالإضافة إلى التحول من المنطق القائم على الوسائل إلى المنطق القائم على النتائج في تسيير النفقات العمومية<sup>24</sup>.

#### الفرع الأول: إطار الميزانية المتعدد السنوات

يعتمد إطار الميزانية المتعدد السنوات على وضع ضوابط ميزانية تمتد على أكثر من سنة، مما يسمح بتحديد التوجهات الكبرى، الأولويات، والتنبؤات الخاصة بالإيرادات والنفقات على مدى فترة تتجاوز اثني عشر شهرا. يعتمد هذا الإطار على إعداد ميزانية لمدة سنتين متتاليتين) السنة  $n+1$  والسنة  $(n+2)$  إضافة إلى السنة المالية الحالية.

#### المتطلبات الضرورية لإعداد إطار الميزانية متعدد السنوات:

1. إعداد وتحليل الافتراضات الاقتصادية الكلية التي تأخذ بعين الاعتبار عدة سنوات.
  2. تحديد سقف ميزانية لكل وزارة حسب أولويات الدولة واتجاهاتها الكبرى.
  3. إعداد ميزانية لكل وزارة وفقاً للغلاف المالي المحدد مسبقاً.
- من المهم أن يكون تقديم إطار الميزانية متعدد السنوات موازياً لمبدأ الميزانية السنوية، حيث يمكن مراجعته سنوياً كما يتم في العديد من الدول الأوروبية<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> حكيم، توفيق، "دور الموازنة العامة في تعزيز التنمية الاقتصادية في الجزائر: دراسات ومقاربات"، دورية التنسيق المالي، العدد 17، 2016، ص 90.

<sup>25</sup> سيدي علي، نادية، التوجهات الحديثة في تسيير الميزانية العامة في الجزائر: تطبيقات عملية"، المجلة الجزائرية للإدارة، العدد 40، 2020، ص 151.





## أهداف إطار الميزانية متعدد السنوات:

1. تحسين عملية التخطيط المالي وإعداد الميزانية.
2. تخصيص الموارد وفقاً لأولويات الحكومة.
3. تحديد أهداف متعددة السنوات على مستوى الإنفاق.
4. تمكين البرامج من التكيف مع الظروف المالية المتغيرة<sup>26</sup>.

### الفرع الثاني: تسيير الميزانية على أساس النتائج

في الوقت الراهن، يعتمد النظام المالي في الجزائر على منهج تقليدي (الميزانية القائمة على الوسائل)، حيث تُخصص الاعتمادات بناءً على الموارد المتاحة بدلاً من التركيز على النتائج المتوقعة. لذلك، كان من الضروري تبني نظام ميزانياتي قائم على النتائج بدلاً من الاعتماد على المنطق التقليدي الذي يعتمد على الوسائل<sup>27</sup>.

### تعريف الميزانية القائمة على النتائج:

تجمع هذه الميزانية الاعتمادات المفتوحة في البرامج المعتمدة في الوزارة المعنية، حيث يشمل البرنامج مجموعة من الأنشطة الموجهة لتحقيق التوجهات الخاصة بكل وزارة، مع التركيز على تخصيص الموارد بناءً على النتائج المنتظرة.

---

<sup>26</sup> كرم، فوزي، الإصلاحات المالية والإدارية في الجزائر: الموازنة العامة والممارسات المعاصرة"، دورية التخطيط المالي، العدد 22، 2017، ص 204.

<sup>27</sup> منصور، سامية، "نظام الموازنة في الجزائر: التحديات والفرص في الانتقال من الميزانية القائمة على الوسائل إلى الميزانية القائمة على النتائج"، دورية الشؤون الاقتصادية، العدد 30، 2015، ص 101.

## التسيير القائم على النتائج:

يعد التسيير القائم على النتائج فلسفة جديدة تهدف إلى الوصول إلى الأهداف المرسومة مسبقاً عبر تخصيص الموارد المتاحة بشكل أكثر كفاءة. يركز هذا النظام على تحسين الأداء وزيادة فعالية استخدام الموارد لتحقيق النتائج بأقل التكاليف<sup>28</sup>.

## المكونات الأساسية لنجاح تطبيق نظام الميزانية القائمة على النتائج:

1. إطار الإنفاق المتوسط المدى: يتم تحديد سقف النفقات على مدى ثلاث إلى أربع سنوات، ويتم تحديثها سنوياً.

2. الميادين الاستراتيجية للنتائج: إعداد استراتيجيات قطاعية أو وزارية متوسطة الأجل تحدد الأهداف الأولوية.

3. مؤشرات الأداء: تستخدم لقياس فعالية الأنشطة والبرامج الحكومية. تشمل:

- مؤشرات المدخلات: تشير إلى الموارد المستخدمة.
- مؤشرات المخرجات: تقييم النتائج التي تم تحقيقها (مثل عدد الدورات التدريبية أو الملفات المعالجة).
- مؤشرات النتائج: تقارن العوائد مع الأهداف المحددة مسبقاً.

## متطلبات الانتقال إلى أسلوب النتائج:

يستلزم الانتقال إلى الميزانية القائمة على النتائج مجموعة من المتطلبات الأساسية مثل:

---

<sup>28</sup>سيدي محمد، لطفى، "الميزانية العامة في الجزائر: دراسة في التطورات والإصلاحات"، مجلة الدراسات الاقتصادية، 2018، ص 58.

1. تأهيل وتدريب الموظفين على كيفية إعداد الميزانية على أساس الأداء.

2. وضع مؤشرات دقيقة لمتابعة نتائج الأداء.

3. تنسيق فعال بين الجهات المسؤولة لضمان تحقيق الأهداف وفقًا للسياسات العامة.

### أهداف التسيير القائم على النتائج:

الهدف الأسمى لنظام الميزانية القائمة على النتائج هو توجيه النفقات الحكومية لتحقيق نتائج محددة وقابلة للقياس، مما يساعد في تحسين فعالية إدارة الأموال العامة.<sup>29</sup>

### 2. الصعوبات التي تواجه تطبيق التحديث

يواجه تطبيق الإصلاحات في النظام الميزانياتي العديد من الصعوبات والعراقيل التي قد تعرقل مسار تنفيذ التحديث بشكل فعال. حيث يُعتبر الإصلاح الميزانياتي من أبرز الإصلاحات الاقتصادية التي تتطلب مواجهة مجموعة من التحديات، من أبرزها ما يلي:

#### - نقص التنسيق بين المكونات المختلفة للنظام الميزانياتي متعدد السنوات:

يعد التنسيق بين مختلف مكونات النظام الميزانياتي متعدد السنوات من أكبر التحديات. بدون تنسيق فعال، تصبح الأعمال الخاصة بكل مكون غير متوافقة، ولا تظهر أي تكامل بين المكونات. ومع ذلك، تم اتخاذ خطوة مهمة من خلال إنشاء وحدة تسيير المشروع في سبتمبر 2006 من قبل **CRC SOGEMA** على مستوى وزارة المالية لضمان سير عملية الإصلاح بفعالية.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> فلة زودة و رزيقة عميرات، "آليات عصنة الموازنة العامة في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، السنة الجامعية 2011-2012، ص 25.

<sup>30</sup> فلة زودة، رزيقة عميرات. "آليات عصنة الموازنة العامة في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، السنة الجامعية 2011-2012.

## - ضعف القيادة والتسيير في بعض الوزارات:

يواجه تطبيق الإصلاح في بعض الوزارات صعوبة بسبب ضعف القيادة والتسيير. يعد تعيين وتكوين فرق المشروع من العوامل الأساسية التي تساهم في إدماج الوزارات الأخرى ذات العلاقة بالنفقات بشكل فعال في عملية الإصلاح<sup>31</sup>.

## - قلة مشاركة الإطارات في الدورات التكوينية:

تعتبر الدورات التكوينية من العناصر الحاسمة في عملية الإصلاح. ومع ذلك، لوحظ أن مشاركة إطارات المديرية العامة للميزانية في الدورات التدريبية التي أُقيمت في إطار التجربة كانت ضعيفة، مما يحد من فعالية التدريب في ضمان تطبيق الإصلاح.

## - اتصال غير كافٍ بشأن تقدم الإصلاح:

هناك نقص في التواصل الفعال حول تقدم الإصلاحات والنتائج المتوقعة على مختلف مستويات الإدارة العمومية، مما يؤدي إلى غياب الفهم الكامل من قبل جميع الأطراف المعنية حول أهمية التحديث والتطورات الحاصلة.

## - فلسفة التسيير القائم على النتائج تسبب الحيرة:

تمثل الفلسفة الجديدة للتسيير المعتمدة على النتائج مصدر حيرة لبعض المسؤولين. حيث أن التحديات المتعلقة بتسليم الحسابات وتقييم النتائج تؤدي إلى صعوبة في فهم كيفية قياس وتقييم الأداء بناءً على النتائج المحددة مسبقاً<sup>32</sup>.

---

31 سيدي محمد، لطفى". التحديات التي تواجه تحديث النظام الميزانياتي في الجزائر"، دورية الدراسات الاقتصادية، 2016، ص 102

## - المقاومة تجاه إصلاحات الميزانية:

هناك مقاومة من بعض الموظفين تجاه الإصلاحات الموازنة الجديدة بسبب الضغط الإضافي المطلوب منهم لتحقيق النتائج المرجوة. حيث يتطلب الأمر عملاً إضافياً خلال فترة معينة، وهو ما يعد غير مقبول من بعض الموظفين<sup>33</sup>.

## - تأثير ضعيف لاستراتيجية التكوين الموجهة للعمال:

يلاحظ ضعف تأثير استراتيجية التكوين الموجهة للعمال، وعدم وجود خطة تكوين متكاملة لاستيعاب احتياجات التكوين القصيرة المدى، خاصة في ظل وجود حوالي 3800 مسير يحتاجون إلى تدريب متخصص<sup>34</sup>.

## - عدم وجود نظام محاسبي متطور:

يعد غياب نظام محاسبي متطور ومتوافق مع الاتجاهات الحديثة في إعداد الميزانية من أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق التحديث، حيث يصعب تنفيذه بدون توفر نظام محاسبي يتماشى مع التطورات الحديثة.

## - عدم التناسق والملائمة في بعض التنظيمات الإدارية الحكومية:

يعاني النظام الإداري الحكومي في بعض الأحيان من عدم التناسق بين التنظيمات المختلفة، مما يعوق تطبيق الإصلاحات بنجاح<sup>35</sup>.

## - ندرة الخبراء والكفاءات اللازمة:

---

32 وزارة المالية الجزائرية. "التحديات في تطبيق الإصلاحات الميزانية: تحليل للوضع الراهن"، تقرير حكومي، الجزائر، 2018.

33 بلحاج، ناصر. "المقاومة للإصلاحات الاقتصادية: تحليل دور الوزارات في تنفيذ الإصلاحات الميزانية"، مجلة الاقتصاد والإدارة العامة، 2017، ص 45.

34 دالي، إبراهيم. "دور التكوين في دعم الإصلاحات المالية في الجزائر: دراسة تقييمية"، مجلة التطوير الإداري، العدد 3، 2015، ص 134.

35 إدريس، يوسف. "الصعوبات التي تواجه تطبيق الأنظمة الميزانية الحديثة في الجزائر"، دورية الشؤون المالية، العدد 10، 2019، ص 215.

تواجه المؤسسات الحكومية صعوبة في الحصول على الخبراء والكفاءات المطلوبة لتطبيق التحديث في النظام الميزانياتي، مما يؤدي إلى تباطؤ تنفيذ الإصلاحات<sup>36</sup>.

### - غياب الوعي الكافي بأهمية الميزانية:

يعاني العديد من المسؤولين والموظفين من نقص الوعي بأهمية النظام الميزانياتي والإصلاحات المرتبطة به، مما يؤثر على التفاعل الإيجابي مع هذه التغيرات.

### - بطء تطور الوسائل العلمية والتكنولوجية في الأجهزة الحكومية:

يعاني النظام الحكومي من بطء في تطور الوسائل العلمية والتكنولوجية اللازمة لتسهيل استخدام أنظمة الميزانية الحديثة، وهو ما يؤثر بشكل كبير على سير الإصلاحات وتحقيق الأهداف المرجوة<sup>37</sup>.

## 3. شروط نجاح الإصلاح الميزانياتي في الجزائر:

يعد تحديث النظام الميزانياتي في الجزائر مشروعًا لا يزال قيد التنفيذ، ولا يمكن التوصل إلى حكم نهائي بشأن نجاحه أو فشله إلا بعد تنفيذ جميع مراحل الإصلاح. ومع ذلك، توجد بعض العوامل الأساسية التي تلعب دورًا حيويًا في نجاح هذا المشروع، نظرًا لعلاقتها الوثيقة بالنظام الميزانياتي. وهذه العوامل تعد شروطًا أساسية يجب توافرها لضمان نجاح الإصلاح في الجزائر وفي أي دولة أخرى. وفيما يلي نستعرض أهم الشروط التي تعتبر ضرورية لنجاح تجربة إصلاح النظام الميزانياتي في الجزائر:

<sup>36</sup> كرامي، يوسف. "نقص الكفاءات في الإدارة المالية الجزائرية وتأثيره على تطبيق الإصلاحات الميزانياتية"، مجلة التمويل والإدارة، 2017، ص 88

<sup>37</sup> ورقة بحثية تعد علاقة المال العام بالحكومة بمثابة الروح من الجسد المنتدى المحاسبي العربي السنوي الأول بغداد 15-16 تشرين الأول 2014 بغداد — حمدي العطار تغطية صحفية لمنتدى المحاسبي الأول / الجلسة الأولى نشر اليوم الأحد 26/10 في جريدة الزمان ص 17

1. إصلاح الإدارة العمومية: يُعد إصلاح الإدارة العمومية أحد الركائز الأساسية لنجاح الإصلاح الميزانياتي.

يتطلب الإصلاح تكييف الإدارة مع الإجراءات والأساليب الجديدة التي يتضمنها النظام، بحيث تصبح قادرة على استيعاب هذه التغييرات. إذا لم تكن الإدارة مجهزة بشكل كافٍ لتنفيذ الإصلاح، فمن الصعب الحديث عن نجاح النظام الجديد. من هنا، يبرز ثلاثة محاور رئيسية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر<sup>38</sup>:

○ إصلاح الإدارة المكلفة بالميزانية العامة: حيث تلتزم وزارة المالية، كونها الجهة المسؤولة عن

إعداد وتنفيذ الميزانية، بتحديث وتعديل وظائفها لتواكب متطلبات الإصلاح.

