



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية الحقوق و العلوم السياسيّة
قسم: العلوم السياسيّة.

مذكرة ماستر أكاديمي
التخصص: تنظيمات سياسيّة و إداريّة

بعنوان:

تقييم عصرنه برمجية نظام دفع النفقات العمومية
باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
بمصلحة الميزانية و الممتلكات
بمديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة

تحت إشراف الأستاذ

أ. إلياس حود ميسة

من إعداد الطالبة:

كلثوم عطاب

نوقشت و أجزيت بتاريخ 25 ماي 2017 م

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور ياسين ربوح أستاذ محاضرا (ب) جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- رئيسا
الأستاذ إلياس حود ميسة أستاذ محاضرا (أ) جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- مشرفا و مقرا
الأستاذة نعيمة ولد عامر أستاذة محاضرة (أ) جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- مناقشا

السنة الجامعية: 2016- 2017

الاهداء

إلى من ضاقت به سبل الحياة، و تلاطمته ظلمات الأقدار فوجد في نور الله نبراسا

وما أجمل و أشع نورا من نباريس العلم و الإيمان.

إلى والديا أدامهما الله تاجا على الرؤوس ومتعهما بموفور الصحة و العافية.

إلى سؤدد القلب وفضول العمر النابضة بالزهر و الألوان و الأصوات ابني ميثم.

إلى كل أحبائي... لكي تكون الحكمة سبيلهم للسمو، وهو ما لا يناله المتسلقون.

إليكم جميعا اهدي ثمرة هذا العمل.

شكر وتقدير

الحمد على هذا وذاك وأنت أهل الحمد والفضل كله إليك والحمد لله الذي خلق من ذرية

آدم الصالحين ومنهم النبيين والمرسلين وعباده المخلصين .

الحمد لله على أحمد الخلق له سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم. وبعد:

-يسعدني أن أتقدم بالشكر لكل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد.

-كما أشكر الأستاذ حود ميسة الياس على قبوله تأطير هذا العمل. وإلى الأستاذ ربوح

ياسين على الدعم والتوجيه.

-كما أتوجه بالشكر لكل أساتذة قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية على ما قدموه

و بذلوه من جهد طوال سنوات الدراسة. وكذلك الطاقم الإداري للقسم.

-كما اشكر كل زملاء الدراسة وزملاء العمل على دعمهم و مساهمتهم في إتمام هذا

العمل.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم برمجية نظام دفع النفقات العمومية بمصلحة الميزانية و الممتلكات لمديرية الإدارة المحلية بولاية ورقلة. ومدى إمكانية استخدام مدخل تقييم الأداء المؤسسي المتوازن بالإدارة المحلية الجزائرية. من حيث توفر محاور التقييم في هذه الإدارة العامة، مع تبين العلاقة بين تطبيق هذه البرمجية وكفاءة أداء المصلحة. ومن خلال دراسة أبعاد عملية التقييم باستخدام مؤشرات نظرية الأداء المتوازن و بيئة الإدارة المحلية التنظيمية الداخلية والخارجية، و مدى ملائمتها لجهود عصرنة الأنظمة المحاسبية والمالية بالجزائر. وقد اعتمدت هذه الدراسة على عدة مناهج وصفية وتحليلية من خلال دراسة الوثائق المختلفة من كتب وقوانين، و سجلات، ومراسلات، وصحف، و وثائق، ومقابلات ذات الصلة بأهداف الدراسة.

و قد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التالية:

1. إن هذه البرمجية يمكن اعتبارها اجتهاد فردي من خلال توجه عام حكومي انتهجته الحكومة الجزائرية منذ سنة 2010. غير أن اختصاص هذه البرمجية ألا وهو مالية الدولة ومحاسبتها العامة لم يكن من ضمن محاور العصرنة. ذلك أن هذه الخطوة تتطلب إعادة تكييف للإجراءات والتنظيمات و القوانين المعمول بها في هذا الشأن . و التي تشمل أطراف تتعدى نطاق مديرية الإدارة المحلية لأطراف أخرى مالية مشاركة في عملية المحاسبة العمومية للدولة.
2. أن هذه البرمجية لم تخضع لعملية تخطيط استراتيجي للحكومة . ما أدى لعدم وضوح معايير ومؤشرات قياس الأداء العام أو قياس الأداء الفردي على مستوى وحدات المصلحة.
3. أن البرمجية لم تحقق الهدف من عملية تحويل الأداء من نمط تقليدي إلى نمط الكتروني.

وبناء على نتائج الدراسة قدمت الطالبة التوصيات التالية:

1. تحويل نظام البرمجية من "الانترانت" « intranet » لنظام مزدوج باستخدام "الاكسترانت" «extranet» مع تدعيم النظام بخاصية " التكتستيل" « textile » مع توفير نظام امن فعال.
 2. ضرورة إخضاع موظفي المصلحة لتكوين نوعي كون تطبيق البرمجية يتطلب عملية انتقاء نوعي لمستويات التأهيل العلمي والمهني.
 3. دراسة سبل دمج البرمجية لإطراف العملية المحاسبية كخطوة نحو إعادة صياغة وتطوير الإجراءات القانونية والتنظيمية للعمليات المالية في تسيير المال العام.
- الكلمات المفتاحية:** الإدارة المحلية - الإدارة الالكترونية- بطاقة الأداء المتوازن -النفقات العمومية.

INSTRACT :

Cette étude a comme objectif d'une part d'évaluer la programmation du système de paiement des dépenses publiques au service du budget et des moyens généraux- La direction de l'administration locale- Wilaya du Ouargla. D'autre part, la possibilité d'utilisation d'une approche à l'évaluation de l'effort étatique équilibré, l'existence des axes de cette évaluation et la relation entre la bonne application de cette programmation dans cette administration locale algérienne.

A travers l'étude des dimensions de l'opération d'évaluation et l'utilisation des indices de la théorie d'équilibré et de l'environnement de l'administration locale et son habilité aux efforts de la modernisation des systèmes de la comptabilité et de finance en Algérie.

Cette étude a appuyé sur des méthodes différentes et analytiques et l'étude des documents variés : ouvrages, lois, correspondances, journaux, documents et des interviews.

Cette étude a vérifié les résultats suivants :

- 1- cette programmation est un effort personnel à travers l'orientation générale de gouvernement qui a été suivi par le gouvernement algérien depuis 2010.
- 2- cette programmation n'était pas une opération de planification stratégique du gouvernement ce qui dévoile la modernisation et les critères de la performance générale de la personne au niveau du service.
- 3- cette programmation ne réalise pas le changement du la performance du mode classique au mode électronique. Elle n'arrive pas à réalisé les objectifs de la direction et du service concerné.

A la lumière de ces résultats, l'étudiante a donné des recommandations suivantes :

- 1- le transfert du système du programmation du « intranet » à un système double «extranet » et « textile » avec l'existence d'un système sécurisé et efficace.
- 2- former les fonctionnaires sur cette programmation qui nécessite une sélection des niveaux et une réhabilité professionnelle.
- 3- l'étude de la possibilité que cette programmation intègre les éléments de la comptabilité pour développer les procédures juridiques des public opérations financières dans la gestion du fond.

MOTS -CLE : Administration locale - Administration Electronique -

L'évaluation de l'effort étatique équilibré - Dépenses publiques

مقدمة:

إن أهمية تطوير الإدارة المحلية تعد من أولويات بناء المجتمع الحديث ، فالتطوير الإداري هو الذي يهدف أولاً خلق إدارة إنمائية ذلك أن خلق الإدارة المحلية المؤهلة خطوة أساسية على الطريق، في بناء نظام متطور للإدارة المحلية ، و هذا لا يأتي بمجرد إصدار قوانين أو مراسيم خاصة بذلك، و إنما لابد من الانسجام بين ما تقدمه القوانين وبين ظروف ومقتضيات التطوير.

حيث شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً بموضوع الإدارة المحلية. وقد جاء هذا الاهتمام في إطار الاتجاه الرامي إلى توسيع نطاق مشاركة المواطنين ودورهم في عملية الحكم، وتقليص أدوار الدولة ومنح القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني دوراً أكبر في عملية التنمية. وقد عبرت عن ذلك الاهتمام تقارير البنك الدولي عن التنمية في العالم تحت العديد من العناوين مثل " جعل الدولة أكثر قرباً من الناس"، و"التحول إلى المحليات"، و"تحقيق اللامركزية وإعادة التفكير".¹

ولقد أصبح من الأمور المؤكدة أن على الإدارة أن تلعب دوراً أساسياً في عملية التنمية الشاملة التي لا توجد دولة إلا ويدفعها الطموح أن تحقق هذه الغاية ، ومما لا شك فيه أن نظام الإدارة المحلية قد واجه منذ مطلع القرن العشرين تحديات تتصل بالتحولات التي شهدتها العالم، وهي تحولات سريعة وكبيرة استطاعت بالفعل أن تغير وتحول مجرى التاريخ، وأن تتحكم في مصير العالم.

و هذا ما استدعى رغبة التطوير في نظم الإدارة المحلية في الدول المتقدمة والنامية على السواء، حيث تعبر قوة وتطور الإدارة مؤشراً عن مدى تقدم الدول أو تخلفها فهي تستمد صلابتها من صلابة الجهاز الإداري القائم بها. فالإدارة المحلية أداة رئيسية لتسيير شؤون الحكومات لا تخضع للتحمين و العشوائية في تنظيمها بل لقواعد علمية موضوعية. لذا فإن عمليات العصرية والتحديث التي شملت مختلف

1 عبد اللطيف قطيش ، الإدارة العامة: من النظرية إلى التطبيق ، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ط1، 2013، ص8.

قطاعات الحكومة و إدارتها العمومية و أنظمة التسيير بما كانت في إطار مساهمة التطورات العالمية و الالتحاق بالركب في هذا المجال.

أولاً: أهمية الموضوع.

تتمثل أهمية الموضوع من خلال دور النظام محل الدراسة في فعالية التسيير للمصالح العمومية، لما له من آثار مالية وإدارية منوطة بمحاسبية و تسيير المال العام و تنظيم إجراءات دفع النفقات العمومية للإدارة المحلية.

فمن الناحية العلمية تم إلقاء الضوء على بعض المفاهيم والأفكار التي تتعلق بموضوع عصنة الإدارة المحلية.

أما من الناحية العملية فأهمية هذا الموضوع تنصب مباشرة على الوسائل الكفيلة بعمليات تقييم الأداء المؤسسي المتوازن بهدف ترشيد الإدارة المحلية في جهودها نحو عصنة الجوانب المالية الحساسة المتعلقة بالمحاسبة العمومية للدولة. والبحث عن الآليات الكفيلة لحشد جهود الدولة الجزائرية لرفع مستوى أداء وقدرات الإدارة المحلية.

ثانياً: مبررات اختيار الموضوع.

تراوحت مبررات اختيار الموضوع بين الدوافع الذاتية و الموضوعية توجزها فيما يلي:

-**الدوافع الموضوعية:** تتمثل في تجسيد العملي في التوجه نحو احترافية الجامعة الجزائرية من خلال توجيه جهود البحث العلمي نحو التجارب الامبريقية والتحقيق الميداني في محاولة لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية بشكل عملي يفيد الباحث و الإدارة محل الدراسة في محاولة للمساهمة في تحليل وتقديم حلول للمشاكل والعقبات التي تقف دون تحقيق الأهداف العامة والخاصة بها.

- **الدوافع الذاتية** : فتمثل في الرغبة الفردية نحو تقديم حلول موضوعية وعلمية لتحسين أداء الإدارة المحلية من خلال تقييم عملية العصرية التي مست نظام دفع النفقات العمومية. أيضا في المساهمة في تدليل صعوبات تطبيق هذا النظام المستحدث كوني موظفا مصلحة الميزانية والممتلكات بولاية ورقلة.

ثالثا: أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم البرمجية المعاصرة الخاصة بنظام دفع النفقات العمومية الذي تم استحداثه على مستوى مصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة. من خلال استخدام نظرية التقييم المؤسسي المتوازن. في محاولة لإسقاط عناصر التقييم الحديثة المطبقة في الإدارات الخاصة على إدارة عمومية.

رابعا: أدبيات الدراسة.