○ إصلاح الإدارات العمومية الأخرى: يشمل توسيع صلاحيات الهيئات والإدارات العمومية

لتتكيف مع أسس الإصلاح الجديد<sup>39</sup>.

○ إقامة لجان لمتابعة الإصلاح: تم تكليف لجان مختصة بمتابعة تنفيذ الإصلاح داخل وزارة المالية

وفي الوزارات الأخرى، بهدف ضمان تحقيق أهداف الإصلاح.

2. تحسين العلاقة بين البرلمان والحكومة: لضمان نجاح الإصلاح، يجب تحسين العلاقة بين الحكومة، التي

تمثل السلطة التنفيذية، والبرلمان، الذي يمثل السلطة التشريعية. هذه العلاقة يجب أن تكون واضحة

ومحددة في إطار من التعاون والتفاهم، بحيث تسعى الحكومة إلى تلبية احتياجات الشعب بينما يقوم

البرلمان بتوجيه الرقابة لضمان تحقيق هذه الأهداف<sup>40</sup>.

---

38 مرسوم تنفيذي رقم 55-95، وزارة المالية، الجزائر.

39 مرسوم تنفيذي رقم 364-07، وزارة المالية، الجزائر

40 إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر: التحديات والفرص"، مجلة الدراسات السياسية والإدارية، 2019.

3. **تكوين وتأهيل العمال والمسيرين**: يشكل العنصر البشري حجر الزاوية في نجاح الإصلاح. فلا يمكن تصور نجاح النظام الجديد إذا كان القائمون عليه غير مدربين أو مؤهلين بشكل مناسب. ومن هنا تأتي ضرورة توفير برامج تدريبية لتكوين المسيرين والعمال على النظام الجديد، ما يساهم في تمكينهم من تطبيقه بشكل فعال.

4. **التطبيق التدريجي للإصلاح**: يجب أن يتم تنفيذ الإصلاح بشكل تدريجي ومتتابع، بحيث تتم معالجة كل مرحلة من الإصلاح على حدة. هذا يساعد الإدارات والمسؤولين على التأقلم مع النظام الجديد بشكل تدريجي، مما يساهم في تحسين التطبيق العملي للمحاور الإصلاحية<sup>41</sup>.

5. **توفير وسائل الإعلام الآلي والاتصال**: يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال أحد العوامل الأساسية لتسهيل فهم وتطبيق الإصلاح. توفر هذه الوسائل المعلومات اللازمة لجميع الأطراف المعنية، سواء من داخل الدولة أو من خارجها، مما يسهل تطبيق النظام الجديد بفعالية<sup>42</sup>.

6. **الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة**: تساهم التكنولوجيا في تحسين وتسهيل العمليات المرتبطة بالإصلاح، من خلال تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة. في هذا السياق، تعمل الجزائر على اعتماد أنظمة معلوماتية متطورة) مثل (SIGBUD لتحسين فعالية تسيير الميزانية العامة باستخدام التقنيات الحديثة.

7. **الاستفادة من التجارب الدولية**: قبل تنفيذ الإصلاح، من الضروري الاطلاع على تجارب دول أخرى في مجال الإصلاح الميزانياتي للاستفادة من دروسها، مع مراعاة الخصوصيات المحلية للنظام الجزائري. يتيح ذلك تبني استراتيجيات أكثر فعالية تتناسب مع احتياجات الجزائر<sup>43</sup>.

---

41 الأنظمة الميزانية في دول الاتحاد الأوروبي"، تقرير البنك الدولي، 2020

42 تقرير وزارة المالية حول إصلاح النظام الميزانياتي في الجزائر، 2022

43 تجارب دولية في تحديث النظام الميزانياتي"، مركز البحوث الاقتصادية والسياسية، 2021





## خلاصة الفصل

:تتم عملية إعداد الميزانية العامة في الجزائر وفقًا لمراحل محددة ينظمها التشريع المحلي. وقد شهدت الجزائر العديد من الإصلاحات الهيكلية والتنظيمية في هذا المجال، مستفيدة من التجارب الدولية في مجالات العصرية والتحديث. ورغم أن مسار إصلاح النظام الميزانياتي في الجزائر لا يزال في مرحلة التقييم، إلا أن التحول نحو اعتماد النظام الميزانياتي الجديد يمثل خطوة نوعية في تحسين الإدارة العمومية. يُعد هذا التوجه ثمرة عملية من الإصلاحات الهيكلية التي شهدتها الجزائر في إطار تحديث نظامها الميزانياتي.

## الفصل الثاني

مراجعة الأدبيات السابقة حول موضوع الدراسة

## تمهيد:

ان الأدبيات السابقة تعتبر عنصرا أساسيا في البحث العلمي، اذ أنها تساهم في تعزيز الفهم العميق للموضوع المدروس، كما تساعد البحوث في التعرف على الجوانب التي تمت معالجتها سابقا، والأساليب التي استخدمت، والنتائج التي تم التوصل إليها. وفي موضوعنا حول "عصرنة الميزانية العامة في الجزائر على ضوء القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية"، يتبين أن هناك العديد من الدراسات السابقة الوطنية التي تناولت هذا الموضوع، وقد ركزت هذه الدراسات في أغلبها على الجانب النظري والمفاهيمي والقانوني للموضوع لكونه حديث، اذ دخل حيز التنفيذ بشكل فعلي بداية من سنة 2023، اذ كانت بعض المؤسسات العمومية تعتمد فقط منذ سنة 2018.

وسعيا منا لتعزيز الإطار النظري للموضوع، سنعمل من خلال هذا الفصل الى التطرق الى ابرز هذه الدراسات وعلى هذا الأساس قسمنا الفصل الى ثلاثة محاور رئيسية:

- ✓ يتناول المبحث الأول الأدبيات السابقة حول الموضوع والتي جاءت في شكل أوراق بحثية.
- ✓ يستعرض المبحث الثاني الأدبيات السابقة والتي جاءت في شكل رسائل وأطاريح جامعية
- ✓ أما المبحث الثالث، فخصصناه لتبيان موقع دراستنا الحالية من هذه الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: استعراض وتحليل الأوراق البحثية السابقة حول الموضوع

📌 مقال ثابتي الحبيب، بعنوان: عصرنه نظم الميزانية في الجزائر - الأساس لإصلاح الإدارة العامة<sup>44</sup>

تناقش مقالة "عصرنه نظم الميزانية في الجزائر - الأساس لإصلاح الإدارة العامة"، المنشورة في المجلة الجزائرية للمالية العامة سنة 2015، الدور المحوري الذي تلعبه عملية تحديث نظام إعداد وتنفيذ الميزانية في دفع إصلاح الإدارة العامة في الجزائر. وتبين الدراسة أن اعتماد مفاهيم جديدة في تسيير المال العام، مثل موازنة الأداء والتسيير المبني على النتائج، يمثل خطوة أساسية نحو تحسين فعالية الإنفاق العمومي ورفع مستوى الشفافية والمساءلة. كما تؤكد على أن عصرنه الميزانية لا تقتصر على الجوانب التقنية فقط، بل تشمل أيضًا إعادة هيكلة العلاقات بين مختلف الفاعلين في المنظومة المالية، وتعزيز ثقافة التقييم والتخطيط في المؤسسات العمومية. وتبرز المقالة جملة من التحديات التي تعيق هذه العملية في الجزائر، مثل ضعف الإطار القانوني والتنظيمي، محدودية التكوين، وغياب نظام معلوماتي مندمج. وتخلص الدراسة إلى أن إصلاح الإدارة العامة لن يتحقق بشكل فعلي إلا إذا ارتبط بإصلاح عميق لنظام الميزانية، يُمكن من استعمال الموارد العمومية بكفاءة وفعالية لخدمة أهداف التنمية الوطنية.

- النتائج: أبرزت الدراسة أن المشروع يهدف إلى تحديد مناهج الميزانية وترشيد الإنفاق العمومي. ومع ذلك، يواجه تحديات تتعلق بتطبيق المبادئ الجديدة وتحديث الإطار القانوني والتنظيمي.

📌 مقال محمد مسعي. بعنوان: إصلاح الميزانياتي في الجزائر: أهميته وصعوبات تطبيقه<sup>45</sup>

يتناول مقال "الإصلاح الميزانياتي في الجزائر: أهميته وصعوبات تطبيقه"، الصادر في المجلة الجزائرية للمالية العامة سنة 2020، أهمية التحول نحو نظام ميزانياتي أكثر فعالية وشفافية، كجزء من الإصلاحات المالية والإدارية التي تحتاجها الجزائر لمواجهة التحديات الاقتصادية والحوكمة الحديثة. يبرز المقال أن هذا الإصلاح يتركز على اعتماد

---

<sup>44</sup> ثابتي، الحبيب. "عصرنه نظم الميزانية في الجزائر - الأساس لإصلاح الإدارة العامة". *المجلة الجزائرية للمالية العامة*، العدد الخاص، 2015.

<sup>45</sup> مسعي، محمد. الإصلاح الميزانياتي في الجزائر: أهميته وصعوبات تطبيقه. *المجلة الجزائرية للمالية العامة*، المجلد 10، العدد 2، 2020، الصفحات 64-

موازنة الأداء بدلاً من موازنة الوسائل، مع التركيز على النتائج، قياس الفعالية، وربط التمويل بالأهداف. كما يشير إلى أن الهدف من هذا الإصلاح هو تحسين جودة الإنفاق العمومي، ترشيده، وتعزيز مراقبة المال العام. غير أن المقال يسلط الضوء أيضاً على جملة من الصعوبات التي تعترض تطبيق هذا التوجه، أبرزها غياب ثقافة التسيير بالأهداف داخل الإدارات العمومية، ضعف التكوين لدى الإطارات، قصور الإطار القانوني والتنظيمي، إضافة إلى ضعف نظم المعلومات المالية وتأخر رقمنة العمليات الميزانية. ويخلص المقال إلى أن نجاح هذا الإصلاح يتطلب إرادة سياسية واضحة، مرافقة قانونية وتقنية، واستثماراً طويل الأمد في الموارد البشرية والتكنولوجية لضمان التطبيق الفعلي والفعال لهذا التحول الميزانياتي.

- **النتائج:** أشارت الدراسة إلى أن النظام الحالي يعاني من ضعف في الكفاءة والشفافية، وأن الإصلاحات تهدف إلى تحسين الأداء المالي، لكنها تواجه تحديات في التنفيذ بسبب مقاومة التغيير ونقص الكفاءات.

 **مقال زوليخة قريبي، بعنوان: تحديث وعصرنة النظام الميزانياتي في الجزائر ودوره في ترشيد الإنفاق**

العام<sup>46</sup>

يتناول مقال "تحديث وعصرنة النظام الميزانياتي في الجزائر ودوره في ترشيد الإنفاق العام"، المنشور في المجلة الجزائرية للمالية العامة سنة 2022، مسألة إصلاح النظام الميزانياتي كمدخل أساسي لتحقيق كفاءة الإنفاق العمومي في الجزائر. ويبرز المقال أن التحديث يشمل اعتماد آليات جديدة في إعداد وتنفيذ الميزانية، على غرار موازنة الأداء، البرمجة متعددة السنوات، ونظم المعلومات المالية، بهدف تجاوز منطق التسيير التقليدي القائم على الموارد نحو تسيير حديث قائم على الأهداف والنتائج. كما يوضح أن هذه الإصلاحات تمثل ضرورة ملحة لمواجهة الضغوط المالية التي تعرفها الجزائر، ولضمان توزيع أمثل وعادل للموارد العمومية. ويركّز المقال على أن عصرنة النظام الميزانياتي تُعد

---

<sup>46</sup>قريبي، زوليخة.. تحديث وعصرنة النظام الميزانياتي في الجزائر ودوره في ترشيد الإنفاق العام. مجلة المنتدى للدراسات والبحوث الاقتصادية، 8(1)،

أداة فعالة لترشيد الإنفاق من خلال تحسين آليات التخطيط والتقييم والرقابة، مما يسمح بالكشف عن الهدر وتقويم الانحرافات. ومع ذلك، يشير المقال إلى وجود تحديات مؤسسية وتقنية، من بينها ضعف التأطير البشري، غياب التكامل بين الهياكل، وتأخر الرقمنة. ويخلص في النهاية إلى أن ترشيد الإنفاق العام في الجزائر يمر حتمًا عبر بناء نظام ميزانياتي عصري، شفاف، وقائم على الفعالية والمساءلة.

- **النتائج:** أوضحت الدراسة أن تحديث النظام الميزانياتي يعزز من فعالية الإنفاق العام من خلال تحسين التخطيط والرقابة، لكنه يتطلب التزامًا سياسيًا وإداريًا قويًا لضمان نجاح التنفيذ .

#### مقال د. علي جلابه، وآخرون، بعنوان: قراءة تحليلية في مشروع الإصلاح الميزانياتي في الجزائر<sup>47</sup>

يتناول مقال "قراءة تحليلية في مشروع الإصلاح الميزانياتي في الجزائر"، تقييمًا معمقًا لمسار الإصلاح الميزانياتي في الجزائر، من خلال تحليل مضمونه، أهدافه، والواقع الفعلي لتطبيقه. يركز المقال على أن هذا المشروع يشكل جزءًا من محاولة شاملة لتكييف تسيير المالية العامة مع متطلبات الحوكمة الرشيدة، والانتقال نحو نموذج أكثر شفافية وفعالية، قائم على موازنة الأداء والتخطيط متوسط المدى. ويبرز أن مشروع الإصلاح يهدف إلى ربط التمويل بالنتائج، وتحسين جودة الخدمات العمومية، وترشيد استخدام الموارد المالية في ظل الأزمات المتكررة التي تعرفها البلاد. ومع ذلك، تكشف القراءة التحليلية عن جملة من العوائق البنيوية التي تعوق هذا الإصلاح، مثل الجمود البيروقراطي، ضعف التنسيق بين المؤسسات، محدودية التكوين، وعدم جاهزية الإطار القانوني والتنظيمي بشكل كافٍ. كما يشير المقال إلى أن نجاح هذا المشروع يتطلب إصلاحات موازية تشمل تحديث نظم الرقابة، إعادة تأهيل الكوادر الإدارية، وتسريع التحول الرقمي في المالية العامة. ويخلص إلى أن مشروع الإصلاح الميزانياتي في

---

<sup>47</sup> جلابه، علي، عيدة أنور، عوادي، مصطفى، قراءة تحليلية في مشروع الإصلاح الميزانياتي في الجزائر. ورقة بحثية منشورة ضمن فعاليات الملتقى الوطني التكويني حول الميزانية العامة للدولة ومشروع الإصلاح الميزانياتي في الجزائر، جامعة الوادي، يوم 04 أكتوبر 2023.

الجزائر لا يزال في بداياته، ويحتاج إلى إرادة سياسية واضحة، واستراتيجية تنفيذ واقعية تأخذ بعين الاعتبار السياق المؤسسي الوطني.

- **النتائج:** أبرزت الدراسة أن النظام الحالي يعاني من ضعف في التخطيط والرقابة، وأن الإصلاحات تهدف إلى تعزيز الشفافية والكفاءة، لكنها تواجه تحديات تتعلق بالتنفيذ والتغيير الثقافي داخل المؤسسات .

#### مقال تومي سلامي، بعنوان: مشروع عصنة أنظمة الميزانية نحو ترشيد الإنفاق العمومي<sup>48</sup> .

تطرق الباحث في دراسته إلى موضوع عصنة النظام الميزناتي في الجزائر كوسيلة لترشيد الإنفاق العام، حيث هدف إلى معرفة أهمية اعتماد تطبيقات نظام ميزناتي عصري في الإستغلال الأمثل للنفقات العامة وتبيان المعوقات التي تواجه تنفيذ مشروع العصنة وبلوغ هذا الهدف، إعتد الباحث على المنهج الوصفي في تبيان أبرز الإصلاحات التي جاء لها هذا المشروع، وإستخدم أيضا المنهجين المقارن والتحليلي في إيضاح أهمية الإصلاحات الجديدة في عملية ترشيد النفقات العامة، كما عمل على مقارنة هذه الإصلاحات بالنظام الميزناتي المعمول به حاليا وقد توصل الباحث أنه من خلال الإسراع في تنفيذ هذا المشروع بالأخص في هذا الوقت الذي تتوفر فيه الخزينة العمومية الجزائرية على وفرة وموارد مالية معتبرة من شأنه أن يحقق إنطلاقة قوية للإقتصاد الوطني بالتخلي عن التبعية للصناعات البترولية وذلك بتغيير العمق في التذكير التسييري من خلال الإنتقال من التسيير المعتمد على الوسائل إلى التسيير القائم على النتائج.

---

<sup>48</sup> - تومي سلامي، مشروع عصنة أنظمة الميزانية نحو ترشيد الإنفاق العمومي ، مجلة دراسات ، العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط ، المجلة 3، العدد



#### مقال عكة عبد الغني، بعنوان: نحو عصرنه أنظمه الميزانية في الجزائر<sup>49</sup>.

لجأ الباحث في دراسته إلى تسليط الضوء على إصلاح النظام الميزانياتي الذي يحقق التنمية في جميع المجالات وأصبح من الأولويات الكبرى الضرورية لوضع ركيزة أساسية في المنظومة المالية التي تعرف عدة نقائص والتي تؤثر بشكل مباشر على تسيير المال العام، لذا توجب على الحكومة الأخذ بعين الاعتبار هذا الإصلاح للتغيير في القواعد والإجراءات لإعداد الميزانية والانتقال من ميزانية الوسائل إلى ميزانية البرامج وللوصول إلى هذه الأهداف قسم الباحث دراسته إلى 5 محاور كبرى رئيسية تطرق فيها إلى: إعداد الميزانية وفقا لبرامج ترتكز على تحقيق نتائج، الاعتماد على التخطيط المتوسط المدى، الاعتماد على اطار متعدد السنوات في إعداد الميزانية، مراجعة مدونة الميزانية، اعداد ميزانية موحدة نظم كافة نفقات الدولة، وقد توصل الباحث إلى أنه يجب على الدولة قبل البدء في هذا الإصلاح أولا إعطاء أهمية كبيرة للمسير المسؤول من حيث الكفاءة، وتوفير الشفافية والمصادقية.

#### مقال تابتي الحبيب ، بعنوان: عصرنه نظم الميزانية في الجزائر ، الدعامه الأساسية لإصلاح الإدارة

##### العمومية وترشيد الإنفاق العام<sup>50</sup>.

تطرق الباحث في دراسته إلى موضوع عصرنه نظم الميزانية في الجزائر كوسيلة لتحقيق الأهداف التنموية بأقل تكلفة ومردودية فعالة وترشيد توفير الخدمات العامة، والبحث عن مناهج جديدة للتسيير الحسن والأداء الفعال لتنفيذ البرامج العمومية ولبلوغ كل هذا الهدف قسم الباحث دراسته إلى 3 محاور رئيسية تطرق فيها إلى مبادئ وأهداف الترشيح المالي، تجارب تحديد مناهج الميزانية ، مبررات وأهداف عصرنه نظم الميزانية في الجزائر ومن خلال هذا كله توصل الباحث إلى أن هناك عدة معيقات تقف في وجه تنفيذ مشروع عصرنه نظم الميزانية والتي تهدف هذه

<sup>49</sup> عكة عبد الغني، نحو عصرنه أنظمه الميزانية في الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية. المجلد 45، العدد 02، 2008، صفحات: 51-68.

<sup>50</sup> تابتي الحبيب ، عصرنه نظم الميزانية في الجزائر ، الدعامه الأساسية لإصلاح الإدارة العمومية وترشيد الإنفاق العام، مجلة التنظيم والعمل، العدد الاقتصادي ، المجلد 5، العدد 3، 2015، صفحات: 23.17.

الأخيرة إلى ترشيد الإنفاق العمومي وإصلاح الإدارات العمومية وتحقيق الأهداف المنشودة وهذا يفترض تنفيذ هذا المشروع لضمان أكبر قدر من الشفافية.

مقال يوسف جيلالي ، بعنوان: تصنيف وتوزيع النفقات العامة في الجزائر ، دراسة مقارنة بين النظام الميزناتي السابق والإصلاح.<sup>51</sup>

تمكن الباحث من دراسته هذه معرفة الهدف الذي توصلت إليه الدولة بعد تحصيل الإيرادات وترشيد النفقات والتي عرفت هذه الأخيرة في الجزائر تغييرات في إطار القانون العضوي (84-17) الملغى والذي تبني نظام ميزانية الوسائل والبنود فعوض بالقانون (18-15) المتعلق بقوانين المالية المعدل والمتمم والذي جاء بإصلاحات جديدة من خلال تبنيه نظام ميزانية البرامج والأهداف وأساسه عدم التخصيص بين نفقات التسيير والتجهيز ، وللوصول إلى الأهداف المرجوة إستعان الباحث على المنهج الوصفي لإظهار المعنى الحقيقي للنفقة العمومية وعلى المنهج الإستقرائي والتحليلي من خلال ما تضمنه النصوص.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج عدة من بينها أن النفقات لها أوجه عدة من حيث الطبيعة والغرض والأثر الاقتصادي.

- حسب القانون (84-17) فإن نفقات التسيير لا تساهم في الدخل الوبي على عكس نفقات التجهيز.
- الأجدر أن يتم إلغاء التقسيم الثنائي للنفقات وتعميم توزيعها.
- العمق في التفكير التسييري من خلال الانتقال من النظام الميزناتي القائم على الوسائل إلى النظام الميزناتي القائم على النتائج والأهداف.

<sup>51</sup> يوسف جيلالي ، تصنيف وتوزيع النفقات العامة في الجزائر ، دراسة مقارنة بين النظام الميزناتي السابق والإصلاح، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد السابع، العدد الثاني، 2023، ص.297.266.

✚ مقال ميلود حاج عمر، عبد القادر عيساوي، بعنوان: قراءة في تصنيف أعباء ميزانية الدولة على

ضوء القانون العوضي (15-18) المتعلق بالقوانين المالية المعدل والمتمم.<sup>52</sup>

حاول الباحثين في دراستهما هذه تقديم قراءة في التصنيفات الجديدة التي قدمها القانون العوضي (15-18) والمتعلقة بميزانية الدولة إذ عمل على تتبع وتبيان الميزانية العامة لا سيما المتعلقة بأعباءها بناء على نظرة تسيير الميزانية القائم على النتائج ، كما هدف إلى تبيان الإصلاح الذي يعمل على الانتقال إلى ميزانية البرامج ولتحقيق هذه الأهداف قسم الباحثين دراستهم هذه إلى 5 محاور رئيسية تتناول فيها تصنيفات أعباء الميزانية حسب كل من النشاط، الطبيعة الاقتصادية للنفقات ، الوظائف الكبرى للدولة ، الهيئات الإدارية المكلفة بإعداد الميزانية وتنفيذها.

ومن خلال هذا كله توصل الباحثين إلى أن توحيد الميزانية العامة عبر تصنيفاتها السابقة والتي أبرزها المشرع الجزائري في المرسوم التنفيذي (20-354) يمكن أن يسمح بالاستغلال العقلاني للإعتمادات المالية حسب كل تصنيف وهذا ما يمكن ويسهل متابعة تنفيذها.

✚ مقال بن يريح ياسين، بعنوان: آليات عصرنه نظام الميزانية العامة.<sup>53</sup>

تطرق الباحث خلال دراسته هذه إلى تعريف وطرق إصلاح الميزانية العامة للدولة ومدى أهميتها في تسيير المؤسسات العمومية التي تمثل العمود الفقري للإقتصاد ، وتطورها في نظامها تلقائيا مقارنة مع السابق من حيث الأساليب والأسس والوسائل المستعملة كمها هدف إلى إظهار الإصلاحات نحو تحقيق النتائج ولتحقيق هذه

---

<sup>52</sup> ميلود حاج عمر، عبد القادر عيساوي، قراءة في تصنيف أعباء ميزانية الدولة على ضوء القانون العوضي (15-18) المتعلق بالقوانين المالية المعدل والمتمم، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، العدد الاقتصادي، جامعة غرداية ، المجلد 8، العدد 3، 2023، ص.ص. 827-887.

<sup>53</sup> بن يريح ياسين، آليات عصرنه نظام الميزانية العامة ، مجلة صوت القانون ، العدد الاقتصادي ، جامعة البليدة، المجلد 6، العدد 2، نوفمبر 2019 ، ص.ص.

الأخيرة قسم الباحث دراسته إلى محورين أساسيين تناول في الأول وسائل عصنة نظام الميزانية العامة. وفي الثاني: أسس عصنة نظام الميزانية العامة ومن خلال هذا كله إستنتج الباحث أنه أصبح من الضروري التقيد بوسائل الإصلاح الميزناتي وطرق تنفيذ الميزانية لتحسين الأداء في المؤسسات العمومية لتحقيق الأهداف المرجوة.

### المبحث الثاني: استعراض وتحليل الرسائل والاطروحات الجامعية السابقة حول الموضوع

🇩🇿 رسالة ماجستير لأحمد حنيش، آفاق نظام الرقابة في ظل عصنة الموازنة العامة - دراسة حالة

الجزائر<sup>54</sup>

تتناول مذكرة "آفاق نظام الرقابة في ظل عصنة الموازنة العامة - دراسة حالة الجزائر"، وهي رسالة ماجستير من جامعة الجزائر 3، موضوع تحديث وتطوير نظام الرقابة المالية في الجزائر في ظل التحولات التي تشهدها إدارة المالية العامة، لا سيما مع تبني الدولة لنهج عصنة الموازنة. وتركز الدراسة على التحول من موازنة تعتمد على الوسائل التقليدية إلى موازنة حديثة قائمة على الأهداف والنتائج، في إطار ما يعرف بموازنة الأداء، بما يستلزم معه تفعيل نظم رقابة مالية أكثر كفاءة وشفافية. كما تستعرض المذكرة واقع الرقابة في الجزائر من خلال تحليل دور الهيئات الرقابية كمجلس المحاسبة والمفتشية العامة للمالية، مبرزة التحديات التي تواجهها مثل ضعف التنسيق، محدودية الاستقلالية، ونقص الرقمنة. وتخلص الدراسة إلى أن تحديث الموازنة يتطلب بالضرورة عصنة نظام الرقابة ليواكب الإصلاحات، وذلك عبر اعتماد نظم معلوماتية حديثة، وتعزيز كفاءة الأجهزة الرقابية، وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة في تسيير المال العام.

• **النتائج:** أشارت الدراسة إلى أن الإصلاحات تهدف إلى تعزيز الرقابة المالية والإدارية، لكنها تواجه

تحديات في التطبيق العملي بسبب نقص الموارد البشرية والتقنية.

🇩🇿 رسالة ماجستير لحكيم بوجطو - الموازنة العامة وآفاق العصنة<sup>55</sup>

<sup>54</sup> حنيش، أحمد. (2010). آفاق نظام الرقابة في ظل عصنة الموازنة العامة - دراسة حالة الجزائر رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3

تقوم هذه المذكرة بدراسة مستقبل وتوجهات تحديث النظام الميزانياتي في الجزائر. تهدف الرسالة إلى تحليل واقع الموازنة العامة في الجزائر، مع التركيز على التحديات التي تواجهها، خصوصاً في سياق التغيرات الاقتصادية والسياسية التي تتطلب تكيف النظام المالي مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة المالية.

تتناول الدراسة أهمية عصنة الموازنة العامة من خلال تبني أساليب جديدة في إعداد وتنفيذ الميزانية مثل الميزانية المبنية على الأداء، مع التركيز على تحسين كفاءة الإنفاق العام وضمان الشفافية والمساءلة في استخدام الأموال العامة. كما تحتم الرسالة بتسليط الضوء على العقبات التي تعترض تطبيق هذه الإصلاحات، مثل نقص الكفاءات الفنية والإدارية، وضعف التعاون بين مختلف الأطراف المعنية بإعداد وتنفيذ الميزانية.

في نتائج الدراسة، أكد الباحث على ضرورة تحديث الأنظمة المالية في الجزائر، بما في ذلك تعزيز أدوات الرقابة المالية والمحاسبية وتطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات المالية. كما أشار إلى أهمية التدريب المستمر للمسؤولين الماليين لتعزيز قدراتهم في تطبيق أنظمة الميزانية الحديثة.