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع العصرية من عدة جوانب اقتصادية أو إدارية أو تقنية أو مالية . نذكر منها :

(Greiling, 2010) "Balanced Scorecard Implementation in German Non-Profit Organization".

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تقرير عن نتائج الدراسة التجريبية الاستكشافية للمنظمات الألمانية غير الهادفة للربح فيما يتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من حيث مستويات التنفيذ، والأبعاد، والتحديات والعقبات الرئيسية واستخدام مقاييس الأداء. ومن أهم نتائج الدراسة:

1. معظم المنظمات غير الهادفة للربح التي تم تحليلها في هذه الدراسة هي في مرحلة مبكرة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
2. تطبق بطاقة الأداء المتوازن في معظم الحالات كأداة قياس وليس بوصفها نظام للإدارة.
3. تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بتلك المنظمات لم يتكيف بالقدر الكافي مع متطلبات العمليات غير الهادفة للربح. وأوصت الدراسة بضرورة التعمق في دراسة أدبيات بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح. و تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا أهداف البحث و التوصيات رغم اختلاف البيئة التنظيمية.

- أطروحة دكتوراه قدمها شلال زهير بعنوان آفاق إصلاح نظام المحاسبة العمومية الجزائري

الخاص بتنفيذ العمليات المالية للدولة بجامعة بومرداس، الجزائر سنة 2014. تناول من خلالها سبل إصلاح النظام المحاسبي في الجزائر وفقا للمقاييس الدولية. بما في ذلك عصرنة الأنظمة المالية وقدمت اقتراحات بتطوير المنظومة القانونية. لكن الدراسة عنت بالإصلاحات النقدية و القانونية و هو ما يتقاطع في الجزئية المتعلقة بإصلاح الإجراءات المعمول بها في التسيير المالي.

- دراسة أخرى قدمها عادل جواد الرفاتي بعنوان مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة (BSC) على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي (رسالة ماجستير) بالجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين سنة 2011. هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومدى قدرة تطبيقها بالمنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة في قياس وتقويم الأداء التمويلي، ومعرفة مدى توفر المقومات اللازمة في هذه المنظمات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والعلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الأداء التمويلي، ودراسة الأبعاد الأربعة الخاصة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن ومدى ملائمتها لبيئة المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة. تتقاطع هذه الدراسة في جزئية نوع المنظمة رغم اختلاف البيئة التنظيمية و طبيعة القطاع محل الدراسة.

خامسا: إشكالية الدراسة.

و ضمن سعي الإدارة المحلية في تحقيق هدف العصرنة الذي يعمل على ترسيخ مبادئ الفعالية و الشفافية و الجودة من خلال جملة من الإجراءات والتقنيات و الخدمات الالكترونية بما يعزز سياستها العامة القائمة على التطوير والتحسين لتحقيق رضا المواطنين، و أهداف تشغيلية بكل قطاع بما يحقق الغايات و السياسات المنتهجة. ومن بين هذه المساعي عملية عصرنة نظام دفع النفقات العمومية بمديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة التي مست نظامها المالي.

وفي هذا السياق، يمكن عرض إشكالية الدراسة التي يمكن صياغتها على النحو الموالي:

ما هي جوانب تأثير عصرنة برمجية أنظمة دفع النفقات العمومية في تحسين الأداء بمصلحة

الميزانية و الممتلكات بمديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة؟

ولمعالجة مختلف جوانب الإشكالية الرئيسية تم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هي أنظمة دفع النفقات العمومية (نظام المخالصة)؟ وما جوانب العصرنة بها؟

2. هل جاءت عملية العصرنة في إطار توجه حكومي أم بإرادة فردية؟

3. هل نجحت الإدارة في تحسين أدائها من خلال تطبيق هذه البرمجية؟

سادسا: حدود نطاق الدراسة.

من أجل التوجه مباشرة إلى صلب الموضوع وتحقيق الغاية المنشودة منه ، ستركز دراستنا حول

الجوانب التالية:

أ. الحدود المكانية: سيتطرق الموضوع إلى تطبيق برمجية نظام دفع النفقات العمومية بمصلحة الميزانية

والممتلكات لولاية ورقلة ضمن سياسة الدولة المنتهجة في عصرنة الإدارة المحلية.

ب.الحدود الزمنية: ستركز الدراسة على الفترة الممتدة من 2010 وإلى غاية 2017 أي منذ البدء

في تطبيق مشروع العمل الحكومي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية في اجتماعها الوزاري سنة 2010

لإزمنة تطبيق الإدارة الالكترونية و الإصلاح الإداري.

سابعا: فرضيات الدراسة.

للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم صياغة الفرضية العامة التالية:

- عند اعتماد برمجية نظام دفع النفقات العمومية بمصلحة الميزانية و الممتلكات لولاية ورقلة يمكن المفاضلة بين عدة معايير إجرائية وتقنية وفنية تؤثر مباشرة على طبيعة وجودة البيانات المالية لمخرجات النظام المحاسبي الأمر الذي يستلزم تنفيذ إصلاحات جوهرية في طريقة تنظيم و إدارة المال العام. انطلاقا من الفرضية العامة يمكن وضع جملة من الفرضيات الجزئية والمتمثلة فيما يلي:

أولا : كلما تدنت رتبة و مستوى الموظفين زاد تعقيد برنامج نظام المخالصة .

ثانيا: تزداد الأخطاء الإدارية والفنية في الأداء كلما زادت جودة برمجية المخالصة الالكترونية .

ثالثا: كلما تفرعت أبواب التسيير المالي في النفقات العمومية صعب عصرنتها.

ثامنا: الإطار المنهجي. و قد تضمن ما يلي:.

أ. مناهج الدراسة. نظرا لطبيعة الموضوع ، وقصد الإحاطة بجوانبه اعتمدنا مناهج البحث العلمي التالية.

* المنهج الوصفي: الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات

المقننة وتصنيفها، و تحليلها ، وإخضاعها للدراسات الدقيقة.¹

* منهج دراسة حالة: الذي يقوم على أساس التعمق في دراسة مراحل عملية العصرية ومحاورها

الأساسية. وذلك بغرض الوصول إلى تعميمات متعلقة بموضوع الدراسة ، و غيرها من الوحدات

المتشابهة.²

1 عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص139.
2 المرجع نفسه، ص130- ص131.

وهذا من خلال تناولنا إلى مسار العصرية الذي عرفته الجزائر و أثره على طرق تسيير أنظمة

الدولة المالية مع الاعتماد على أدوات الدراسة الميدانية التالية:

- **الملاحظة: OBSERVATION** وتعني إدراك الباحث و تتبعه لبعده أو أكثر من أبعاد الظاهرة ما يرى

ضرورة بحثها بغية الوصول إلى نتائج معينة. و غالبا ما تكون الملاحظة الخطوة الأولى في الدراسة ثم تستمر

بالتابعة.¹ حيث قادتنا عملية الملاحظة المستمرة لسير العمل بمصلحة الميزانية و الممتلكات لولاية ورقلة

من استخلاص العديد من النتائج ذات الصلة بموضوع الدراسة.

- **المقابلة:** تعد من أهم الأدوات التي يعتمدها الباحث لجمع المعلومات حول موضوع بحثه، وهي

عملية حوارية بين الباحث و الشخص المبحوث وهو غالبا ما يكون شخصا مسئولا كبيرا أو يشغل

منصبا مهما.² حيث استعملنا المقابلة كوسيلة لجمع المعلومات و البيانات المتعلقة بمشروع عصرية نظام

دفع النفقات العمومية بمديرية الإدارة المحلية بولاية ورقلة.

- **تحليل المضمون:** تعد هذه الأداة الأكثر أهمية من سائر الأدوات المذكورة آفنا، ذلك أن مهمة

الباحث لا تقتصر على جمع المعلومات المهمة و إعادة صياغتها وتنظيمها بأسلوب وصفي. فحين يحصل

الباحث على تلك المعلومات يقوم بتحليل مضمونها، فضلا عن قيامه بتحليلها وفقا لأهميات المراجع

والمصادر من مجلدات وكتب و بحوث و وثائق ورسائل وخطب.³

و هو ما قمنا به من خلال تحليل لمختلف سجلات حركة كشوف الارتباط الموجهة لمصالح الرقابة

المالية و كذلك لسجلات حركة حوالات الدفع الموجهة لمصالح خزينه ولاية ورقلة الخاصة بميزانية الولاية

و الدولة خلال سنتي 2015 و 2016 أي قبل وبعد تطبيق نموذج العصرية.

1 طه حميد حسن العنبيكي و نرجس حسن زابر العقابي، أصول البحث العلمي في العلوم السياسية، ط1، منشورات ضفاف، لبنان، 2015، ص37.

2 المرجع نفسه، ص38.

3 نبيل مسيعد، مناهج البحث العلمي، محاضرات في المنهجية، جامعة باجي مختار، كلية الاداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية، عنابة، ص17.

* **المنهج التحليلي** : وهو منهج يقوم على دراسة الإشكالات العلمية المختلفة تفكيكا أو تركيبا أو تقويما، فإن كان الإشكال تركيبية منغلقة، قام المنهج التحليلي بتفكيكها وإرجاع العناصر إلى أصولها. أما إذا كان الإشكال عناصر مشتتة؛ فإن المنهج يقوم بدراسة طبيعتها ووظائفها ليتركب منها نظرية ما، أو أصولا ما أو قواعد معينة. كما يمكن أن يقوم المنهج التحليلي على تقويم إشكال ما، أي نقده.¹

ب. **الاقترابات**: وقد قمنا بالاستعانة بالاقترابات التالية:

* **الاقتراب التاريخي**: يرى هذا الاقتراب أن التاريخ دائما ما يكون باتجاه الأمام، وما الانتكاسات التي تحدث في مسار التطور و وقع الأحداث ما هو إلا بمثابة هزات لازمة المصاحبة للحركة ذاتها. حيث تنظر هذه المقاربة إلى أن التحولات والتجارب على أنها تراكمية للأحداث، و تسعى لفهمها و تحليل دلالتها من خلال تصنيفها إلى مرحلة زمنية أو موضوعية. وتمتاز كل مرحلة فيها بخصائص متميزة عن سابقتها و محاولة البحث في العلاقات السببية المحتملة للتنبؤ بمسار الأحداث مستقبلا.²

و وفقا لهذا الطرح فإن تجربة عصرنة الإدارة المحلية و ماليتها بمثابة مرحلة جديدة في طرق تسيير الإدارة العامة الجزائرية . من خلال جملة من المحاور و المشاريع التي تستهدف عصرنة هياكل و أنظمة وأداء الإدارة المحلية.

* **الاقتراب القانوني**: هذا الاقتراب من أقدم إقترابات التحليل و أكثرها تعبيرا، فالمقاربة القانونية ترى أن التغيير في مختلف مجالات الحياة يبدأ من الأطر التنظيمية كما ينتهي عندها أيضا. ففعل التغيير في الحياة السياسية يتوج بالتغيير في مجموعة الأطر الحاكمة لها ولاسيما في القانونية منها بداية من الدستورية وانتهاء بالمؤسسات التي يتشكل منها النظام السياسي.³

1 طه حميد حسن العنكي و نرجس حسن زاير العقابي، المرجع السابق، ص 42.

2 رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مذكرة ماجستير، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص 9.

3 رفيق بن مرسل، نفس المرجع، نفس الصفحة.

و تتجلى تطبيقات هذه المقاربة إداريا في الإدارة العامة الجزائرية عندما تركز على التغيير الذي

حصل في القوانين المنظمة لسيرورة العمل الإداري و المالي، و استحداث هياكل ومهام لهذه

العملية. باعتبار أن علامة التحول في مدخل التغيير في نفس وقت يبدأ مع تقنين تلك العمليات وهو

شرط أساسي للتمييز بين مجرد تحولات هيكلية و مجتمعية في أداء الإدارة العامة .