تختتم الرسالة بتوصيات حول تعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة، وتطوير الأنظمة المعلوماتية، مع التأكيد على أهمية الإصلاحات الهيكلية في النظام المالي لضمان الاستدامة الاقتصادية وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد العامة.

#### النتائج:

- أشارت الدراسة إلى أن الموازنة العامة في الجزائر بحاجة إلى إصلاحات هيكلية لتعزيز فعاليتها.
- أكدت على أهمية تبني ممارسات حديثة في إعداد وتنفيذ الميزانية.

#### التوصيات:

<sup>55</sup> بوجطو، حكيم، الموازنة العامة وآفاق العصرية، رسالة ماجستير، جامعة يحيى فارس - المدية، 2008.

- ضرورة تبني مبدأ الميزانية المبنية على النتائج.

- تعزيز الشفافية والمساءلة في عملية إعداد وتنفيذ الميزانية.

رسالة لنيل ماستر بلعربي وبن سعيدي - الميزانية العامة للدولة وتبني الجزائر مشروع التحديث

الميزانياتي<sup>56</sup>.

ركز الباحث في هذه المذكرة على دراسة دور التحديث الميزانياتي في إصلاح النظام المالي في الجزائر. تهدف الرسالة إلى استكشاف كيف يمكن للجزائر الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المالية العامة لتحديث نظام الموازنة، وبالتالي تحسين كفاءة وفعالية تخصيص الموارد العامة.

تركز الدراسة على أهمية تبني ممارسات حديثة في إعداد وتنفيذ الميزانية، مثل الميزانية المبنية على الأداء، بالإضافة إلى استخدام تقنيات جديدة لتحسين التخطيط المالي والرقابة على النفقات العامة. كما تتناول الرسالة التحديات التي تواجه الجزائر في تطبيق هذه الإصلاحات، مثل مقاومة التغيير في الإدارة العامة، بالإضافة إلى الحاجة إلى تعزيز البنية التحتية المعلوماتية لتدعيم عملية إعداد الميزانية وتنفيذها.

من خلال تحليل الواقع الحالي للنظام الميزانياتي في الجزائر، تقدم الرسالة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تسريع عملية التحديث، بما في ذلك تطوير النظام الرقابي وتعزيز التعاون بين الجهات الحكومية المختلفة. كما توصي الدراسة بضرورة تبني معايير المحاسبة الدولية (IPSAS) وزيادة الكفاءة الإدارية من خلال التدريب المستمر للمسؤولين الماليين.

في الختام، تؤكد الرسالة على أهمية الإصلاحات الهيكلية في النظام الميزانياتي لتحديث أساليب الإدارة المالية وضمان تحسين الشفافية والمساءلة في إدارة الأموال العامة.

<sup>56</sup> - بلعربي فاطمة الزهراء، بن سعيدي مينة، الميزانية العامة للدولة وتبني الجزائر مشروع التحديث الميزانياتي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص اقتصاد نقدي ومالي، جامعة تلمسان، 2015/2016.

## النتائج:

- أظهرت الدراسة أن التحديث الميزانياتي يساهم في تحسين التخطيط المالي وزيادة كفاءة الإنفاق.
- أشارت إلى أن هناك حاجة لتطوير نظم المعلومات المالية لدعم هذه الجهود.

## التوصيات:

- تطوير البنية التحتية التكنولوجية لدعم عملية تحديث الميزانية.
- تعزيز القدرات البشرية من خلال التدريب والتأهيل المستمر

## أطروحة دكتوراه لحكيم بوجطو - عصرنة نظام الموازنة وأهميتها في ترشيد النفقات العامة<sup>57</sup>

تحدثت هذه الدراسة عن أهمية تحديث النظام الميزانياتي في الجزائر، وكيفية تأثير هذه العملية على تحسين كفاءة إدارة النفقات العامة. تتناول الأطروحة التحولات التي يشهدها النظام المالي العمومي في الجزائر، خاصة مع التحولات الاقتصادية التي فرضت ضرورة مراجعة أساليب إدارة الميزانية. تركز الدراسة على مبادئ العصرنة مثل الميزانية المبنية على الأداء، والتي تهدف إلى ترشيد النفقات العامة وتحقيق الكفاءة في استخدامها. كما تستعرض الأطروحة التحديات التي يواجهها النظام الجزائري في تطبيق هذه الإصلاحات، مثل نقص الكفاءات الفنية، وغياب التنسيق بين المؤسسات الحكومية. وتوصي الدراسة بضرورة تحسين التدريب وتطوير القدرات البشرية، بالإضافة إلى تحديث النظام القانوني والإداري بما يتماشى مع المعايير الحديثة لإدارة الميزانية.

## النتائج:

- أظهرت الدراسة أن تطبيق مبادئ العصرنة، مثل الميزانية المبنية على الأداء، يساهم في تحسين كفاءة الإنفاق العام.

<sup>57</sup> حكيم، بوجطو. عصرنة نظام الموازنة وأهميتها في ترشيد النفقات العامة، أطروحة دكتوراه، جامعة سعد دحلب - البليدة، 2017.

- أشارت إلى وجود تحديات في التطبيق، منها نقص الكفاءات البشرية والتقنية.

التوصيات:

- ضرورة تدريب الكوادر البشرية على مفاهيم الميزانية الحديثة.
- تحديث الإطار القانوني والتنظيمي ليتماشى مع متطلبات العصرية.

✚ أطروحة دكتوراه لفتيحة الجوزي - الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في مجال الميزانية العامة للدولة

في إصلاح النظام الميزاني بالجزائر<sup>58</sup>

أطروحة الدكتوراه التي أعدها فتيحة الجوزي في عام 2018 تحت عنوان "الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في مجال الميزانية العامة للدولة في إصلاح النظام الميزاني بالجزائر" تركز على دراسة كيفية استفادة الجزائر من الاتجاهات الحديثة في إدارة الميزانية العامة بهدف إصلاح النظام الميزانياتي الوطني. تسلط الدراسة الضوء على أهمية تبني الأساليب الحديثة في إعداد وتنفيذ الميزانية، مثل الميزانية المبنية على الأداء، وتحليل التكاليف والعوائد، وأدوات القياس الحديثة. تهدف الأطروحة إلى تقييم مدى إمكانية تطبيق هذه الأساليب في الجزائر وتقديم مقترحات عملية لتحسين فعالية نظام الموازنة، مع التركيز على تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الأموال العامة. كما تناقش الدراسة التحديات التي قد تواجه الجزائر في هذا السياق، مثل ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ونقص الكفاءات البشرية المتخصصة في الإدارة المالية. في النهاية، تقدم الأطروحة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين النظام المالي الجزائري، أبرزها تطوير النظام الرقابي وتعزيز التدريب للمسؤولين الماليين.

النتائج:

<sup>58</sup> الجوزي، فتيحة. الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في مجال الميزانية العامة للدولة في إصلاح النظام الميزاني بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2018.



- أكدت الدراسة على أهمية تبني معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام (IPSAS) لتعزيز الشفافية والمساءلة.

- أشارت إلى أن الإصلاحات الحالية تحتاج إلى دعم سياسي وإداري قوي لضمان نجاحها.

التوصيات:

- تطوير نظام معلوماتي متكامل لدعم عملية إعداد وتنفيذ الميزانية.
- تعزيز التعاون بين مختلف الهيئات الحكومية لتنسيق جهود الإصلاح

### المبحث الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تميزت دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة التي عرضناها سواء في شكل ورقات بحثية أو أطروحات، بتركيزها على موضوع الإصلاح الميزانياتي في الجزائر في ظل القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من البحث والتحليل، خصوصا من الزاوية الميدانية والتطبيقية.

وعلى خلاف معظم الدراسات السابقة التي اكتفت بالمعالجة النظرية للإطار القانوني أو ركزت على الأبعاد العامة لتحديث الميزانية، جاءت هذه الدراسة لتسد فراغا واضحا من خلال تبني مقارنة ميدانية اعتمدت على دراسة حالة مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بولاية تلمسان، بوصفها فاعلا محوريا في تنفيذ الإصلاح الميزانياتي على المستوى المحلي.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام تقنية نمذجة المعادلات البنائية (PLS-SEM) التي تتيح فهما دقيقا للعلاقات بين أبعاد الإصلاح الميزانياتي ومؤشرات تسيير الميزانية، مما يعزز من موثوقية النتائج ويوفر أرضية علمية لاتخاذ قرارات وسياسات أكثر فاعلية، وبهذا فإن الدراسة تعد مساهمة نوعية في الأدبيات الوطنية، وتفتح آفاقا جديدة أمام دراسات تطبيقية مستقبلية في مجال المالية العامة والتسيير العمومي.



## خلاصة الفصل

تطرق هذا الفصل الى مراجعة وتحليل أبرز الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الاصلاح الميزانياتي في الجزائر على ضوء القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية، حيث اعتمدنا على هذه الدراسات كمرجع أساسي لفهم الجانب النظري للموضوع، وقد مكنتنا استعراض وتحليل هذه الدراسات من تحديد المسار الأمثل للدراسة الحالية، وعلمنا على تبيان موقع وأبرز مایمز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

أثر تطبيق القانون العضوي 15/18 على عصنة تسيير الميزانية  
دراسة ميدانية بمديرية البرجة ومتابعة الميزانية لولاية تلمسان

## تمهيد:

بعد أن خصصنا الفصل الأول للإطار النظري للدراسة وركزنا فيه على تقديم مفاهيم حول الميزانية والاصلاح الميزانياتي في الجزائر، والفصل الثاني الذي عملنا من خلاله على استعراض أبرز الدراسات السابقة في هذا الموضوع، يأتي الدور الآن على الفصل الثالث والأخير من الدراسة والمتعلق بالجانب التطبيقي، وهذا من خلال محاولتنا لاجراء دراسة ميدانية نهدف من خلالها إلى الكشف عن مدى تأثير تطبيق القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية على تحسين تسيير الميزانية، وذلك باعتماد مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية كدراسة حالة.

وانطلاقا من هذا، تم تقسيم هذا الفصل الثالث إلى المباحث التالية:

يتناول المبحث الاول التعريف بمنهجية وأدوات الدراسة.

خصص المبحث التعريف باجراءات الدراسة.

أما المبحث الثالث يتناول تحليل النتائج ومناقشتها.

## المبحث الأول: التعريف بمنهج وأدوات الدراسة

### 1. التعريف بالمنهج المعتمد في الجانب التطبيقي

اعتمدنا في الجانب التطبيقي من دراستنا على المنهج الإحصائي كأداة رئيسية لاختبار صحة الفرضية المطروحة وسعيا منا للإجابة على السؤال الرئيسي، وذلك من خلال تحليل البيانات المجمعة من أفراد عينة الدراسة، باعتماد مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعتها.

هذا، وقد تم توظيف برامج إحصائية متخصصة لتسهيل المعالجة الدقيقة للبيانات واكتشاف النتائج، حيث تم استخدام برنامج Microsoft Excel لتنظيم البيانات وللتحليل الإحصائي الوصفي للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وتم الاعتماد أيضا على برنامج Smart PLS لقياس العلاقة بين المتغيرين وتحليل نموذج الدراسة، وهذا باستخدام طريقة المعادلات الهيكلية بالاعتماد على تقنية PLS-SEM، ويسمح هذا البرنامج عموما باختبار العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمقاسة، مما يساهم في تحقيق فهم معمق لأثر المستقل على المتغير التابع.

### 2. أداة ومقياس الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على أداة الاستبيان لغرض جمع البيانات، حيث يعد الاستبيان من أهم الطرق وأكثرها انتشارا في جمع الآراء من المستجوبين والتي تعتمد كبيانات، والاستبيان عبارة عن مجموعة من الأسئلة (العبارات) حول موضوع بحث معين، توجه الى الافراد (عينة) من أجل الحصول على آرائهم حول هذا الموضوع وتعتبر معلومات وتستخدم كبيانات في الدراسة<sup>59</sup>، وبناء على مجتمع الدراسة المتكون من موظفي مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بولاية تلمسان ، فقد اشتمل استبيان الدراسة على ثلاثة أقسام رئيسية وهي كالتالي:

#### **- القسم الأول:**

تعلق بالبيانات الديمغرافية لأفراد العينة والتي شملت كل من " الجنس، العمر، المستوى العلمي والخبرة المهنية".

#### **- القسم الثاني:**

خصص للآراء "البيانات" التي نريد جمعها من أفراد العينة والمتعلقة بالمتغير المستقل المتمثل في تطبيق القانون العضوي 15/18 المتعلق بقوانين المالية، وتم تخصيص عشرة (10) عبارات "أسئلة" لهذا القسم.

---

- زرواني رشيد، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2008، ض: 182.<sup>59</sup>

### - القسم الثالث:

خصص للآراء المراد الحصول عليها من أفراد العينة والمتعلقة بعصرنة تسيير الميزانية في ظل اعتماد القانون 15/18 والذي يعتبر كمتغير تابع، وقد تم تخصيص أيضا عشرة (10) عبارات "أسئلة" لهذا القسم. وبالتالي، فإن استبيان دراستنا شمل في صورته النهائية (20) سؤال "عبارة" خاصة بالمتغيرين، وتميزت بنوع الأسئلة المغلقة وفي الشكل الإيجابي، و اعتمد سلم ليكرت الخماسي (Likert Scal) لقياسها، وذلك وفق دراجات القياس التالية: غير موافق بشدة (الدرجة 1)، غير موافق (الدرجة 2)، محايد (الدرجة 3)، موافق (الدرجة 4)، موافق بشدة (الدرجة 5).

### • الاختبارات الاحصائية المعتمدة في الدراسة

بخصوص المعالجة الاحصائية، يمكن القول بأننا سوف تقسم الدراسة الى جزئين، جزء نخصه للتحليل الاحصائي الوصفي للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة معتمدين في ذلك على كل من التكرارات والنسب المئوية باعتماد برنامج "Excel"، أما بخصوص الجزء الثاني من المعالجة الاحصائية والمتعلق بقياس وتحليل آراء المستجوبين من أفراد العينة "البيانات" المتحصل عليها ، ولغرض تأكيد أو تنفيذ فرضية الدراسة، سوف نعتمد على نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى (PLS - SEM)، باستخدام برنامج "Smart PLS"، معتمدين في ذلك على مجموعة من الخطوات والأدوات القياسية الإحصائية من خلاله، والمتمثلة بالأساس في:

❖ التقييم القياسي للنموذج (معاملات التحميل الخارجي، الصدق التقاربي والصدق التمايزي).