* **الاقتراب الوظيفي:** و هو من أكثر الاقتربات شيوعا في دراسة التحولات المجتمعية و السياسية،

ونقطة انطلاق هذا الاقتراب هي " نظرية انتشار الأثر " * التي تحكم العلاقة بين التحول في قطاع أو

مجال معين من مجالات الحياة المجتمعية و التغيير في القطاعات الأخرى ¹، بمعنى أن التغيير في المعطيات

الموضوعية الاقتصادية منها و السياسية و الاجتماعية مؤثرا بذلك على البنى و المؤسسات الأخرى بما

فيها المؤسسات الإدارية و ينعكس ذلك على مخرجات الإدارة العامة الجزائرية. فلا يكفي هذا الاقتراب

على التفسير وإنما يطرح أسلوبا للتنبؤ بها أيضا.

حيث ينظر هذا الاقتراب إلى عمليات التعديل و التطوير على نحو نقدي إلى ما قادت إليه هذه التغييرات

لأمر أساسي وهو مستوى أداء الإدارة العامة ومخرجاتها للعملاء و المواطنين و قدرتها على التكيف مع

التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية محليا وخارجيا. وبالتالي يكون أكثر فاعلية

على تقييم التحولات وأكثر نقدا للمؤشرات المؤثرة على عصرنة الإدارة العامة وتحقيق الأداء المتوازن.

1 رفيق بن مرسل، المرجع نفسه، ص17.

* التعلم بالمحاولة والخطأ: Trial and Error Learning

ترتبط هذه الطريقة باسم العالم الأمريكي ثورندايك وهو يرى أن التعلم في الحيوان والإنسان يتم بمحاولة حل الإشكال الذي يواجه أيا منهما. وهذا النوع من التعلم يشترط له أن توجد حاجة أو دافع للقيام بنشاط يستهدف إشباع هذه الحاجة أو النشاط، ومن ثم تبدأ المحاولات لتحقيق ذلك. ولا بد في هذا النوع من التعلم أن تكون هناك مكافأة أو نوع من الإثابة كلما كانت الاستجابة صحيحة أو في الطريق الصحيح، وثبت أن المتعلم الذي يثاب على تعلمه يميل إلى تكرار السلوك الذي نال به الثواب أو المكافأة والانقطاع عن السلوك الذي ينال بسببه العقاب على أثره ويجعل " ثورندايك " من ذلك مبدأ أو قانونا يسميه قانون الأثر law of effect للمزيد أنظر الرابط التالي:

<http://www.abahe.co.uk/education-andtraining-enc/63225-trial-and-error-learning, 5/3/2017> ، Pm16:30.

ج. النظريات: وقد قمنا بالاستعانة بمحاور النظرية التالية:

نظرية بطاقات الأداء المتوازن **Balanced ScoreCard**.

بطاقات الأداء المتوازن هي أداة من أدوات الإدارة الإستراتيجية لمساعدة كيانات الأعمال على ترجمة الإستراتيجية الخاصة بالمنشأة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجي تاريخ بطاقة الأداء المتوازن قياس « نشأ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينيات الميلادية ,عندما قام معهد نولن نورتن بإجراء دراسة بعنوان بمشاركة 12 شركة من مجالات مختلفة، وكان المحرك الأساسي للدراسة اقتناع المشاركين بأن طرق « الأداء في منشأة المستقبل .قياس الأداء التقليدي المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فاعلة استغرقت الدراسة عاماً كاملاً وكانت النتيجة وضع حجر الأساس لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن ,وقد تم تلخيص النتائج في كتاب « The Balanced Scorecard » ، الذي قام بوضعه الباحث الأكاديمي "روبرت كابلان" و"دافيد نورتن" من معهد نولن نورتن .وكان من أكثر الكتب مبيعاً حول العالم تقوم البطاقة بربط رؤية ورسالة المنشأة بمؤشرات الأداء التي تتنوع حسب المحور المعني، مثل العائد على الاستثمار و رضا العملاء ، و جودة الأداء ومهارات الموظفين ,وتعتمد فاعلية استخدام البطاقة على مدى منطقيّة الأهداف الموضوعية لكل مؤشر.¹

تاسعا: التعريفات الإجرائية للدراسة:

***العصرنة:** وهي عملية تحديث وتحديد كل ما أصبح قديماً ويشمل عدة متغيرات سياسية وثقافية

واقتصادية و إدارية.²

1 محمد خلف الفايز، استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء: باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة لنيل الماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 26.

2 نجلاء محمد جابر، الاعلام السياسي ، دار المناهل ، مصر، 2015، ص 385.

*الإدارة الالكترونية هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها .وهي إدارة بلا ورق أي أنها تستخدم الأرشيف الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية فهي إدارة بلا تنظيمات جامدة فالمؤسسات الذكية تعتمد على عمال المعرفة وصناعات المعرفة.¹

*الإدارة المحلية: أنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري يراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في الدولة وبين الهيئات الإدارية المحلية المنتخبة والمتخصصة على أساس إقليم، لتباشر ما يسند به إليها من مسائل تخص مصالح السكان المحليين تحت رقابة السلطة المركزي كما أنها نظام يتولى المهام التي تخولها له الحكومة المركزية والقانون المنظم له.²

*نظام دفع النفقات العمومية: هو تلك الإجراءات التي تدفع بها المبالغ المالية التي تقوم بصرفها السلطة العمومية الحكومة والجماعات المحلية. بقصد تحقيق منفعة عامة.³

*الحكومة المحلية: هي أداة لتمكين الجماعات المحلية من رفع أدائها " في مخلف المجالات مشددا على ضرورة التركيز على الحوكمة باعتبارها الآلية الكفيلة بضمان تحقيق الأهداف التنموية المرجوة.⁴

*قياس الأداء: PERFORMANCE MESURES

قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل من خلال قدرتها على استغلال مواردها لتحقيق أهدافها المنشودة.⁵

1 عبد الرحمن تيشوري، الإدارة الالكترونية : مداخلة بشبكة تداول الاقتصادية ،تاريخ التصفح 2017/12/01، ساعة التصفح 02:42 Pm ، متاح على الرابط: www.tdwl.net

2 فييحة تالحيث ،الفساد:ثمن الإصلاح المضاد، مقال ، الجزائر الحرة ،نوفمبر ، 1998، ص26.

3 محمد عباس محرزى، "اقتصاديات المالية العامة، النفقات العامة، الإيرادات العامة ، الميزانية العامة للدولة"، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص38.

4 قدي عبد المجيد، الملتقى الوطني حول " أهمية تعبئة الموارد المحلية من أجل تحقيق تنمية مستدامة "، مداخلة، أدرار ، الجزائر، تاريخ التصفح 03/15 /2016، ساعة التصفح 18:06 Pm ، متاح على الرابط: <http://www.eldjazaironline.net/home/index>.

5 محمد خلف فايز، المرجع السابق، ص11.

*بطاقة الأداء المتوازن: مجموعة المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمديري الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم.¹

عاشرا : هيكل الدراسة. للإحاطة بموضوع الدراسة ارتأينا تقسيمها إلى الفصول التالية:
سنتطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للدراسة و الذي نستعرض فيه أهم الاتجاهات الحديثة في تطوير الإدارة المحلية كما سنتطرق إلى آليات تطوير الإدارة المحلية كمدخل لموضوع العصرية على اعتبار أنه جوهر دراستنا. حيث ضم مبحثين الأول نتناول فيه أهم استراتيجيات التطوير وصولا إلى درجة الحوكمة المحلية. ثم نستعرض مفهوم الإدارة الالكترونية و أهدافها باعتبارها آلية من آليات التطوير. و في المبحث الثاني سنتناول جهود الجزائر في تطوير الإدارة المحلية حيث نتطرق فيه إلى محاور العصرية حسب البرنامج الحكومي الذي تم إطلاقه سنة 2013 تحت مسمى "الجزائر الالكترونية" ثم سنتحدث على تجسيد هذا المشروع على أرض الواقع إلى غاية سنة 2017. و أهم أفاق عملية العصرية في الجزائر. في الفصل الثاني سنتعرض إلى آليات تقييم الأداء المؤسسي لنظام دفع النفقات العمومية حيث سيشمل هذا الفصل مبحثين الأول نتعرض فيه إلى تقييم الأداء المؤسسي المتوازن كمدخل للتقييم من حيث المفهوم والنظرية والمحاور والمؤشرات. ثم في المبحث الثاني سنتطرق إلى ماهية النفقات العمومية و إجراءاتها ومراحلها.

في الفصل الثالث سنتعرض لتقييم عصرية نظام دفع النفقات العمومية بمصلحة الميزانية والممتلكات بمديرية الإدارة المحلية بولاية ورقلة. ثم أخيرا سنحاول بل استخدام مؤشرات نظرية الأداء المؤسسي المتوازن تقييم هذه البرمجية التي جاءت ضمن محاور العصرية الحكومية. لنخلص في الأخير إلى مجموعة النتائج و التوصيات بهذا الشأن.

1 محمد خلف فايز، المرجع سابق، ص12.

-المبحث الأول: الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية.

-المطلب الأول: استراتيجيات تطوير الإدارة المحلية.

-المطلب الثاني : الحكم الراشد للإدارة المحلية (الحوكمة المحلية).

-المطلب الثالث: الإدارة الالكترونية وأهدافها.

-المبحث الثاني: جهود الجزائر في تطوير الإدارة المحلية

-المطلب الأول: إستراتيجية عصنة الإدارة المحلية في الجزائر.

-المطلب الثاني : الإدارة الالكترونية كآلية للعصنة في الإدارة المحلية بالجزائر.

-خلاصة الفصل .

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

إن قدرة المجتمعات المحلية على تطوير ذاتها مرهون بحجم الصلاحيات في صنع قراراتها والاستجابة للمتطلبات الحقيقية في بيئتها. ومن هنا كان الحديث عن بناء القدرات المحلية أمراً مهماً و أساسياً لنجاح التنمية المحلية المنشودة. من خلال البحث عن الإمكانيات البشرية والمادية، والعمل على تطويرها، و مواكبة التغيرات التكنولوجية و الحداثة الطارئة عليها.

المبحث الأول: الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية.

تتطلب عملية تطوير الإدارة المحلية توفر مجموعة من الخصائص التي تخضع لعدة معايير موضوعية لتحقيق أهداف العملية التطويرية.

المطلب الأول: استراتيجيات التطوير في الإدارة المحلية.

عرفت الإدارة العامة بشكل عام العديد من الخيارات الإستراتيجية بهدف تطويرها، و رفع مستويات الأداء فيها، و الاستراتيجيات ذاتها طبقت على الإدارة المحلية في مقاربات العصرية .

أولاً . خصائص التطوير في الإدارة المحلية:

إن تطوير الإدارة المحلية ودعم التنمية وتقليل مظاهر الفساد يمكن أن يعتمد على وجود قيادات إدارية محلية ذات كفاءة تتناسب والوظائف المسندة إليهم و ضرورة تميزها بالخصائص التالي:¹

أ/ القدرة على استيعاب التنمية وتحدياتها، وحل التناقضات التي تنشأ بين الأطراف المختلفة، وفك التحالفات المقاومة للتغيير .

ب/ القدرة على تحديد الأهداف والسياسات و الإجراءات بوضوح، ودراستها دراسة جيدة تعتمد على التحليل و المقارنة حتى تكون أهداف قابلة للتحقيق دون إن يترتب عليها استنزاف للقدرات و الطاقات المحلية في مجالات عديدة الفائدة.

1 محمد ياسين غادر، بحث محددات الحوكمة و معاييرها، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة طرابلس، لبنان، 2012، ص 21.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ج/ القدرة على الحركة و المبادرة و الابتكار و مواجهة المواقف والتغيرات التنظيمية والتكنولوجية والبشرية، كذلك القدرة على مواجهة الأزمات.

د/ القدرة على اتخاذ القدرات الموضوعية وذلك من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القدرات، و العمل على حدود قدرات التنظيم البشري و المادي.

هـ/ القدرة على التنفيذ بكفاءة و فاعلية، والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة، والقدرة على ترجمة السياسات إلى الواقع العملي.¹

ثانيا. معايير التطوير في الإدارة المحلية.:

شهر الأديبات في الإدارة المحلية إلى أهمية تطوير وتعظيم القدرات الإبداعية والتطويرية للسلطات المحلية، والتركيز على إرضاء المواطن . و يتطلب حكم المجتمع من السلطات المحلية أن تنظر إلى خارجها، فالعبارة لم تعد بالخبرة ذاتها، و لكن في قيمتها كما يراها المواطن، سواء هذه الخدمات تقدم مباشرة أو من خلال هيئات أخرى.²

في سنة 1993 بادرت مؤسسة علمية بحثية ألمانية تدعى FONDATION BERTELSMANN بتأسيس جائزة تمنح للسلطة المحلية التي تكون لديها القدرة على الابتكار في تقديم الخدمات . وقد كلفت علماء و باحثين متخصصين في الإدارة المحلية والتنمية الإدارية بإجراء تحقيق من اجل اقتراح 10 مدن من 09 دول للتنافس على هذه الجائزة، وقد تم وضع (07) سبعة معايير يتم على أساسها اختيار أفضل تجربة من بين تجارب هذه الدول هي³:

1/ الأداء و سير العمل في ظل رقابة ديمقراطية.

2/ التوجه إلى المواطن.

1 محمد ياسين غادر، المرجع نفسه، ص22.

2 عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري : قضايا نظرية و مداخل للتطوير، مركز البحوث والدراسات السياسية، مصر، ط3، 2012، ص61.

3 فتيحة تاليت، مرجع سابق، ص26.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

3/ التعاون بين السياسيين و الإدارة.

4/ الإدارة اللامركزية أي نقل تحمل المسؤولية و الموارد المالية إلى المستوى الأدنى الذي يتعامل معه المواطن.

5/ الرقابة و رفع التقارير.

6/ أن يتوفر لدى السلطة المحلية نمط إداري تعاوني ونظام سار وظيفي يركز على الأداء.

7/ القدرة على الابتكار و التطوير في ظل المنافسة.¹

وقد اختيرت مدينة " فينيكس " بولاية أريزونا بالولايات المتحدة الأمريكية، ومدينة "كريست تشارش" السويسرية. و انتهى هذا البحث بنشر تقريرين الأول عام 1997 و الثاني عام 1998، و خلص البحث العلمي إلى انه رغم الخلافات الموجودة بين هذه المدن إلا أنها اتحدت في منهج معالجة القضايا المحلية. بالتالي أدركت المدن محل البحث قيمة ثروة إشراك المواطنين والمجموعة في تحديد السياسات والخدمات التي تدخل ضمن اختصاصاتها، لذلك ظهرت الحاجة لتصحيح المفهوم التقليدي للديمقراطية التمثيلية، ويكون إشراك المواطن بطرق متنوعة (الحركة الجموعية، النقابات، النخب العلمية ... الخ). و بالتالي الانتقال إلى مفهوم جديد للإدارة المحلية هو الديمقراطية التشاركية.²

ثالثا. مداخل التطوير الحديثة في الإدارة المحلية: في ظل التحديات المعاصرة أصبح هنالك جدل

حول كيفية إعادة اختراع الحكومة Re-inventing Goverment. بمعنى تحديد ما ينبغي وما لا ينبغي أن تقوم به الحكومة. و المداخل الحديثة للتطوير الإداري تسعى كلها نحو إيجاد حكومة فعالة تعطي

الكثير من الاهتمام إلى النتائج التي تحققها.³

1 المرجع نفسه، ص 27.

2 المرجع نفسه، نفس الصفحة.

1 عالية عبد الحميد عارف، المرجع السابق، ص 119.

أ. نماذج التطوير الجذري: وتتضمن الحلول الجذرية التالية:¹

- **تقليص حجم العمالة الحكومية Downsizing**: هو أكثر الحلول الجذرية شيوعا ويمثل "السهل

الممتنع". فالأوضاع السياسية و الاجتماعية قد لا تسمح بتخفيض حجم العمالة الحكومية لذلك يتم

اللجوء إلى "تجميد الحجم الحالي" كحل وسط، وإعادة بناء القدرة المؤسسية للمنظمة، و إدخال تغيير

جوهرى على أسلوب الأداء ، و التركيز على التدريب التحويلي داخل نفس المنظمة.²

- **إعادة الهندسة (الهندرة) Re-Engineering** : ويعد مدخلا شهيرا في منظمات الأعمال

.واستخدامه في المنظمات العامة محدود. حيث تعد منهجا قائما على التفكير الأساسي الإبداعي

للمعاملات و الأنشطة بالمنظمة. بهدف تحقيق تحسين جذري و مستمر للأداء.³

- **إعادة الهيكلة Re-Structuring** : و يعد أكثر الحلول الجذرية شمولا وعمقا في التغييرات. فقد

يتطلب التحول من التنظيم الوظيفي إلى أسس أخرى، يبنى على فئات المستفيدين من الخدمة الحكومية،

أو إلى أسس جغرافية كما يعكسها تنظيم الحكم المحلي.⁴

- **الإدارة الحكومية بأسلوب قطاع الأعمال** :

2 المرجع نفسه، ص 120.

3 المرجع نفسه، نفس الصفحة.

4 بوجنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مداخلة، تاريخ التصفح 2017/05/16، ساعة التصفح 11:15 Pm، متاح على

الرابط: <http://revues.univ-ouargla.dz>

5 عبد الرحمن تيشوري، إعادة الهيكلة الإدارية و دورها في تحسين أداء المؤسسات و الجهات العامة و الشركات و وحدات الإدارة المحلية،

مقال، تاريخ التصفح 2017/05/10، ساعة التصفح 10:15 Pm، متاح على الرابط

<http://fr.slideshare.net/mobile/abdalrahmantayshoori/ss-29220537>.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

و هو المفهوم المتضمن منهج إعادة اختراع الحكومة Re-Inventing Government ، ويرتكز

على تبني عدة عناصر مستمدة من الاقتصاديات السوق داخل المنظمة الحكومية .مثل المنافسة، وتحديد

رسالة المنظمة، والتركيز على النتائج وليس المدخلات.¹

-**التمكين Empowerment**: وهو أحدث المداخل الجذرية للتطوير الإداري، و يرمي إلى إشراك العاملين

في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرار، والتصرف بحرية ، والإبداع في حل المشاكل .²

-**خصخصة الوحدات الحكومية Privatization** : وتعد من الحلول الجذرية الحاسمة في

التطوير الإداري. و يستند هذا الأسلوب إلى تفعيل آليات السوق وما تؤدي إليه من تفعيل

لعناصر المبادرة، والمنافسة، ورفع المعاملات، وزيادة فعالية الأداء.³

-**إدارة الجودة الشاملة Total Quality Managment** : يعتبر نمطا إداريا مغريا للمنظمات الدولية التي

تبحث عن سبل رفع إنتاجيتها، وقد أشارت العديد من الأبحاث إلى إمكانية تطبيق هذا النموذج في

القطاع الحكومي. وانتشر هذا النموذج في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا و الإمارات

العربية المتحدة.⁴

-**الحكومة الالكترونية E-GOVERNMENT** : تعد من المداخل الحديثة في التطوير الإداري ، و التي

نتجت عن إثارة فكرة المنظمة المتوجهة بالعميل Customer -driven organisation من ضمن الأفكار

التي اثارها كل من " ديفيد أسبورن " و "تيد جابلر " في كتابهما عن -إعادة اختراع الحكومة سنة

1 أحمد الدقن، مدرسة الإدارة العامة الجديدة، مقال صحفي، صحيفة الاقتصادية، تاريخ النشر 2017/05/16، ساعة التصفح 11:45 Pm،

متاح على الموقع: <www.aleqt.com>article_500829

2 عالية عبد الحميد عارف، المرجع السابق، ص 122.

3. المرجع نفسه، ص 124.

4 إباد شعبان عبد الله، إدارة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان، ط2009، ص1، ص90.

1992. فهو يعبر عن استخدام تقنية المعلومات في تقديم الخدمات للمواطن بصفة مباشرة و تفاعلية عبر موقع أو مواقع للحكومة الرسمية على شبكة الانترنت بأسلوب سريع وبعيد عن البيروقراطية.¹

المطلب الثاني : الحكم الراشد للإدارة المحلية (الحوكمة المحلية).

تعد حوكمة القطاع العام في أغلب دول العالم مطلباً ملحاً في الوقت الحاضر. فقد أولت الدول كامل اهتمامها للتطوير ، بشكل عام ، من خلال المبادرات والمشاريع المختلفة التي ينصب جلها في إصلاح الأنظمة الإدارية والتشغيلية في القطاعات العامة المختلفة.

أولاً. مفهوم الحوكمة المحلية:

لقد ظهر مفهوم الحكم الراشد في عام 1989 ، خاصة في كتابات البنك الدولي في إطار التغيير الذي حدث في طبيعة دور الحكومة من جانب، وتطور علم الإدارة من جانب آخر. فعلى المستوى العملي لم تعد الدولة هي الفاعل الرئيسي في صنع وتنفيذ السياسات العامة، بل أصبح هناك فاعلون آخرون مثل المنظمات، المؤسسات الدولية، والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني. وعليه فإنه من الجانب الأكاديمي ظهرت محاولات الاستفادة من أساليب إدارة الأعمال والإدارة العامة، كما حلت مجموعة القيم الجديدة (التمكين، التركيز على النتائج) محل مجموعة القيم القديمة (الأقدمية والتدرج الوظيفي) ونتيجة لما سبق حدث الانتقال من نظام محلي تسيطر فيه المجالس المحلية المنتخبة إلى نظام محلي يشارك فيه القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية.²

مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي روجت للمصطلح Corporate Governance . أما الترجمة

العلمية لهذا المصطلح، والتي تم الاتفاق عليها، فهي " : أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة.³

1 عالية عبد الحميد عارف، المرجع السابق، ص150.

2 منال سخري، حوكمة الإدارة المحلية ، الدورة التكوينية الأولى لفائدة المتصرفين الإقليميين، مقياس الوظيفة العامة، جامعة علي لونيبي، البلدة، 2015. ص7.

3 محمد ياسين غادر، المرجع السابق، ص5.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

و الحوكمة المحلية الرشيدة هي: استخدام سلطة السياسة و ممارسة الرقابة على المجتمع المحلي، من اجل تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية¹.

إذن الحوكمة تعني النظام العام ، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول عن التصرفات الإدارية والمالية غير الصحيحة ، مع تحميل المسؤولية لكل من الحق ضرر بالمصلحة العامة².

ثانيا. عناصر الحوكمة المحلية الرشيدة:

يوضح الإعلان الذي صدر عن مؤتمر الاتحاد الدولي لإدارة المدن الذي عقد في صوفيا في ديسمبر

عام 1996 عناصر الحوكمة المحلية الرشيدة على النحو التالي:³

أ-نقل مسؤولية الأنشطة العامة الملائمة إلى المستويات المحلية المختلفة بموجب القانون.

ب-اللامركزية المالية وموارد كافية للقيام بتلك الأنشطة على المستوى المحلي.

ج-مشاركة حقيقية للمواطن في صنع القرار المحلي.

د-تهيئة الظروف التي من شأنها خصخصة الاقتصاد المحلي.

و تتسم الحوكمة المحلية الرشيدة بما يلي⁴:

-المشاركة: بمعنى تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات من أجل المساهمة

في عمليات صنع القرارات، إما بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المحلية المنتخبة التي تعبر عن

مصالحها، وعن طريق تسهيل التحديد المحلي للقضايا و المشكلات. في إطار التنافس على الوظائف

العامة، وتمكين المواطنين من المشاركة في الانتخابات، واختيار الممثلين في مختلف مستويات الحكم، و

1 المرجع نفسه، ص6.

2 فتيحة تاليت، المرجع السابق، ص26.

3 المرجع نفسه ، ص28.

4 محمد ياسين غادر، المرجع السابق، ص20.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

يمكن إن تعني المشاركة أيضا المزيد من الثقة و قبول القرارات السياسية من جانب المواطنين، الأمر الذي يعني زيادة الخبرات المحلية¹.

-المسائلة: يخضع صانع القرار في الأجهزة المحلية لمسائلة المواطنين و الأطراف الأخرى ذات العلاقة².