❖ التقييم الهيكلي للنموذج (معامل التحديد، حجم الأثر، جودة التنبؤ).

❖ اختبار الفرضية بطريقة البوسترة ومعاملات المسار.

## المبحث الثاني: التعريف باجراءات الدراسة

### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

في هذه المساحة البحثية سنعمل على التعريف بمجتمع وعينة دارستنا اذ أنه وفي اطار سعيينا لتحقيق هدف الدراسة ومحاولة معرفة دور تطبيقات القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية في تحسين وعصرنة تسيير الميزانية، عملنا على تحديد مقر ولاية تلمسان كمجال جغرافي لاجراء الدراسة الميدانية نظرا لأهميتها الاقتصادية والادارية، وبالذات تم اختيار مديرية من بين مديريات الولاية التي لها علاقة وطيدة باجراءات الميزانية، ألا وهي مديرية البرجة ومتابعة الميزانية.

اذا، يمكن القول أن الفاعل الرئيسي لدارستنا هي مديرية البرجة ومتابعة الميزانية بولاية تلمسان، وركزنا عليها بالذات لأننا رأينا بأنها الفاعل الأساسي في ترجمة مضامين القانون العضوي الجديد، وتلعب دورا محوريا لفهم كيفية تفعيل مبادئ التسيير بالأهداف التي جاء بها القانون الجديد لعصرنة تسيير الميزانية العمومية وهذا على المستوى المحلي بحكم مجتمع دارستنا.

تتكون مديرية البرجة ومتابعة الميزانية من (70) موظفا، وبالتالي فان هذا العدد هو ممثل لمجتمع الدراسة، هذا وتم اختيار عينة قصدية مكونة من 35 موظفا أي 50 % من مجتمع الدراسة، يمثلون مختلف المستويات الإدارية (إطارات، رؤساء مصالح، تقنيون)، حيث تم إشراكهم بشكل طوعي في الدراسة بعد اعلامهم بأهداف ومضمون الدراسة، بما يضمن جودة المعلومات وصدق الإجابات المحصل عليها.

### 2. الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة

بهدف التعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وهذا من حيث بعض المتغيرات الشخصية والمهنية المتمثلة بالأساس في (الجنس، العمر، المستوى العلمي والخبرة المهنية)، الى فهم خلفية المبحوثين وهذا من شأنه أن يساعد في تفسير النتائج ويساعد في التحليل.



على هذا الأساس وباعتماد برمجية " Excel "، وباستخدام كل من التكرارات والنسب المئوية، أجرينا التحليل الإحصائي الوصفي (الديمغرافي) للبيانات المجمعة من أفراد العينة في الجزء الأول من استبيان الدراسة، والجدول الموالي يوضح التوزيع الديمغرافي لأفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (1): الخصائص الديمغرافية حسب (الجنس، العمر، المستوى العلمي والخبرة المهنية) لأفراد العينة

| الصفة / الفئة/ الدرجة | التكرار | % النسبة |
|-----------------------|---------|----------|
| متغير الجنس           |         |          |
| ذكر                   | 16      | 45.71%   |
| أنثى                  | 19      | 54.29%   |
| المجموع               | 35      | 100 %    |
| متغير العمر           |         |          |
| من 20 الى 30          | 00      | 00.00%   |
| من 30 الى 40          | 13      | 37.14%   |
| من 40 الى 50          | 19      | 54.29%   |
| أكثر من 50            | 03      | 8.57%    |
| المجموع               | 35      | 100%     |
| متغير المستوى العلمي  |         |          |
| ثانوي                 | 06      | 17.14%   |
| ليسانس                | 11      | 31.43%   |
| مهندس                 | 04      | 11.43%   |
| ماستر                 | 14      | 40%      |
| المجموع               | 35      | 100%     |
| متغير الخبرة المهنية  |         |          |
| أقل من 05 سنوات       | 00      | 00.00%   |
| من 5 الى 10 سنوات     | 24      | 68.57%   |
| من 10 الى 15 سنة      | 08      | 22.86%   |
| 15 سنة فأكثر          | 03      | 8.57%    |
| المجموع               | 35      | 100%     |

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

يظهر الجدول أعلاه الخاص بالبيانات الوصفية "الديمغرافية" لعينة الدراسة البالغ عددها 35 فردا، تقاربا نسبيا من حيث التنوع الاجتماعي بين الرجال والايئات مع تفوق قليل للايئات بنسبة 54.29% مقابل 45.71% للرجال، أما الفئة العمرية الأكثر تمثيلا لعينة الدراسة هي من 40 إلى 50 سنة بنسبة 54.29%، مما يدل على وجود شريحة مهنية واعية نشيطة، وفيما يخص المستوى العلمي لأفراد العينة، فإن غالبية المشاركين يحملون شهادة جامعية من الطور الثاني "ماستر" بنسبة 40%، إلى جانب نسب معتبرة لحاملي شهادات "الليسانس" بـ 31.43%، وأيضا تم تسجيل أربعة (04) أفراد لهم شهادة مهندس، مما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، أما بخصوص الخبرة المهنية، فقد تبين أن أكثر 68% يمتلكون خبرة (من 5 إلى 10 سنوات)، و أكثر من 22% (من 10 إلى 15 سنة)، وهذه النسب تعبر عن حضور لافت للفئة المهنية ذات الخبرة الجيدة في الدراسة.

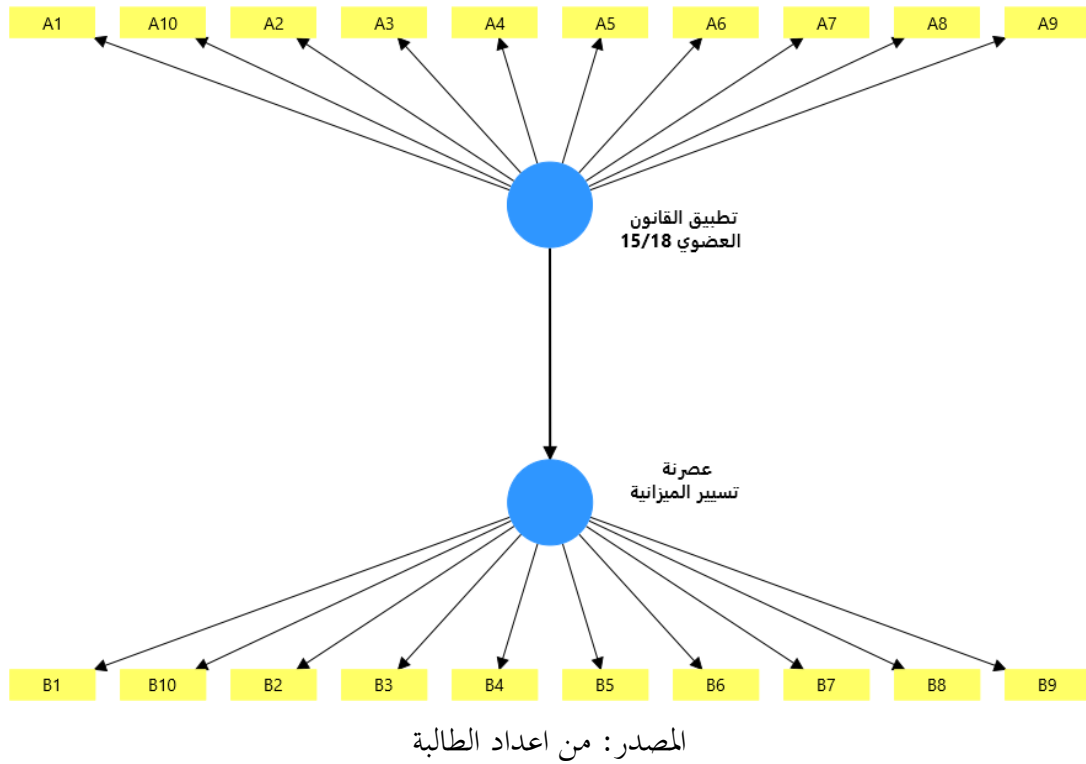
### 3. تشخيص النموذج

في هذا الجزء من دراستنا، سنعمل على تشخيص النموذج ونحدد الفرضية الاحصائية التي سوف نختبرها والتي تساعدنا في تأكيد أو نفي الدراسة الرئيسية للدراسة ككل، وعليه فإن نموذج دراستنا تكون من متغيران رئيسيات يفسران العلاقة بين عصرنه تسيير الميزانية في ظل تطبيق القانون العضوي 15/18، وهذا بناء على استجواب فاعليين ماليين بمديرية البرمجة والمتابعة الميزانية بمديرية تلمسان والتي اعتبرت كدراسة حالة.

على هذا الأساس حددنا المتغير المستقل في النموذج في تطبيق القانون العضوي 15/18 المتعلق بقوانين المالية، اضافة الى المتغير التابع المتمثل في عصرنه تسيير الميزانية، بحيث كل متغير له مجموعة من العبارات (الأسئلة) الخاصة به والتي تعمل على قياسه، وتم طرحها من خلال استبيان وزع على عينة من موظفي المديرية محل الدراسة.

وبالتالي، فقد صممنا النموذج الأولي للدراسة على النحو التالي:

الشكل رقم(1): نموذج الدراسة الأولي



من خلال الشكل السابق الذي يوضح العلاقة المراد دراستها، عملنا على تحديد هذه العلاقة في شكل فرضية احصائية نختبرها لاحقا وهي:

**الفرضية الرئيسية:** نهدف من خلالها الى اختبار العلاقة بين المتغير المستقل "تطبيق القانون العضوي 15/18" والمتغير التابع "عصرنة تسيير الميزانية" وحددت على النحو التالي:

**"يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تطبيق القانون العضوي 15/18 وعصرنة تسيير الميزانية عند مستوى معنوية 0.05، وهذا حسب آراء المستجوبين في الدراسة".**

### المبحث الثالث: مناقشة النتائج:

#### 1. التقييم القياسي للنموذج

تهدف هذه المرحلة الى التأكد من صحة وموثوقية النموذج، وتعرف هذه المرحلة أيضا بالتقييم القياسي للنموذج، وسوف نتطرق فيها الى مجموعة من الاختبارات وهي كالاتي:

#### معاملات التحميل الخارجية:

القاعدة الأساسية التي تقوم عليها معاملات التحميل الخارجية وكما أشار إليها Hair وآخرون (2014)<sup>60</sup>، تنوه إلى ضرورة أن يكون معامل التحميل لكل سؤال "عبارة" مساوي أو أكبر من 0.70، وإذا كانت بعض هذه القيم أقل من 0.70، فيمكن حذف "العبارة" بشرط أن يؤدي حذفها إلى تحسين نتائج اختبارات الصدق التقاربي المتمثلة أساساً في كل من (الاتساق الداخلي، الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج) ويعرض الجدول والشكل المواليين نتائج معاملات التحميل الخارجي لعبارات متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (2): معاملات التحميل الخارجي لعبارات متغيرات الدراسة

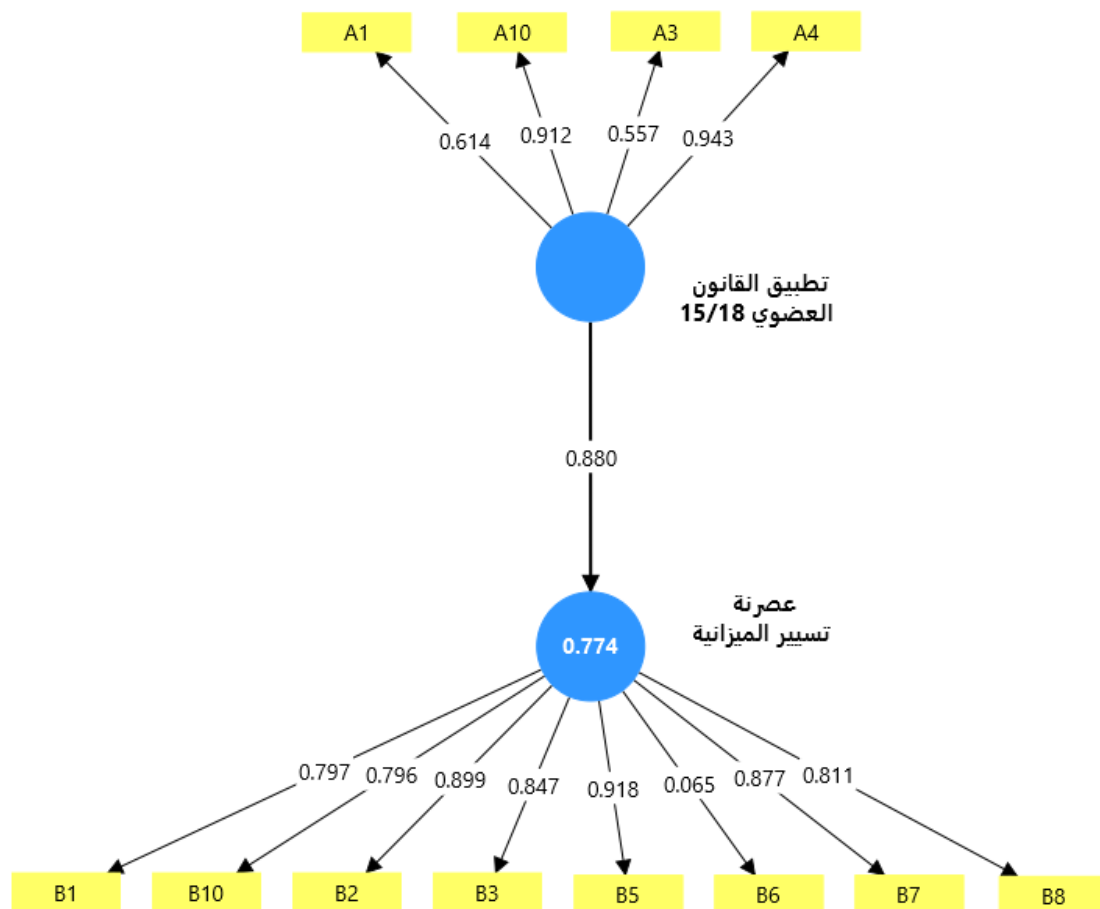
| رمز العبارة | العبارة                                                                     | معامل التحميل الخارجي |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| A1          | يتم تطبيق أحكام القانون العضوي 15/18 بانتظام داخل المديرية                  | 0.614                 |
| A2          | ساعد القانون 15/18 في تعزيز الشفافية في إعداد الميزانية                     | حذفت                  |
| A3          | تعتمد المديرية على مبدأ الميزانية حسب البرامج كما ينص عليه القانون          | 0.557                 |
| A4          | هناك التزام فعلي بتطبيق المراحل الجديدة لتحضير وتنفيذ الميزانية وفق القانون | 0.943                 |
| A5          | أدى تطبيق القانون إلى تحسين العلاقة بين الأهداف والنتائج المالية            | حذفت                  |
| A6          | يتم تقديم تقارير مالية وفق الصيغة الجديدة المنصوص عليها في القانون          | حذفت                  |
| A7          | يتلقى الموظفون تكويناً مستمراً حول مقتضيات القانون العضوي 15/18             | حذفت                  |
| A8          | تراعى المبادئ الجديدة للمساءلة عند إعداد الميزانية                          | حذفت                  |
| A9          | تم إدخال أدوات رقمية لتطبيق متطلبات القانون العضوي الجديد                   | حذفت                  |
| A10         | يدعم القانون الانتقال من ميزانية الوسائل إلى ميزانية الأداء                 | 0.912                 |
| B1          | ساهم تطبيق القانون في تحديث طرق إعداد الميزانية العامة                      | 0.797                 |
| B2          | أصبحت الميزانية أكثر وضوحاً وسهولة في الفهم بفضل العصرية                    | 0.99                  |