-الشرعية: قبول المواطن المحلي لسلطة هؤلاء الذين يجوزون القوة داخل المجتمع ويمارسونه في إطار قواعد و عمليات وإجراءات مقبولة وان تستند إلى حكم القانون والعدالة،و ذلك بتوفير فرص متساوية للجميع³

-الكفاءة و الفعالية: ويعبر ذلك عن البعد الفني لأسلوب النظام المحلي ويعني قدرة الأجهزة المحلية على تحويل الموارد إلى برامج و خطط و مشاريع تلي احتياجات المواطنين المحليين وتعبيرا عن أولوياتهم، مع تحقيق نتائج أفضل وتنظيم الاستفادة من الموارد المتاحة⁴.

-الشفافية: إتاحة تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها لجميع الأطراف في المجتمع المحلي،ومن شان ذلك توفير الفرصة للحكم على مدى فعالية الأجهزة المحلية. و كذلك تعزيز قدرة المواطن المحلي على المشاركة، كما إن مساءلة الأجهزة المحلية مرهون بقدر المعلومات المتاحة حول القوانين و الإجراءات ونتائج الأعمال⁵.

1 منال سخري، المرجع سابق، ص8.

2 محمد ياسين غادر، المرجع السابق، ص21.

3 منال سخري، المرجع سابق، ص9.

4 المرجع نفسه، ص10.

5 محمد ياسين غادر، المرجع السابق، ص22.

-**الاستجابة**—ة: أن تسعى الأجهزة المحلية إلى خدمة جميع الأطراف المعنية، و الاستجابة لمطالبها خاصة الفقراء و المهمشين، و ترتبط الاستجابة بدرجة المساءلة التي تستند بدورها على درجة الشفافية و توافر الثقة بين الأجهزة المحلية و المواطن المحلي.¹

المطلب الثالث الإدارة الالكترونية وأهدافها:

أولا. تعريف الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الالكترونية (E. Administration) (Administration électronique)

من المصطلحات العلمية الحديثة في مجال العلوم الإدارية، حيث تناول مفهومه العديد من المفكرين و الباحثين.

فقد عرفها البنك الدولي بأنها " مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنون و المؤسسات مع الحكومة، للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، و ربط طرق أفضل في الوصول إلى (المعلومات و زيادة الشفافية و تعزيز دور المجتمع المدني".²

وتعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأنها " استعمال لتكنولوجيات الإعلام والاتصال خصوصا الانترنت كوسيلة تسمح بوضع إدارة بأفضل نوعية ".³

ففي مفهوم الباحث " مبارك الزيغام"، فإن الإدارة الإلكترونية هي تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية من طول الإجراءات و استخدام الأوراق إلى أعمال و خدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية و دقة متناهية، باستخدام تقنيات الإدارة، وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق فهي وسيلة لرفع مستول أداء الإدارة لتحقيق الكفاءة و الفعالية ، وليست بديلا عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها إذ تستخدم الأرشيف

1 منال سخري، المرجع السابق، ص13.

2 قوي بوحينة وعبد المجيد رمضان ، مقال، مجلة العلوم القانونية و السياسية ، المجلد الخامس ، العدد الأول، 2016، الجزائر.ص5.

3 المرجع نفسه ، نفس الصفحة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الإلكتروني كأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية .وهي إدارة بلا مكان و تعتمد وسائل الاتصال الحديثة ، كما أنها إدارة بلا زمان، إذ تعمل 24 ساعة/7 أيام /365 يوما في السنة.¹ و تركز مجمل التعريفات على اختصار الوقت كالسرعة في إنجاز المعاملات الإدارية مع تقريب المسافات بين المواطنين كمصالح الإدارة .وعلى ضوء ذلك يكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة بلا تنظيمات جامدة فالمؤسسات الذكية تعتمد على عمال المعرفة وصناعات المعرفة، تعمل على رفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها.²

ثانيا.أهداف الإدارة الإلكترونية : تهدف الإدارة الإلكترونية إلى:

- التحول من إدارة المواطنين آلي خدمتهم.
- تقديم خدمات القطاع العام بأسلوب القطاع الخاص.
- تقليص التكاليف وزيادة الفعالية.
- التسهيل بدلا من التسيير.
- تمكين المواطنين من خدمة أنفسهم بدلا من فرض شكل واحد من الخدمة عليهم.
- نقل صلاحيات المحاسبة والمراقبة من المديرين إلى المواطنين.
- تطوير الإدارة العامة من خلال خفض الأعمال الورقية، كتحسين الخدمات بالتقليل من التنقل، و سهولة وصول المواطنين إلى المعلومات، إلى جانب خفض المصاريف سواء للإدارات أو المواطنين بتقليص عدد الوثائق.³

-اختصار الإجراءات كريح الوقت بالاستفادة القصوى من الإمكانيات التي تتيحها التقنيات الحديثة .

1 قوي بوحنية وعبد المجيد رمضان، المرجع السابق، ص6.

2 عبد الرحمن تيشوري ، موقع سابق، نفس الصفحة.

3. المرجع نفسه ، نفس الصفحة.

- الحد من مظاهر الفوضى داخل المصالح الإدارية، كالقضاء على البيروقراطية كما ينجم عنها من آفات كالرشوة كالمحابة.¹

المبحث الثاني: جهود الجزائر في تطوير الإدارة المحلية.

بعد ظهور الانترنت و انتشارها في العالم عامة. و في الجزائر خاصة. قفزت إلى السطح عدة مصطلحات مثل الإدارة الالكترونية، و الحكومة الالكترونية، والنقود الالكترونية، و التعليم الالكتروني و غيره من المفاهيم ذات الصلة. حيث أصبح تحسين الأداء الحكومي مرتبط بالثورة الالكترونية و معايير العصرية.

المطلب الأول: إستراتيجية عصرية الإدارة المحلية في الجزائر.

في إطار تنفيذ مخطط عمل الحكومة، باشرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتجسيد برنامج عمل يركز أساسا على المحاور الإستراتيجية التالية:²

أ - تخفيف الإجراءات وعصرية خدمات المرافق العمومية الإدارية: في هذا الإطار، تمت مباشرة تجسيد عمليتين رئيسيتين متلازمتين تتمثلان فيما يلي:

- اتخاذ جملة من التدابير الإدارية والقانونية ترمي إلى تخفيف وتوحيد الإجراءات الإدارية.

- عصرية خدمات المرافق العمومية الإدارية.

بخصوص تخفيف الإجراءات الإدارية تم اتخاذ العديد من التدابير لتحسين كافة الخدمات الإدارية، لاسيما فيما يخص تكوين ملفات جواز السفر البيومتري، بطاقة التعريف الوطنية، رخصة السياقة وبطاقة ترقيم

1 قوي بوحنية و عبد المجيد رمضان ، الهرجع السابق، ص 6.

2 وزارة الداخلية والجماعات المحلية، عصرية المرفق العام، تاريخ التصفح 2017/04/21 ، الساعة 21:17 PM، أنظر الرابط www.interieur.gov.dz/index.php/ar//242-.html

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المركبات. تندرج هذه العملية في إطار مخطط العمل السنوي المتعدد القطاعات الذي قررت الحكومة تجسيده، وذلك بتنصيب لجنة الإشراف الوطنية واللجان القطاعية لتبسيط وتحسين الإجراءات الإدارية.¹ و من جهة أخرى. ونظرا للأثر الكبير لاستعمال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على نوعية الخدمات الإدارية وتخفيف الإجراءات، جعلت وزارة الداخلية والجماعات المحلية من ذلك أولوية بالغة الأهمية. بهذا الصدد، يعمل قطاع الداخلية والجماعات المحلية على خمس (05) أصعدة مختلفة وهي:

-الاستغلال الأمثل للآليات المعتمدة في إطار جواز السفر البيومتري من خلال إدخال تحسينات هامة، مثل حجز البيانات الحرفية والرقمية Alpha numériques عبر شبكة الانترنت دون الحاجة إلى تنقل المواطن، التسيير الذكي وعن بعد لمواعيد التسجيل البيومتري، إعلام المرفق آنيا بوضعية تقدم معالجة ملفه عبر موقع الانترنت لدائرنا الوزارية وكذا من خلال رسائل نصية SMS.²

-لامركزية مجمل الخدمات الإدارية التي كانت تقدمها الدائرة على مستوى البلدية (بطاقة التعريف الوطنية، بطاقة ترقيم المركبات، رخصة السياقة، ... الخ). هذا الإجراء الذي شرع في تجسيده تدريجيا يهدف إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمرفق بصفة ملموسة، مع إسناد مهام جديدة للمنتخبين لتعزيز صلاحياتهم كما ستشمل هذه العملية جواز السفر البيومتري، حيث شرع في تنصيب تجهيزات بيومترية على مستوى البلديات، مع منح أولوية العمل بها لبلديات المدن الكبرى قبل تعميم ذلك على باقي البلديات.³

1 وزارة الداخلية والجماعات المحلية، موقع سابق.

2 وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، السياسة الحكومية في مجال الجماعات المحلية، نشرة داخلية لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية الجزائرية، أكتوبر 2015، الجزائر، ص2.

3. المرجع نفسه، نفس الصفحة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- ربط مختلف القطاعات بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية، ما سيمكن من إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية عند تكوين الملفات أو في إطار إجراءات الإدارية، الأمر الذي يمثل تبسيطا ملموسا للإجراءات، سيعزز التعاون الإداري بين القطاعات ويضع الأسس الأولى للإدارة الإلكترونية¹.

كما يسعى قطاع الداخلية والجماعات المحلية إلى تعزيز هذه الروابط البينية بين القطاعات من أجل تمكين المواطن من الاستفادة من تسهيلات أخرى متعلقة بتكوين الملفات، وذلك باستغلال قواعد بيانات القطاعات الأخرى. مثلما هو الحال بالنسبة لصحيفة السوابق العدلية، شهادة الجنسية أو تلك المتعلقة بالانتساب للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS)².

- مواصلة أشغال ورشات العصرية بإصدار بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية والتي تعد قفزة نوعية، لاسيما بفضل اعتماد تكنولوجيات حديثة من الجيل الأخير، تستجيب للمعايير الدولية الأكثر صرامة، مما سيمكن وزيادة على تعريف حاملي هذه البطاقة، من استعمالها كدعامة إلكترونية للاستفادة من خدمات عمومية متعددة، وذلك بفضل ميزة تعدد الاستعمالات التي تتميز بها. إضافة إلى أنه في سنة 2016 سيتم اعتماد بطاقة التعريف الوطنية البيومترية ، فإنه سيتم الشروع في تجسيد مشروع رخصة السياقة البيومترية ، وبطاقة ترقيم المركبات الجديدتين، وهو ما سيسمح بالانتهاء من اعتماد المعلوماتية في تقديم الخدمات الإدارية الأكثر طلبا وضمان خدمة عمومية نوعية بعيدا عن كل التعقيدات البيروقراطية³.

- العمل على تطوير الآليات التقنية المعتمدة باستعمال التكنولوجيات الحديثة مثل تلك المتصلة بالخدمات عن بعد وتكنولوجيا الهاتف النقال والتي يعمل قطاع الداخلية والجماعات المحلية على تجسيدها

1 وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، المرجع السابق، ص3.

2 وزارة الداخلية والجماعات المحلية، الموقع السابق، نفس الصفحة.

3 وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، عصرنة المرفق العام، المرجع السابق، ص3.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

بإنشاء الأراضيات المعلوماتية الخاصة بها، إضافة إلى اعتماد الإطار القانوني المناسب، حيث أصدرت الحكومة في هذا السياق النص المتعلق بالتصديق الإلكتروني¹.

على صعيد آخر وإضافة إلى الخدمات العمومية الموجهة مباشرة للمواطن، شرعت المصالح الإدارية للقطاع في تجسيد مسعى شامل لإدخال المعلوماتية، وذلك من خلال تطوير عدة أنظمة معلوماتية آلية ترمي إلى الرفع من فعالية المصالح وعصرنة أدوات عمل الهياكل، حيث يتمثل أهم هذه الأنظمة في ذلك المسمى " البلدية الإلكترونية" E-Commune ، الذي يعد نظام إعلام مدمج، يضم جميع مصالح البلدية، حيث سيشكل أساسا للشروع في تعميم المعلوماتية على كافة المصالح الإدارية والتقنية للقطاع².

ب -تحفيز التنمية المحلية: المحور الثاني الذي يعمل القطاع على تجسيد يتعلق بتطوير التنمية المحلية بكل أبعادها. في هذا الإطار، يركز عمل قطاع الداخلية والجماعات المحلية حول أربعة مسائل هامة وهي:

-ترقية الاستثمار الاقتصادي على المستوى المحلي: يتعلق الأمر أساسا بإعطاء دفعة للاستثمار وفقا للتدابير الجديدة التي أقرتها الحكومة ضمن أحكام قانون المالية التكميلي لسنة 2015، وكذا التعليم الوزاري المشتركة الصادرة في شهر سبتمبر 2015 ، والتي تم بموجبها رفع كافة الصعوبات المسجلة سابقا، من خلال تحرير المبادرة الاقتصادية بعيدا عن كل العراقيل البيروقراطية وتبسيط إجراءات اعتماد الاستثمارات ومنح عقود الامتياز على العقار الاقتصادي³.

-تحفيز الدور الاقتصادي الجديد للجماعات المحلية من خلال إدخال تعديلات على الإطار القانوني الذي يحكم الوكالات العقارية للولايات وصندوق الضمان والتضامن للجماعات المحلية، بما يشجع على

1 الجريدة الرسمية الجزائرية القانون رقم 15-04 المؤرخ في 2015/02/1، المحدد للقواعد العامة للتوقيع و التصديق الإلكتروني، العدد 06، الصادر بتاريخ 2015/02/10، ص6.

2 وزارة الداخلية والجماعات المحلية، المرجع سابق، نفس الصفحة.

3 وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، عصرنة المرفق العام، المرجع السابق، ص4.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

إنشاء الأملاك المنتجة للمداخيل والهياكل ذات قيمة مضافة كبيرة تكفل للجماعات المحلية الاستفادة من نشاطات اقتصادية جديدة لتهيئة وتوفير العقار الاقتصادي والاستجابة لمتطلبات المنافسة والمردودية، إضافة إلى وضع حيز الخدمة للهياكل الاقتصادية التي بإمكانها تطوير قدرات الجماعات المحلية¹.

-إعادة النظر في نظام المالية والجباية المحلية من خلال مراجعة الإطار القانوني الذي يحكم هذين المجالين الأساسيين في التسيير المالي والجبايي للميزانيات اللامركزية. هذا المسعى يرمي إلى تزويد الجماعات المحلية بمصلحة للضرائب والرسوم ذات مردودية عالية، تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات وإمكانات كل بلدية أو ولاية.²

- تأهيل وعصرنة وتحسين خدمات المرافق العمومية الجوارية، وذلك من خلال اتخاذ تدابير تنظيمية وقانونية جديدة ترمي إلى معالجة النقائص المسجلة واعتماد مكانتيهات مبتكرة كفيلة بضمان فعالية الخدمات ذات الصلة المباشرة بالإطار المعيشي للمواطن، لاسيما فيما يخص إعادة تنظيم مصالح النظافة، تحيين مخططات جمع النفايات المنزلية والصلبة، تنظيم عمليات إعادة إصلاح مواقع وممرات أشغال المشاريع، إضافة إلى اعتماد إجراءات واضحة فيما يخص حقوق أشغال عبور الطرقات.³

على صعيد آخر، هناك العديد من الملفات قيد المعالجة حاليا، لاسيما فيما يتعلق بالأطر القانونية التي تحكم التعاون المشترك بين البلديات، الاستعانة بمصادر خارجية والتسيير المفوض لبعض المرافق العمومية الجوارية إضافة إلى النصوص القانونية المتعلقة بممارسة صلاحيات الضبط الإداري، الحضري و الطرقات.⁴

1 وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، المرجع السابق، ص4.

2 المرجع نفسه، ص5.

3 وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، الموقع سابق، نفس الصفحة.

4 وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، المرجع السابق، ص6.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

في نفس السياق، ستم مواصلة الجهود المبذولة لتعزيز قدرات الجماعات المحلية بوسائل التدخل، لاسيما عبر مساهمات صندوق الضمان والتضامن للجماعات المحلية، كما سيتم دعم خاص للولايات المنتدبة الجديدة المستحدثة على مستوى ولايات الجنوب في إطار التنظيم الجديد الذي تم إقراره.¹

ت - **تعزيز ضمانات ممارسة الحريات العامة:** فيما يخص الحريات العامة، لقد باشرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية العديد من ورشات الإصلاحات التي تتعلق بالإطار القانوني والتنظيمي، لاسيما فيما يلي:

- إعداد جميع النصوص التطبيقية لقوانين الإصلاحات السياسية، حيث تم إصدار جميع النصوص التنظيمية المتعلقة بالعمليات الانتخابية. هذه الترسنة القانونية ستساهم في تسهيل ممارسة المجالس المنتخبة لمهامها وفي ترسيخ الممارسات الديمقراطية في تسيير المجالس المنتخبة.²

- إستكمال وضع الإطار التنظيمي الذي يحكم الحركة الجمعوية، وذلك بالانتهاء من:

* إعداد النص الخاص بالجمعيات الدينية، وذلك بالتنسيق مع القطاعات المعنية، والنصوص التنظيمية المتعلقة بالمؤسسات المخددة لذكرى الشخصيات والأحداث التاريخية.

* إعداد النص التنظيمي المتعلق بالجمعيات التي سيتمح لنشاطها طابع المنفعة العمومية، والذي يهدف إلى إضفاء ديناميكية على الحياة الجمعوية وتوجيهها نحو تعبئة جميع مواردها حول مهام المرفق العمومي.³

- العمل على تجسيد ورقة الطريق المعدة من أجل ترسيخ المسعى التشاركي في تسيير الشؤون العمومية المحلية، وذلك بتأطير هذا المسعى بإطار قانوني مناسب مع تنصيب هياكل للتشاور والاستشارة (مرصد المرفق العمومي، مجالس استشارية محلية)... التي تأتي لاستكمال جهود المجالس المنتخبة من أجل تمكين

1 المرجع نفسه، نفس الصفحة.

2 الجمهورية الجزائرية القانون العضوي رقم 16-10 مؤرخ في 25 غشت 2016، المتعلق بنظام الانتخابات، الجريدة الرسمية، العدد 50، الصادرة بتاريخ 28 غشت 2016، ص 9.

3 القانون 12-06 مؤرخ في 12/01/2012، المتعلق بالجمعيات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 15/01/2012، ص 33.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الهيئات العمومية من التعرف على أهم انشغالات الساكنة وجعلها في الإصغاء الدائم للوسائط الاجتماعيين، مع تطوير طريقة عمل تسمح بإشراك ممثلي المواطنين بمناسبة القيام بمهام المرفق العمومي¹.

ث - إعادة التنظيم الإداري للجماعات المحلية: إن سياسات الإصلاح و العصرية التي تمت مباشرتها فيما يخص مهام وخدمات المرافق الإدارية والتوجه الإستراتيجي الذي تبنته الحكومة من أجل تقريب الإدارة من المواطن، يستدعيان مراجعة التنظيم الإداري قصد تكيفه مع المعطيات الميدانية الجديدة، حيث يعترزم قطاع الداخلية والجماعات المحلية في هذا الشأن.

-الانتهاء من تنصيب الولايات المنتدبة المستحدثة بولايات الجنوب وتزويدها بمياكل الاستقبال والوسائل المادية والبشرية، مع تخصيصها ببرامج معتبرة لتنميتها وتأهيلها، الأمر الذي سيمكن هذه الهيئات الجديدة من لعب دورها بصفة كاملة في مجال التنمية والاستجابة السريعة وبفعالية لحاجيات وتطلعات مواطني هذه الولايات المنتدبة؛ الشروع في تجسيد المرحلة الثانية من التنظيم الجديد الذي تم إقراره، والمتمثلة في استحداث ولايات منتدبة بولايات الهضاب العليا، والتي ستحظى بنفس التدابير التي تم اتخاذها لفائدة الولايات المنتدبة المستحدثة بولايات الجنوب، أما المرحلة التي تلي ذلك فتتمثل في استحداث ولايات منتدبة بولايات الشمال.²

-تبعاً للقرارات المتخذة فيما يتعلق بلامركزية خدمات المرافق العمومية الإدارية على مستوى البلديات، باشرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية مراجعة مهام وتنظيم وسير الدوائر والدوائر الإدارية بولاية الجزائر، هذه المراجعة ترمي إلى تعزيز مهام المراقبة والتنشيط والتنسيق، إضافة إلى توسيع الصلاحيات في مجال تسيير برامج تنمية إقليم الدائرة الإدارية ونشاطات المرفق العمومي الجوّاري، وهي قرارات تم اتخاذها

1. وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، السياسة الحكومية في مجال الجماعات المحلية، المرجع السابق، ص5.

2. عبد العزيز بوتفليقة، المرسوم الرئاسي رقم 15-140 مؤرخ في 2015/05/27، المعلق بإحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 29، الصادرة في 2015/05/31، ص3.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

خلال المجلس الوزاري المشترك المنعقد في شهر سبتمبر 2010، والذي خصصته الحكومة لولاية الجزائر، والتي يتعين تجسيدها في القريب العاجل.¹

ج تنمية الموارد البشرية: نظرا لكون العنصر البشري هو مصدر كل سياسات الإصلاح والعمل الرئيسي لنجاحها، فقد خصصت وزارة الداخلية والجماعات المحلية جزءا كبيرا من مخطط عملها لتنمية القدرات المهنية للمستخدمين وتأهيل الكفاءات قصد الارتقاء إلى مستوى التحديات التي تفرضها الإصلاحات الجديدة، لاسيما فيما يتعلق ب:

- مواصلة سياسة تحسين معدل التأطير على مستوى الإدارات المحلية، وذلك بترجيح إدماج المستخدمين في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني DAIP.²

- تمكين الولايات المنتدبة الجديدة من الاستفادة من برنامج خاص للتوظيف وإعادة نشر الموظفين، كفيل يجعلها عملياتية فورا.

- مباشرة تجسد مخطط التكوين الذي سيشمل جميع الفئات المهنية. حيث استفاد 180 اطار من تكوينات بين سنتي 2014 و2016.³

- تطوير مناهج التكوين باستحداث أروضيات معلوماتية حديثة للتعليم والتكوين عن بعد، والتي ستمكن من تكوين عدد أكبر من الموظفين.

1 وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، السياسة الحكومية في مجال الجماعات المحلية، المرجع السابق، ص4.
2 رئاسة الجمهورية، المرسوم الرئاسي رقم 15-140 مؤرخ في 2015/05/27، المتعلق بإحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 29، الصادرة في 2015/05/31، ص4.
3 القرار الوزاري المشترك ، المتعلق بتحديد النظام الداخلي للمدرسة العليا للإدارة ، المؤرخ في 14 محرم 1430 هـ الموافق لـ 11 جانفي 2009 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 20، الصادر بتاريخ 2009/03/29، الجزائر، ص6.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

-إعادة تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة ومراجعة نظام التكوين فيها، وذلك بتطوير تكوينين ذو نوعية في مجال الإدارة العمومية العليا.¹

-مراجعة تنظيم المركز الوطني للبحث والتحليل الخاصة بالسكان والتنمية وجعله أداة فعالة للبحث والتحليل في خدمة التنمية المحلية، وذلك في إطار التوجهات الجديدة.²

-وضع حيز التنفيذ لبرنامج التعاون مع قطاع التعليم العالي في ميدان البحث العلمي، وهو ما سيسمح بثمين نتائج البحث واستغلالها في إطار المحاور الإستراتيجية لتطوير السياسات العمومية. وضمن هذا الإطار تم إبرام اتفاقية بين وزارة الداخلية والجماعات المحلية مع جامعة علي لونيبي البلدية بتاريخ

2016/11/24 من أجل تكوين 5200 متصرف إداري جديدا تم توظيفهم سنة 2015 على

مستوى 1541 بلدية. كما سيتم إعادة الرسكلة لكافة الموظفين و الأعوان و المتعاقدين ضمن

إستراتيجية للتكوين وتحسين المستوى بين عامي 2015-2019.³

من جهة أخرى، شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في تجسيد أعمال أخرى من أجل

مرافقة هذه الجهود، لاسيما من خلال مباشرة إعداد نظام الإعلام الخاص بالموارد البشرية (SIRH)

الذي سيسمح بعصرنة تسيير الموارد البشرية وإدراجها في إطار التسيير الإستراتيجي للمستخدمين وإدخال

المعلوماتية في أعمال التسيير الروتينية، وهو الأمر الذي سينجم عنه مستقبلا توجيه الجهود نحو الأبعاد

الإستراتيجية لتنمية المورد البشري.⁴

1 ن.طاهر، اتفاقية بين وزارة الداخلية و الجماعات المحلية وجامعة البلدية²،مقال صحفي، وكالة الأنباء الجزائرية،تاريخ النشر 2016 /11/24 ، تاريخ التصفح 2017/04/27،الساعة 22:30 Pm، أنظر الرابط <http://localhost/aps-ouest/sppip.php?article17198>

2 المرجع نفسه، نفس الرابط.