<sup>60</sup> – Hair, Jr. J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, G. V. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). European Business Review, 26(2), 106–121. 2014  
<https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

|       |                                                            |     |
|-------|------------------------------------------------------------|-----|
| 0.747 | تم تحسين آليات المتابعة والتقييم المالي بشكل ملموس         | B3  |
| حذفت  | يتم استخدام البرمجيات الحديثة في تحضير ومراقبة الميزانية   | B4  |
| 0.918 | تسهل عملية إعداد الميزانية الوصول إلى المعلومات بشكل سريع  | B5  |
| 0.065 | أصبحت القرارات المالية أكثر ارتباطاً بالأهداف الاستراتيجية | B6  |
| 0.877 | هناك تحسن في كفاءة استخدام الموارد المالية                 | B7  |
| 0.811 | ارتفع مستوى التنسيق بين مختلف المصالح في إعداد الميزانية   | B8  |
| حذفت  | توفر النماذج الجديدة للميزانية مرونة أكبر في التسيير       | B9  |
| 0.796 | ساهمت تقنيات العصرية في تقليص الأخطاء في إعداد الميزانية   | B10 |

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام برنامج Smart PLS.4

الشكل رقم(2): نموذج الدراسة بعد معاملات التحميل الخارجية



المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام برنامج Smart PLS.4

يتبين من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أنه تم حذف 08 عبارات غير ملائمة من قبل النموذج, 06 عبارات في متغير تطبيق القانون رقم 15/18 ، أما محور عصنة تسيير الميزانية فقد تم حذف عبارتين.

🚦 موثوقية الإتساق الداخلي "ألفا كرونباخ":

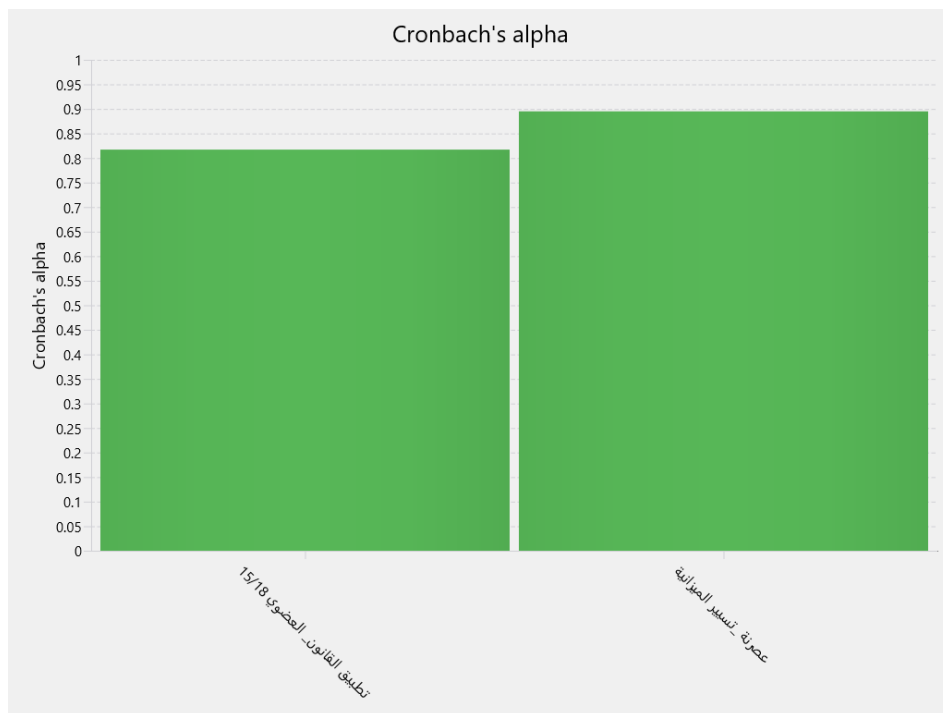
نتائج هذا الاختبار موضحين في الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (3): موثوقية الإتساق الداخلي

|                            | Cronbach's alpha |
|----------------------------|------------------|
| تطبيق القانون العضوي 18/15 | 0.817            |
| عصنة تسيير الميزانية       | 0.895            |

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام برنامج Smart PLS.4

الشكل رقم (3) التمثيل البياني لموثوقية الاتساق الداخلي



المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام برنامج Smart PLS.4

معامل " ألفا كرونباخ " يستخدم لهدق قياس مدى موثوقية استبيان الدراسة، كما يشير إلى قدرة الاختبار على قياس متغير معين بشكل دقيق وثابت وتتراوح قيمته بين 0 و1، ويشترط أن تكون القيم أكبر من 0.7، ومن

نتائج هذا المعامل الموضحة في الجدول والشكل يتضح أن كل قيمة فاقت 0.7 وبهذا يتم الحكم عليها بأنها جيدة, حيث سجلت قيمة متغير تطبيق القانون 15/18 (0.817)، أما متغير عصرنه الميزانية فسجلت (0.895).

الموثوقية المركبة:

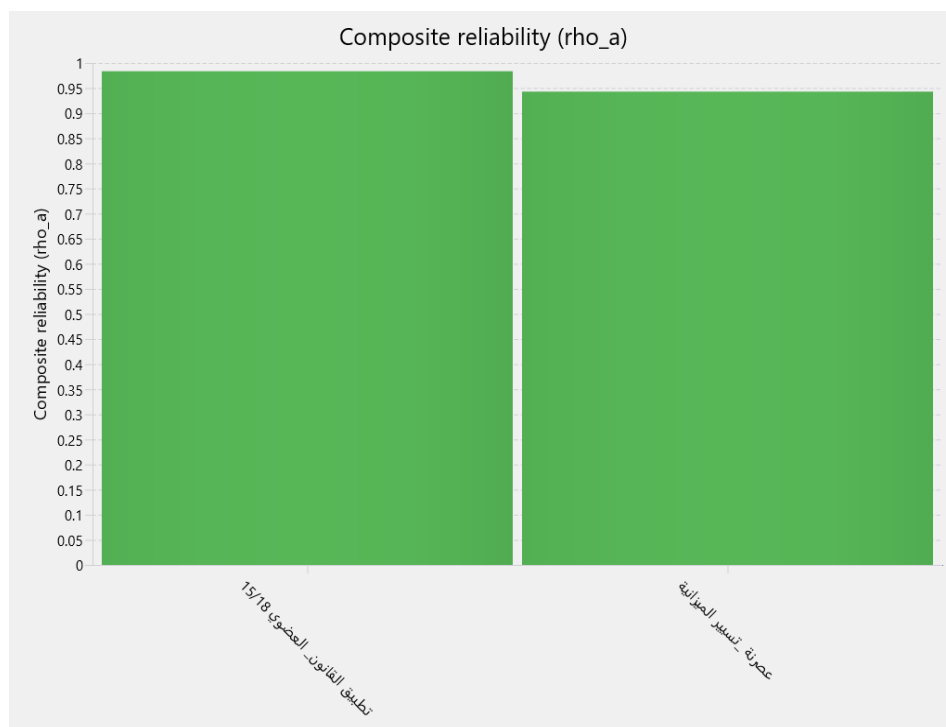
النتائج موضحة في الجدول والشكل على النحو التالي:

الجدول رقم (4): الموثوقية المركبة

|                            | Composite reliability (rho_a) |
|----------------------------|-------------------------------|
| تطبيق القانون العضوي 18/15 | 0.984                         |
| عصرنه تسيير الميزانية      | 0.943                         |

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام برنامج Smart PLS.4

الشكل رقم (4) التمثيل البياني للموثوقية المركبة



المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام برنامج Smart PLS.4

الموثوقية المركبة تقيس مدى دقة البنية الكامنة في تفسير البيانات وتمثيل العلاقات بين المتغيرات، حيث أنه كلما كانت قيمه عالية (أكبر من 0.7) يشير ذلك إلى الدقة والموثوقية، ويتبين من قيم الموثوقية المركبة الظاهرة في الجدول والشكل أعلاه أن كلها تفوق 0.7 هذه النتائج تعبر على وجود ترابط بين محاور الدراسة وبالتالي نموذج القياس المستخدم ذو موثوقية وثبات جيدين.

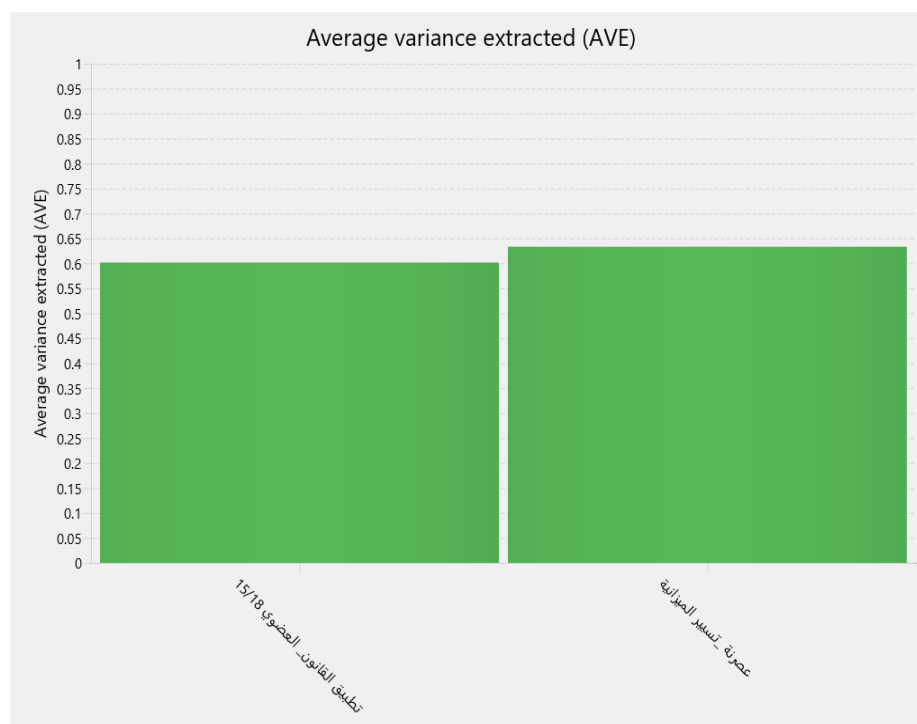
متوسط التباين المستخرج:

الجدول رقم (5): نتائج متوسط التباين المستخرج

|                            | Average variance extracted (AVE) |
|----------------------------|----------------------------------|
| تطبيق القانون العضوي 18/15 | 0.602                            |
| عصرنة تسيير الميزانية      | 0.633                            |

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام برنامج Smart PLS.4

الشكل رقم (5): التمثيل البياني لمتوسط التباين المستخرج



المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام برنامج Smart PLS.4



متوسط التبيان المستخرج هو أحد أفضل المقاييس المستخدمة لإثبات الصدق التقاربي، ويشترط أن تكون قيمه أكبر من (0.5) حتى نحكم على أن النموذج المستخدم في الدراسة يمتاز بالصدق التقاربي، ومن النتائج في الجدول والشكل أعلاه فان نتائج هذا المعامل كلها تجاوزت (0.5)، وهذا يعني أنها جيدة.

#### الصدق التمايزي:

هو المدى الذي يكون فيه المبنى متميزا عن باقي المباني الأخرى، أي أن المؤشر يفسر فقط المبنى الذي ينتمي إليه ولا يتدخل في تفسير المباني الأخرى<sup>61</sup>، وهناك عدة معايير لتقييم الصدق التمايزي، وفي دراستنا اعتمدنا على معيار فورنيل لاركر (Fornell-Larcker)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): نتائج معاملات الصدق التمايزي حسب معامل (Fornell-Larcker)

| عصرنة تسيير<br>الميزانية | تطبيق القانون العضوي<br>18/15 |                                  |
|--------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
|                          | 0.776                         | تطبيق القانون<br>العضوي<br>18/15 |
| 0.796                    | 0.880                         | عصرنة تسيير<br>الميزانية         |

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام برنامج Smart PLS.4

يتبين من خلال نتائج معامل (Fornell-Larcker) أن قيمة تداخل كل متغير مع نفسه هي أكبر من قيم تداخله مع المتغير الثاني، وهذا ما يؤكد وجود اختلاف وعدم تشابه بين كل من المتغيرين في الدراسة، وبالتالي يمكن الحكم على أن كل متغير يمثل نفسه فقط.

### 1. التقييم الهيكلي للنموذج

<sup>61</sup> – Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. ,PLS-SEM: Indeed a silver bullet. Journal of Marketing Theory and Practice, 19(2), 139–151.2011 <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>

بدورها هذه المرحلة الثانية من المعالجة الاحصائية بطريقة (PLS-SEM) تقوم على ثلاثة اختبارات أساسية وهي كل من معامل التحديد  $R^2$ ، ومعامل حجم الأثر  $F^2$ ، ومعامل جودة التنبأ  $Q^2$ .

معامل التحديد  $R^2$ :

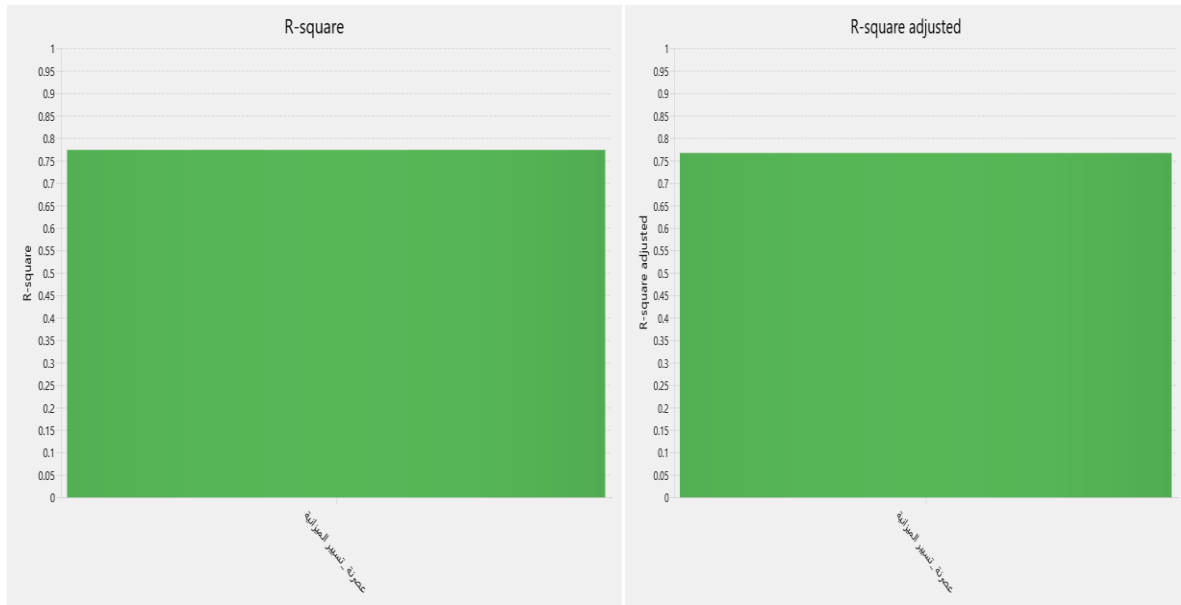
الجدول والشكلين الموالية موضحون لنتائج هذا المعامل

الجدول رقم (7): معامل التحديد  $R^2$

|                       | R-square | R-square adjusted |
|-----------------------|----------|-------------------|
| عصرنة_تسيير الميزانية | 0.774    | 0.767             |

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام برنامج Smart PLS.4

الشكل رقم (6): التمثيل البياني لمعامل التحديد ومعامل التحديد المصحح



المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام برنامج Smart PLS.4

تعتبر نتائج هذا الاختبار ضعيفة اذا سجل معامل التحديد قيم أقل من (0.33)، ومتوسطة اذا جاءت القيم

ما بين (0.33) و(0.66)، وتعتبر قوية اذا سجل معامل التحديد قيم أكبر من (0.66)، وهذا استناد الى

Hair و آخرون (2010)،<sup>62</sup>، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول والشكلين، نلاحظ أن القيم بلغت (0.774) في "معامل التحديد" بلغت (0.767) في "معامل التحديد المصحح" وهي قوية، وبالتالي يمكننا الحكم على أن النموذج المقترح لدراستنا قادر على إعادة استنساخ المعطيات وله القدرة على التنبؤ.

حجم الأثر  $F^2$ :

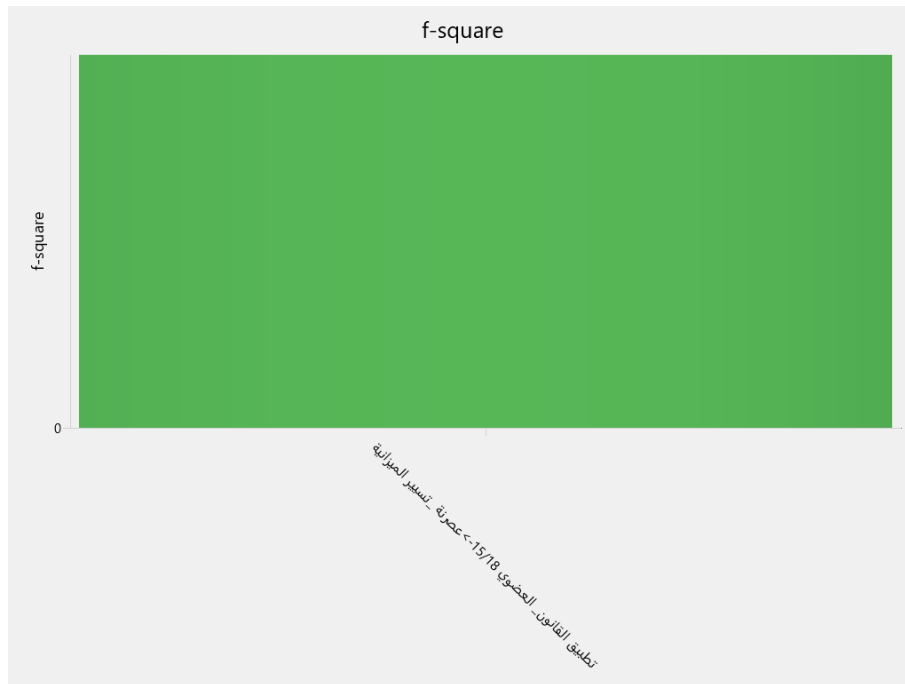
نتائج حجم الأثر موضحة في الجدول والشكل.

الجدول رقم (8): نتائج معامل حجم الأثر f-Square

| f-square |                                                     |
|----------|-----------------------------------------------------|
| 3.424    | عصرنة_تسيير الميزانية -> تطبيق القانون_العضوي 18/15 |

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام برنامج Smart PLS.4

الشكل رقم (7): التمثيل البياني لنتائج حجم الأثر f-Square



المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام برنامج Smart PLS.4

<sup>62</sup> - Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E.. Multivariate Data Analysis (7th ed.). Prentice Hall, New Jersey. 2010

من خلال النتائج المستخرجة من برمجية Smart PLS.4 ، يتبين لنا أن حجم الأثر  $f^2$  لمتغير " تطبيق القانون العضوي 15-18 " بالنسبة لمتغير " تسيير الميزانية " بلغ (3.424) وهذا يفسر بوجود أثر جد قوي، والذي نتأكد منه "إذا كانت قيمة  $f^2$  حسب المجالات التالية: تفوق (1.000) قوي جدا، مابين (0.66 و 0.99) قوي، بين (0.33 و 0.66) متوسط، أصغر من 0.33 ضعيف"<sup>63</sup>.

جودة التنبؤ  $Q^2$ :

الجدول رقم (9): نتائج معامل  $Q^2$

|                               | $Q^2_{predict}$ |
|-------------------------------|-----------------|
| تطبيق القانون العضوي<br>18/15 | 0.331           |
| عصرنة تسيير الميزانية         | 0.764           |

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام برنامج Smart PLS.4

من خلال نتائج معامل  $Q^2$  ، يتضح أن جميع قيم المعامل  $Q^2$  قد جاءت أكبر من الصفر، مما يؤكد أن النموذج يمتلك صلاحية تنبؤية ، إذ أن معامل  $Q^2$  يعكس قدرة النموذج على التنبؤ خارج حدود العينة الأصلية، بحيث اذا جاءت قيمة  $Q^2$  موجبة، فهذا يدل إلى أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية جيدة، أما إذا سجل قيمة سالبة فهذا يعني ضعف النموذج على التنبؤ<sup>64</sup>.

هذه النتائج تسمح لنا بالمرور الى الخطوة الأخيرة المتمثلة وهي معالجة الفرضية.

## 2. معالجة الفرضية

بعد النتائج المقبولة اخصائيا من تقييمنا لنموذج دراستنا قياسيا وهيكليا، يأتي الآن الدور على آخر خطوة من خطوات تطبيق طريقة (PLS-SEM)، وهي اختبار الفرضيات، وذلك باعتماد طريقة Bootstrapping ، وهذا من خلال برنامج (SMART PLS.4) حيث تم مضاعفة العينة الى (5000) مفردة، والاعتماد على معاملات المسار Path Coefficients، وفيما يلي جدول يظهر النتائج المتحصل عليها بعد اختبار الفرضية.

<sup>63</sup> - Cohen, J. Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.1988.

<sup>64</sup> - Stone, M. Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological),1974, 36(2), 111-133.



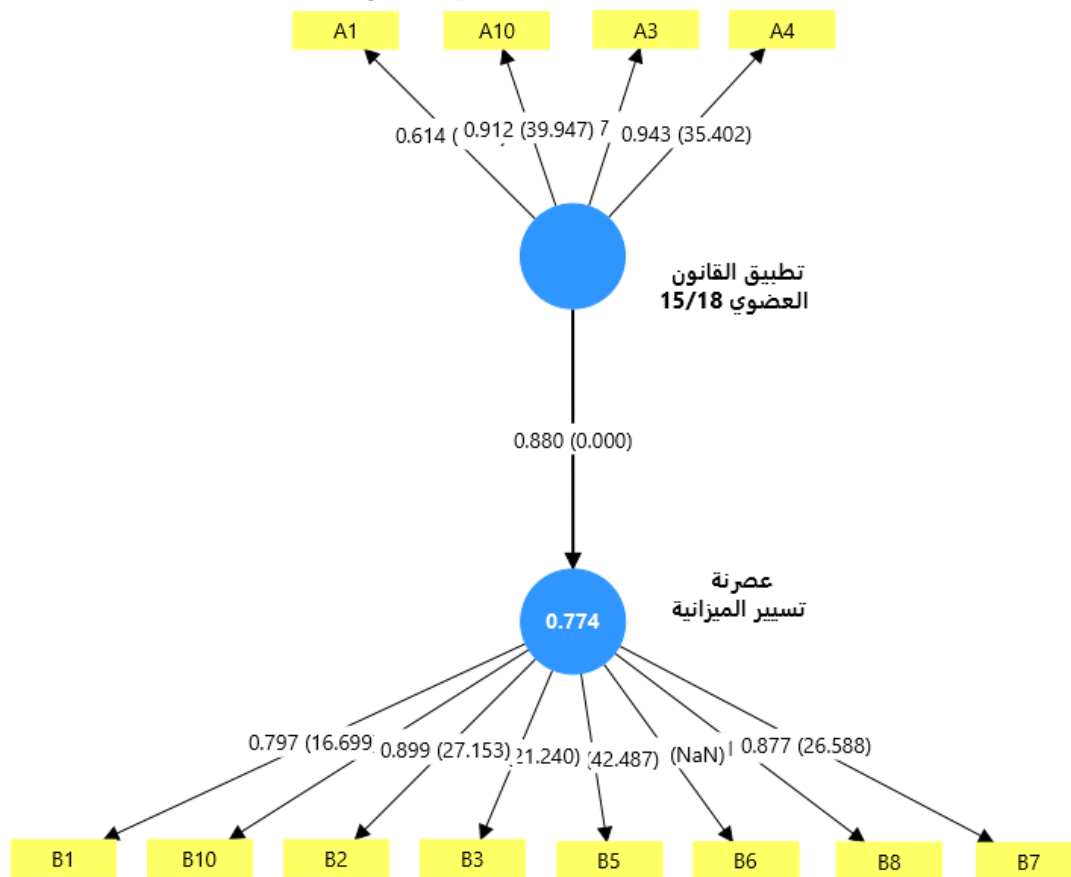
الجدول رقم (10): نتائج معالجة الفرضية

|                                                         | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ((O-STDEV)) | P values |
|---------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| عصرنة >- تطبيق القانون_ العضوي 18/15<br>تسيير الميزانية | 0.880               | 0.887           | 0.042                      | 20.747                   | 0.000    |

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام برنامج Smart PLS.4

بناء على الفرضية التي تم طرحها مسبقا والتي أردنا معالجتها، فإن النتائج الواردة في الجدول أعلاه تشير إلى تأكد صحة الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القانون العضوي 15/18 وعصرنة تسيير الميزانية عند مستوى معنوية 0.05، وهذا حسب آراء المستجوبين في الدراسة، وهذا لأن القيمة الاحتمالية بلغت 0.000، وهي أقل من المستوى المعتمد والمحدد في القيمة 0.005، كما أن قيمة T الإحصائية سجلت 20.747 وهي موجبة وتتجاوز الحد الحرج 1.96، مما يدل على معنوية العلاقة. وعليه، واستنادا إلى هذه الدلالات الإحصائية، نستنتج أن: اعتماد تطبيق القانون العضوي 15/18 ساهم بشكل إيجابي في تحسين تسيير الميزاني بالمديرية محل الدراسة، والشكل الموالي يبين النموذج النهائي للدراسة بعد استخراج معامل المسار ومعالجة الفرضية.

الشكل رقم (8): الشكل النهائي لنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام برنامج Smart PLS.4

## خلاصة الفصل :

خصص هذا الفصل الأخير لدراسة تطبيقية لمعرفة أثر تطبيق القانون العضوي 15-18 على تسيير الميزانية معتمدين في ذلك على دراسة ميدانية أجريت بمديرية البرمجة والمتابعة الميزانية بولاية تلمسان، وقد تم العمل على تقسيم الفصل الى ثلاثة محاور رئيسية ، خصص المحور الأول للتعريف بمنهج وأدوات الدراسة، أما الثاني عملنا فيه على تعريف اجراءات الدراسة ، والمحور الختامي من هذا الفصل تم فيه مناقشة النتائج، وهذا باعتماد المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى (PLS-SEM)، معتمدين على برمجيتين هما "EXEL" و "Smart pls" في المعالجة الاحصائية.

ليتبين لنا في الأخير، أن لتطبيق القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية أثر جيد في تسيير الميزانية، وهذا على حسب التحليل الاحصائي والنتائج القياسية المتحصل عليها من آراء المستجوبين " أفراد العينة "على مستوى المديرية محل الدراسة.