3 المرجع نفسه، نفس الرابط.

4نور الدين بدوي ، وزير الداخلية و الجماعات المحلية ، لقاء صحفي ، موقع راديو الجزائر، بتاريخ 2016/01/04، ساعة التصفح 40: Pm16، أنظر الموقع: www.radioalgerie.dv

المطلب الثاني الإدارة الالكترونية كآلية للعصرنة في الإدارة المحلية بالجزائر، وتمثل في:

أولا. تطبيقات الإدارة الالكترونية في الجزائر:

تعتبر عملية تخفيف الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن ضمن الورشات الكبرى التي باشرت فيها الدولة. حيث تهدف الجزائر من خلال الإدارة الالكترونية إلى إنشاء الحكامة الالكترونية و أنسنة

العلاقات بين الإدارة و المواطن ومكافحة التماطل والمحسوبية و الفساد.¹

ولتحسين الخدمات وتخفيف الإجراءات الإدارية، اتخذت السلطات العمومية جملة من التدابير من شأنها أن تسمح بتسهيل الأمور للمواطن و رفع العوائق البيروقراطية من أجل تقليص الشرح الموجود بين الإدارة والمواطن. وفي انتظار المراجعة القريبة لقانون الحالة المدنية.

تم الشروع في وضع عدة آليات لتطوير الإدارة وتكييفها مع التقدم التكنولوجي، وهي ديناميكية أطلقت قبل عدة أشهر، على غرار رقمنة سجل الحالة المدنية، حيث انطلقت عملية تجريبية على مستوى بلديتي حسين داي وباب الواد بالجزائر العاصمة ، قبل تعميمها تدريجيا على كامل التراب الوطني. كما وضعت الدولة الخطوة الأولى في طريق العصرنة بتدشين أول بلدية الكترونية بالجزائر يوم 14 مارس 2011، بالمقر الفرعي الإداري لحي 500 مسكن بباتنة . أصدرت أول شهادة ميلاد (S12) في بضع ثوان فقط، على مستوى الشباك الالكتروني، وهي تقنية تجسد أيضا إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية، دون أن يضطر المواطن للتنقل إلى المقر الرئيسي للحالة المدنية. هذه البلدية الالكترونية الممثلة كتجربة رائدة، تستطيع أيضا إصدار في نفس الظروف، شهادات الزواج و الوفاة، قى انتظار تمديد العملية إلى كل الوثائق الإدارية الصادرة من طرف البلدية² .

¹المرجع نفسه، نفس الرابط.

² حسان بوعلام، مدير المركز الوطني للمستندات والوثائق المؤمنة بوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، عصرنة الجماعات المحلية، لقاء صحفي، موقع راديو الجزائر، بتاريخ 2016/01/04، ساعة التصفح 16 :40 pm. رابط الموقع : www.radioalgerie.dv.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ثم تلتها تعميم خدمات جواز السفر البيومتري سنة 2011 على مستوى دوائر ولايات الجزائر، وهران، ورقلة، قسنطينة، عنابة. كما تم استحداث رابط على الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية يمكن المواطنين من تتبع مسار ملفاتهم. كما يمكن نفس الرابط إجراء التعديلات على الصور البيومترية في حال عدم قبولها في الملف الأول و هو ما سيوفر على المواطن عناء التنقل إلى مقر البلدية أو الدائرة لتغيير الصورة.¹

بعد ذلك أشرف مدير الأنظمة والمعلوماتية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية محفوظي رضوان على استخراج البطاقات الرمادية الكترونيا على مستوى 13 بلدية بالعاصمة إلى حين تعميم العملية على 1541 بلدية على مستوى الوطن قبل نهاية 2015. ثم تعميم استخراج بطاقة التعريف البيومترية 2014.²

ثم تلتها إطلاق خدمة التسجيل الإلكتروني لموسم الحج لسنة 2017 التي تمت هذه المرة أليا بشكل تام عن طريق خدمتي الانترنت على موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية الجزائرية أو ديوان تسيير الحج أو عن طريق خدمة الانترنت على مستويات البلديات على مستوى المحلي.³

ثانيا. آفاق الإدارة الإلكترونية في الجزائر: ترمي وزارة الداخلية الجزائرية في الأفق إلى تطبيق مخطط يقوم على مجموعة من الإجراءات وهي:

- استحداث مركز البيانات لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية يسمح بتخزين كافة البيانات و البرمجيات المعلوماتية الخاصة بالخدمات الإلكترونية التي تقدمها المصالح التابعة للقطاع لفائدة المواطنين. أو قطاعات النشاطات الأخرى في إطار التعاملات البنينة.¹

1 نفس المرجع. نفس الرابط.

2 رضوان محفوظي، مدير الأنظمة والمعلوماتية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية، عصرنة الجماعات المحلية، لقاء صحفي، موقع راديو الجزائر، بتاريخ 2016/01/04، ساعة التصفح 16:40 pm. رابط الموقع: www.radioalgerie.dv.

3 قوي بوحنية و عبد المجيد رمضان، الرجوع السابق، ص 22.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

-مواصلة الأعمال الرامية إلى تجسيد مشروع رخصة السياقة المؤمنة من خلال إنشاء البطاقة الوطنية للحائزين على رخصة السياقة التي تمكن المواطن من استخراج شهادة الكفاءة من أي دائرة عبر كافة التراب الوطني، كإنشاء البطاقة الوطنية للمخالفات المرورية. و إعداد دراسة و تصور لتجسيد مشروع اعتماد بطاقة رمادية جديدة مؤمنة.²

- تنفيذ نظام معلوماتي خاص بالبلديات للاستفادة من المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية في تبادل و نقل المعلومات، و تسيير الشؤون المحلية من خلال استحداث بنية تحتية لشبكات التبادل و نقل المعلومات فيما بين الجماعات المحلية، و بينها و بين الإدارة المركزية.³

1 وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، السياسة الحكومية في مجال الجماعات المحلية، المرجع السابق، ص4.

2 قوي بوحنية و عبد المجيد رمضان، المرجع السابق، ص22.

3 رضوان محفوظي، المرجع السابق، نفس الرابط.

خلاصة الفصل:

سعت الدولة الجزائرية جاهدة لإصلاح الإدارة العمومية لمواجهة التحولات الدولية و قوانين المنافسة العالمية في ظل انتشار الثورة الالكترونية في كل القطاعات التي تقابلها تحديات زيادة القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني خاصة والاقتصاد العالمي بصفة عامة.

حيث يعد إدخال تكنولوجيا المعلومات في تسيير الإدارة العمومية ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال و الخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات الكترونية تعمل على الارتقاء بالعمل الإداري، و تبسيط الإجراءات ، و التمكين الإداري.

و قد تمخض عنها شيوع العديد من المفاهيم الجديدة كالتعليم الالكتروني، و الحكومة الالكترونية، والإدارة الالكترونية ، و التجارة الالكترونية ، و الاقتصاد الالكتروني.

و لعل الحكومة الجزائرية عرفت تغييرا جذريا في تعميم البعض من هذه المفاهيم. نحو رقمنة بعض خدماتها المحلية. في توجه نحو عصنة أنظمة و خدمات الإدارة المحلية للوصول للحكومة المحلية المنشودة.

إذن فالعصنة توجه حكومي عام يدخل ضمن اهتمامات السياسة العامة للدولة الجزائرية. تهدف من خلاله إلى تحويل الإدارة المحلية إلى إدارة ذكية.

المبحث الأول: تقييم الأداء المؤسسي بالإدارة المحلية.

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء المؤسسي.

المطلب الثاني : مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي.

المطلب الثالث: مفهوم قياس الأداء المتوازن.

المبحث الثاني: ماهية النفقات العمومية.

المطلب الأول : ميزانية الجماعات المحلية.

المطلب الثاني: تعريف النفقة العمومية

المطلب الثالث : مراحل تنفيذ النفقات العمومية

– خلاصة الفصل.

الفصل الثاني : آليات تقييم الأداء المؤسسي لنظام دفع النفقات العمومية (المخالصة)

يتجه الاهتمام بدراسة مفهوم الأداء بنظرة شمولية تكاملية. حيث يعكس نجاح أو فشل المنظمة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، واستغلال مواردها من خلال أنشطتها المختلفة. لذلك تسعى إدارة المنظمات إلى استخدام أنظمة تقوي من الأداء. فماذا لو كان تقييم هذا الأداء مقترنا بأكثر المواضيع أهمية للدولة. كتقييم الأداء المالي لميزانية الجماعات المحلية التي تريد تطبيقه خلال سنة معينة.

المبحث الأول: تقييم الأداء المؤسسي بالإدارة المحلية.

لا تزال الإدارات العليا بالمنظمات مشغلة بموضوع الأداء نظرًا لكونه مفهومًا جوهريًا ومهمًا وعنصرًا محوريًا لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافه ، وأيضًا لاتساع المجالات التي يتضمنها، فهذا المفهوم يتطور ويتحدد ويتغير بتغير مكونات المنظمة والمجالات التي تتعامل معها، وتتغير مقاييس الأداء باختلاف مفهوم الأداء للمنظمة وفقًا لما يحقق النتائج التي تسعى إليها، لذلك على إدارة المنظمة أن تبحث عن أنظمة تقويم ملائمة لواقع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء المؤسسي: يتكون مفهوم تقييم الأداء المؤسسي من

مكونين:

1/ الأداء المؤسسي يمكن تعريفه بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع

عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، و يشمل ثلاثة إبعاد هي¹ :

أ. أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية الخاصة.

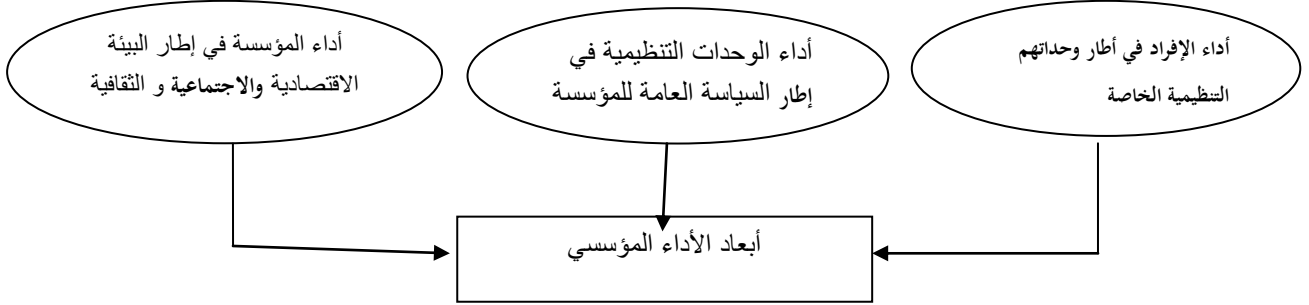
ب. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة للمؤسسة

1. نبيل إسماعيل رسلان ، عملية قياس الأداء المؤسسي " المفهوم - الأهمية - المراحل - الأنشطة - الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، ندوات مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، نشرة موجهة لأفراد الحكم المحلي، قطاع التدريب، الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة ، رئاسة مجلس الوزراء الأردنية، الأردن، 2008، ص.3.