## خاتمة عامة:

في خضم التحولات الاقتصادية والمالية التي تشهدها الجزائر، جاءت الإصلاحات التي أقرها القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية كخطوة استراتيجية لإعادة هيكلة النظام الميزانياتي وفق مقارنة حديثة قائمة على الأداء والنتائج. لقد مثل هذا القانون نقلة نوعية في منهجية إعداد وتنفيذ ومتابعة الميزانية العامة، حيث انتقل من منطق الوسائل إلى منطق الأهداف، ومن التسيير الإداري التقليدي إلى التسيير الاستراتيجي المبني على مؤشرات النجاح والفعالية.

وقد أبرزت الدراسة من خلال تحليل الإطار النظري والتشريعي، ومن خلال المعالجة الميدانية لحالة مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بولاية تلمسان، أن هناك وعيًا متزايدًا بأهمية التحول نحو العصرية، خاصة في ما يتعلق بالشفافية، الحوكمة، وتخصيص الموارد بشكل أكثر عدالة وكفاءة. إلا أن تطبيق القانون على المستوى المحلي لا يزال يواجه عدة تحديات متشابكة، أبرزها نقص التكوين المتخصص، ضعف التنسيق بين مختلف الفاعلين، غياب أنظمة معلومات متكاملة، ومحدودية الثقافة التقييمية لدى البعض من الإطارات.

وقد بينت النتائج أن العصرية ليست مجرد عملية تقنية أو قانونية، بل هي مشروع إصلاحي متكامل يتطلب تضافر جهود الدولة والمجتمع، وتغيير الذهنيات، وتطوير منظومة الموارد البشرية، وتكييف الهياكل التنظيمية مع متطلبات الحوكمة الحديثة. كما أن فعالية مديريات البرمجة على المستوى المحلي مرهونة بقدرتها على التكيف مع التحولات، وعلى امتلاك أدوات البرمجة، المتابعة والتقييم وفق مؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس.

وبالتالي، فإن إنجاح مسار إصلاح المالية العامة في الجزائر، وخاصة على مستوى الإدارات المحلية، يمر عبر تعزيز اللامركزية المالية، رقمنة التسيير، تكوين العنصر البشري، وتوفير البيئة التشريعية والمؤسسية المناسبة لتجسيد الأهداف الكبرى التي نص عليها القانون 15-18.

ومن هذا المنطلق، توصي الدراسة بضرورة:

- تسريع عملية الرقمنة وتطوير نظم معلومات مالية فعّالة.
  - تعزيز التنسيق بين الإدارة المركزية والمحلية لتحقيق الانسجام في التطبيق.
  - تكثيف برامج التكوين المستمر لفائدة الإطارات المكلفة بإعداد ومتابعة الميزانية.
  - إدماج أدوات جديدة للتقييم والمساءلة بما يضمن التحسين المستمر للأداء العمومي.
- وعليه، فإن عصرة الميزانية العامة تظل رهاناً استراتيجياً للدولة الجزائرية، يتطلب دعمًا سياسيًا وإداريًا طويل الأمد، من أجل إقامة نظام مالي حديث وشفاف يواكب تطلعات التنمية المستدامة ويعزز ثقة المواطن في فعالية الإنفاق العمومي.

## قائمة المراجع:

### الكتب

- بن زاهر، أحمد، المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- بن يعيش، إبراهيم، النظام المالي والميزانياتي الجزائري، دار الهدى للنشر، الجزائر، 2015.
- ييب، مُجّد، إصلاحات الميزانية العامة في الجزائر: دراسة في النظم المالية، دار الفكر الاقتصادي، الجزائر، 2017.
- زرواتي، رشيد، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2008.
- زغدار، بدر الدين، المالية العامة والنظام الجبائي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- صالح، عبد القادر، المالية العامة وتسيير الميزانية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.
- لوکاس، شارل، الإدارة المالية العامة في الجزائر: من التخطيط إلى التنفيذ، جامعة الجزائر، 2017.
- مداني، مُجّد، المالية العامة: الإيرادات والنفقات وقوانين المالية، دار الهدى، الجزائر، 2015.

### الأطروحات العلمية

- بلعربي فاطمة الزهراء، بن سعيد مينة، الميزانية العامة للدولة وتبني الجزائر مشروع التحديث الميزانياتي، مذكرة ماستر، جامعة تلمسان، 2016/2015.
- بوجطو، حكيم، الموازنة العامة وآفاق العصرية، رسالة ماجستير، جامعة يحيى فارس - المدية، 2008.

- الجوزي، فتيحة، الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في مجال الميزانية العامة للدولة في إصلاح النظام الميزاني بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2018.
- حكيم، بوجطو، عصنة نظام الموازنة وأهميتها في ترشيد النفقات العامة، أطروحة دكتوراه، جامعة سعد دحلب - البليدة، 2017.
- حنيش، أحمد، آفاق نظام الرقابة في ظل عصنة الموازنة العامة - دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2010.
- فلة زودة، رزيقة عميرات، آليات عصنة الموازنة العامة في الجزائر، مذكرة ليسانس، جامعة (غير محدد)، 2011-2012.

#### المجلات والتقارير العلمية

- "إصلاح النظام الميزانياتي في الجزائر: خطوات نحو العصنة"، مجلة الدراسات المالية الحكومية، العدد 22، 2019.
- بن علي، فوزية، "عصنة النظام المالي في الجزائر: تحديات وآفاق"، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 45، 2018.
- بن يربح ياسين، "آليات عصنة نظام الميزانية العامة"، مجلة صوت القانون، المجلد 6، العدد 2، 2019.
- تابتي الحبيب، "عصنة نظم الميزانية في الجزائر"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، العدد 3، 2015.
- حسن، علي، "عصنة أنظمة الإدارة المالية العامة: تجارب دولية وتطبيقاتها في الجزائر"، مجلة الإدارة العامة، العدد 7، 2020.

- حكيم، توفيق، "دور الموازنة العامة في تعزيز التنمية الاقتصادية في الجزائر: دراسات ومقاربات"، دورية التنسيق المالي، العدد 17، 2016.
- سيدي علي، نادية، "التوجهات الحديثة في تسيير الميزانية العامة في الجزائر: تطبيقات عملية"، المجلة الجزائرية للإدارة، العدد 40، 2020.
- سيدي مُحمَّد، لطفي، "الميزانية العامة في الجزائر: دراسة في التطورات والإصلاحات"، مجلة الدراسات الاقتصادية، 2018.
- العمري، ناصر، "إدارة النفقات العامة في الجزائر: دراسة تحليلية للنظام الميزانياتي"، مجلة الدراسات المالية، العدد 12، 2018.
- قرينعي، زوليلة، "تحديث وعصرنة النظام الميزانياتي في الجزائر ودوره في ترشيد الإنفاق العام"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 8(1)، 2024.
- كريم، فوزي، "الإصلاحات المالية والإدارية في الجزائر: الموازنة العامة والممارسات المعاصرة"، دورية التخطيط المالي، العدد 22، 2017.
- مسعي، مُحمَّد، "الإصلاح الميزانياتي في الجزائر: أهميته وصعوبات تطبيقه"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 10، العدد 2، 2020.
- منصور، سامية، "نظام الموازنة في الجزائر: التحديات والفرص"، دورية الشؤون الاقتصادية، العدد 30، 2015.

- ميلود حاج عمر، عبد القادر عيساوي، "قراءة في تصنيف أعباء ميزانية الدولة"، *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية*، المجلد 8، العدد 3، 2023.

- يوسف جيلالي، "تصنيف وتوزيع النفقات العامة في الجزائر"، *مجلة الفكر القانوني والسياسي*، المجلد 7، العدد 2، 2023.

### المراسيم والقوانين

- قانون رقم 84-17 المؤرخ في 7 يوليو 1984، المتعلق بقوانين المالية.
- قانون رقم 90-21 المؤرخ في 15 أوت 1990، المتعلق بالمحاسبة العمومية.
- قانون المالية لسنة 2016، الجريدة الرسمية الجزائرية.
- مرسوم تنفيذي رقم 55-95، وزارة المالية، الجزائر.
- مرسوم تنفيذي رقم 364-07، وزارة المالية، الجزائر.

### المراجع باللغة الأجنبية

- Cohen, J., *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.), Lawrence Erlbaum Associates, 1988.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. *Multivariate Data Analysis* (7th ed.), Prentice Hall, New Jersey, 2010.

- Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M., "PLS-SEM: Indeed a silver bullet", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151, 2011.
- Hair, Jr. J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, G. V. "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)", *European Business Review*, 26(2), 106–121, 2014.
- Stone, M., "Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions", *Journal of the Royal Statistical Society: Series B*, 36(2), 111–133, 1974.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

## استبيان

السلام عليكم وبعد ...

تقوم الطالبة سلطاني نيهات من كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان بإجراء دراسة علمية لغرض اتمام انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان (عصرنة الميزانية العامة في الجزائر على ضوء القانون العضوي 15/18 المتعلق بقوانين المالية - دراسة حالة مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بولاية تلمسان - ).

لذا ترحبوا الطالبة من سيادتكم التكرم بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان وذلك نظرا لأهمية رأيكم في هذه الدراسة، علما أن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط والطالبة على أتم الاستعداد لتزويدكم بنتائج الدراسة عند الانتهاء منها اذا رغبت في ذلك، ولكم خالص التقدير والشكر.

الاجابة على أسئلة الاستبيان تكون بوضع العلامة (X) فيما يعبر عن وجهة نظركم

المحور الأول : بيانات عامة



• الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

• العمر:

☐ من 20 الى 30    ☐ من 30 الى 40    ☐ من 40 الى 50    ☐ أكثر من 50

• المستوى العلمي:

- الهيئة الادارية: ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐ ماستر

• الخبرة المهنية:

☐ أقل من 05 سنوات    ☐ من 5 الى 10 سنوات    ☐ من 10 الى 15 سنة    ☐ 15 سنة فأكثر

| المحور الثاني : تطبيق القانون العضوي 15/18 المتعلق بقوانين المالية |                                                            |           |       |       |            |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1                                                                  | يتم تطبيق أحكام القانون العضوي 15/18 بانتظام داخل المديرية |           |       |       |            |
|                                                                    |                                                            |           |       |       |            |
| 2                                                                  | ساعد القانون 15/18 في تعزيز الشفافية في إعداد الميزانية    |           |       |       |            |
|                                                                    |                                                            |           |       |       |            |
|                                                                    | غير موافق بشدة                                             | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|                                                                    |                                                            |           |       |       |            |

|                                |           |       |           |            |    |                                                                                |
|--------------------------------|-----------|-------|-----------|------------|----|--------------------------------------------------------------------------------|
| غير موافق بشدة                 | غير موافق | محايد | غير موافق | موافق بشدة | 3  | تعتمد المديرية على مبدأ الميزانية حسب البرامج<br>كما ينص عليه القانون          |
|                                |           |       |           |            |    |                                                                                |
| غير موافق بشدة                 | غير موافق | محايد | غير موافق | موافق بشدة | 4  | هناك التزام فعلي بتطبيق المراحل الجديدة<br>لتحضير وتنفيذ الميزانية وفق القانون |
|                                |           |       |           |            |    |                                                                                |
| غير موافق بشدة                 | غير موافق | محايد | غير موافق | موافق بشدة | 5  | أدى تطبيق القانون إلى تحسين العلاقة بين الأهداف والنتائج المالية               |
|                                |           |       |           |            |    |                                                                                |
| غير موافق بشدة                 | غير موافق | محايد | غير موافق | موافق بشدة | 6  | يتم تقديم تقارير مالية وفق الصيغة الجديدة<br>المنصوص عليها في القانون          |
|                                |           |       |           |            |    |                                                                                |
| غير موافق بشدة                 | غير موافق | محايد | غير موافق | موافق بشدة | 7  | يتلقى الموظفون تكوينا مستمرا<br>حول مقتضيات القانون العضوي 15/18               |
|                                |           |       |           |            |    |                                                                                |
| غير موافق بشدة                 | غير موافق | محايد | غير موافق | موافق بشدة | 8  | تراعى المبادئ الجديدة للمساءلة عند إعداد الميزانية                             |
|                                |           |       |           |            |    |                                                                                |
| غير موافق بشدة                 | غير موافق | محايد | غير موافق | موافق بشدة | 9  | تم إدخال أدوات رقمية لتطبيق متطلبات القانون العضوي الجديد                      |
|                                |           |       |           |            |    |                                                                                |
| غير موافق بشدة                 | غير موافق | محايد | غير موافق | موافق بشدة | 10 | يدعم القانون الانتقال من ميزانية الوسائل إلى ميزانية الأداء                    |
|                                |           |       |           |            |    |                                                                                |
| المحور الثالث: عصرنة الميزانية |           |       |           |            |    |                                                                                |
| غير موافق بشدة                 | غير موافق | محايد | غير موافق | موافق بشدة | 1  | ساهم تطبيق القانون في تحديث طرق إعداد الميزانية العامة                         |
|                                |           |       |           |            |    |                                                                                |
| غير موافق بشدة                 | غير موافق | محايد | غير موافق | موافق بشدة | 2  |                                                                                |

|                |           |       |       |            |                                                           |    |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------------------------------------------------|----|
|                |           |       |       |            | أصبحت الميزانية أكثر وضوحا وسهولة في الفهم بفضل العصرية   |    |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | تم تحسين آليات المتابعة والتقويم المالي بشكل ملموس        | 3  |
|                |           |       |       |            |                                                           |    |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | يتم استخدام البرمجيات الحديثة في تحضير ومراقبة الميزانية  | 4  |
|                |           |       |       |            |                                                           |    |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | تسهل عملية إعداد الميزانية الوصول إلى المعلومات بشكل سريع | 5  |
|                |           |       |       |            |                                                           |    |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | أصبحت القرارات المالية أكثر ارتباطا بالأهداف الاستراتيجية | 6  |
|                |           |       |       |            |                                                           |    |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | هناك تحسن في كفاءة استخدام الموارد المالية                | 7  |
|                |           |       |       |            |                                                           |    |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | ارتفع مستوى التنسيق بين مختلف المصالح في إعداد الميزانية  | 8  |
|                |           |       |       |            |                                                           |    |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | توفر النماذج الجديدة للميزانية مرونة أكبر في التسيير      | 9  |
|                |           |       |       |            |                                                           |    |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | ساهمت تقنيات العصرية في تقليص الأخطاء في إعداد الميزانية  | 10 |
|                |           |       |       |            |                                                           |    |