الفصل الثاني : آليات تقييم الأداء المؤسسي لنظام دفع النفقات العمومية (المخالصة)

ج. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية.¹

شكل رقم 01: يوضح أبعاد الأداء المؤسسي.²



2/التقييم: " وهو قياس مدي كفاءة وجودة المنظمة في مجال تحقيق أهدافها العامة"³

ويعكس مفهوم تقييم الأداء المؤسسي مجموعة من الجوانب الرئيسية التالية⁴:

أ- تقييم الأداء المؤسسي عملية هادفة للتعرف علي مدي تحقيق المنظمة لأهدافها المقررة والخطط الموضوعة.

ب- أنها عملية استمرارية تهدف إلي استخلاص النتائج التي يتعين إتباعها لتصحيح الانحرافات و تحسين الأداء خلال الفترات الزمنية.

ج- أن هذه العملية تساعد في وضع أهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتخدم أفضل مستوى من الإنجاز الممكن.

1. نفس المرجع، ص 4.

2 نفس المرجع، ص 3.

3.المرجع نفسه، نفس الصفحة.

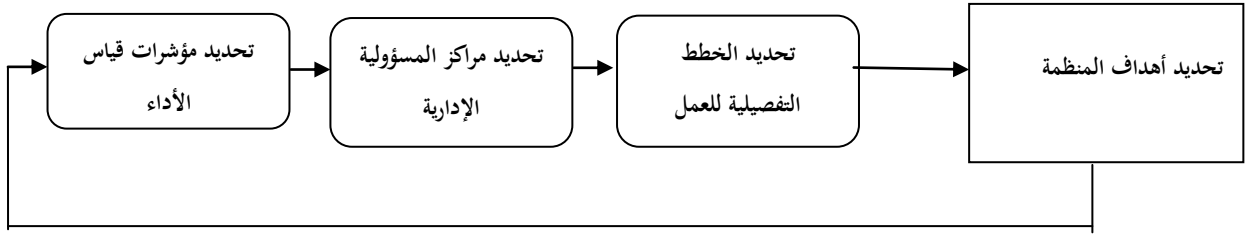
4. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير ، جامعة

فرحات عباس ، سطيف، الجزائر، 2012، ص25.

المطلب الثاني :مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي.

تستهدف الفلسفة الرئيسية لقياس الأداء المؤسسي قياس النتائج المحققة من تنفيذ أعمال المنظمة، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل ، وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ ، والوقوف علي الصعوبات التي تواجهه ، واقتراح كيفية العمل على إزالتها تفاديا للأخطاء مستقبلا وتسلسل مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي من حيث التطبيق علي النحو التالي:¹

الشكل رقم 02 يوضح مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي بالمنظمة.²



أ. المرحلة الأولى: تحديد أهداف المنظمة الحكومية.

لكل منظمة عددا من الأهداف تبغي تحقيقه، ويتم التحديد الدقيق لهذه الأهداف عن طريق صياغة الأهداف الإستراتيجية في عديد من الأهداف الرئيسية والفرعية حسب أوجه النشاط الرئيسية لكل وحدة فرعية في المنظمة.³

1. عبد الرحيم محمد، خطوات تصميم مدخل قياس الأداء المتوازن ومشكلات التطبيق بحوث وأوراق عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة بالقاهرة فيفري 2007، نشر في قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص6.

2 المرجع نفسه ، نفس الصفحة

3. صالح بلاسكة، المرجع السابق، ص27.

الفصل الثاني : آليات تقييم الأداء المؤسسي لنظام دفع النفقات العمومية (المخالصة)

ب. المرحلة الثانية : تحديد الخطط التفصيلية لعمل المنظمة:

تقسم الأهداف إلى برامج زمنية يتم تنفيذها خلال فترات زمنية محددة ، وتقسم هذه البرامج إلى أنشطة أو وحدات أداء ، وتعتمد هذه الخطط التفصيلية علي الموارد و الاعتمادات الحكومية المخصصة لها في الموازنة ، كما أنها تراعي كيفية استخدام هذه الموارد بغرض تحقيق الأهداف المحددة .¹

ج. المرحلة الثالثة : تحديد مراكز المسؤولية الإدارية.

وتختص مراكز المسؤولية بالقيام بنشاط معين ومحدد تماما ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الإمكانيات والاعتمادات الموضوعية تحت تصرفها ، وتدرج هذه المراكز من مستوي الإدارة العليا حتى مستوي الإدارة التنفيذية وما دونها من مستويات إدارية.²

د. المرحلة الرابعة : تحديد مؤشرات قياس الأداء . يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات أساسية هي:³

* مؤشرات تتعلق بفاعلية Effectiveness تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية علي تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات علي طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة تنظيمية.

* مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد المستخدمة في كل جهاز حكومي Efficiency ، حيث

تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز. ويعبر

ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.

1 عبد الرحيم محمد، المرجع السابق، ص6.

2 المرجع السابق، ص7.

3 صالح بلاسكة، المرجع السابق، ص29.

الفصل الثاني : آليات تقييم الأداء المؤسسي لنظام دفع النفقات العمومية (المخالصة)

* مؤشرات تتعلق بالإنتاجية وحدات الجهاز الحكومي Productivity ، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مدخلات تلك الوحدات ، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.¹

* مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداه في الأجهزة الحكومية Quality، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص لا يزال قياس جودة الخدمة المقدمة من المؤسسات الحكومية من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة في الوقت الحالي . ويعزو جمهور الباحثين ذلك إلى أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس.²

وانطلاقاً من عدم دقة نتائج التقييم الذي يعتمد علي المعايير غير الكمية ، بل و ربما صعوبة رقابة النشاط ذاته، لصعوبة قياس نتائجه. لذلك اتجه العالم إلي نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة التي تساعد علي قياس أداء المنظمة ككل من خلال أربع محاور³:

أ. المحور المالي.

ب. محور العملاء.

ج. محور العمليات الداخلية.

د. محور التعلم والابتكار.

1 سفيان منذر صالح، تقويم الأداء المؤسسي و تقييم أداء العاملين، محاضرات، جامعة النهرين، العراق، تاريخ النشر 2014/1/31، على الساعة 19:21 Pm، متاح على الموقع <https://hrdiscussion.com/hr81114>، ص8.

2 المرجع نفسه، ص9.

3 عادل جواد الرفاعي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC): كأداة لتقويم الأداء المالي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص27.

الفصل الثاني : آليات تقييم الأداء المؤسسي لنظام دفع النفقات العمومية (المخالصة)

المطلب الثالث: مفهوم قياس الأداء المتوازن.

تعددت التعريفات التي تناولت بطاقات قياس الأداء. بتنوع خبراء و فقهاء الإدارة.

أولا. تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها " نظام إداري " يهدف إلى تصميم نظام لتقييم الأداء المؤسسي يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ، ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر وتوحيد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة.¹

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية و إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها عرف " Kiplingsondton " 1992 بطاقة الأداء المتوازن أنها مجموعة شاملة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية والتي تم تطويرها حول أربعة منظورات أساسية هي : المتطور المالي ، منظور العملاء، منظور العمليات ،منظور التعلم والنمو والابتكار.²

وينظر إليه أيضا علي أنه نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة الجوانب الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن.³

ثانيا. الجوانب الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن : يجب إن يسمح تصميم بطاقات قياس الأداء المتوازن بالربط بين مجموعة الأهداف والقياسات داخل المنظمة بأوجهها المختلفة، و يتحقق ذلك الربط بمراعاة النقاط التالية⁴ :

1 عادل جواد الرفاعي، المرجع السابق، ص 27.

2 نبيل إسماعيل رسلان، المرجع السابق، ص 7.

3 محمد خلف الفايز، المرجع السابق، ص 26.

4 عادل جواد الرفاعي، المرجع السابق، ص 32.

الفصل الثاني : آليات تقييم الأداء المؤسسي لنظام دفع النفقات العمومية (المخالصة)

- الجانب المالي : تتضمن قياسات تقيس ربحية المنظمة.¹

- جانب العملاء : يتم تحديد العملاء وقطاعات السوق التي ستستخدمها المنطقة ثم يتم تحديد

قياسات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن : خدمة العملاء ، خدمة عملاء جدد.²

- جانب العمليات الداخلية: يحدد المديرين التنفيذيين العمليات الداخلية المطلوب إجادتها والتي تمكن

من الوصول للأهداف المقدمة : إن القياسات التقليدية تراقب وتساعد علي تطوير العمليات الحالية

ولكن القياس المتوازن للأداء تحدد عمليات جديدة ويتم ابتكارها لخدمة وإرضاء العملاء.³

- جانب النمو والتعلم : إن مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء

والمهارات بصفة دائمة ويأتي النمو والتطوير في : الأفراد ، التنظيم ، وبذلك يجب الاستثمار في إعادة

تطوير الأفراد ، تطوير النظم ، تطوير الإجراءات.⁴

ثالثا. الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تستخدم المنظمات بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة عن طريق :

أ . توضيح وترجمة رؤية و إستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم

تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدومتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما

تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث

تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله علي وجه التحديد .⁵

ب. توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف

الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية ، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية

1 سفيان منذر صالح، المرجع السابق، ص9.

2 المرجع نفسه، نفس الصفحة.

3 نفس المرجع، نفس الصفحة.

4 محمد خلف الفايز، المرجع سابق، ص 30.

5 المرجع نفسه، ص31.

الفصل الثاني : آليات تقييم الأداء المؤسسي لنظام دفع النفقات العمومية (المخالصة)

والقياسات المختلفة. فالتسليم السريع للعملاء (علي سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية التالية لها ، بما ييسر علي العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة .¹

ج.التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة .و من خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلا خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.²

حيث تمكن عملية التخطيط ووضع الأهداف المنظمة من تحقيق ما يلي :³

- تحديد كمية المخرجات طويلة الأجل المطلوب تحقيقها.

- تحديد كيفية تحقيق ذلك المخرجات.

- تحقيق وتوفير مظاهر قصيرة الأجل للقياسات المالية وغير المالية.

- تحسين إستراتيجية التعلم والحصول علي المعلومات المرتدة.

1. سفيان منذر صالح، المرجع السابق، ص12.

2. محمد خلف الفايز، المرجع السابق، ص 31.

3. عادل جواد الرفاعي، المرجع السابق، ص 34.

الفصل الثاني : آليات تقييم الأداء المؤسسي لنظام دفع النفقات العمومية (المخالصة)

رابعا. صعوبات تطبيق مدخل مقياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة:

عند تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة غالبا ما يواجه مجموعة من

الصعوبات نظرا لطبيعة العمل في المنظمات العامة وهي:¹

- صعوبة تحديد رسالة ومهمة المنظمات الحكومية بدرجة عالية من الدقة.

- ضعف وعدم وضوح العلاقة بين الإستراتيجية والأهداف ومحركات الأداء وقياس الأداء وأهداف الأفراد

والحوافز.

- ضعف العلاقة بين الخطط والموازنات.

- عدم واقعية خطط الأداء " والمغالاة أو التحجيم " .

- عدم انخراط العامل في الأداء بشكل يؤدي إلى زيادة فرص تحقيق أداء متميز.

حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول

عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، ويشير كلا من " وليام تومسون " و "لورد كيلفن" إلى أنه حين

تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئا عنه ولكن حين تعجز

عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر

بداية معرفة فقط، لكنك قلما ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم، و إذا لم تستطع المنظمة

قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، و إذا لم تستطع رقابته لا يمكن إدارته. وبدون القياس لا يمكن

صناعة قرارات سليمة².

1. محمد خلف الفايز، الهرجع نفسه، ص31.

2. عادل جواد الرفاعي، الهرجع سابق، ص 35.

الفصل الثاني : آليات تقييم الأداء المؤسسي لنظام دفع النفقات العمومية (المخالصة)

وعلى هذا تحتاج المنظمات إلى قياس الأداء للأسباب التالية:¹

أ. الرقابة Control: يساعد قياس الأداء في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.

ب. التقييم الذاتي Self-Assessment: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.

ج. التحسين المستمر Continuous Improvement : يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، و منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، أيضا فرص التحسين. بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

خامسا. أنواع مؤشرات قياس الأداء في المنظمات الحكومية:

ركزت الدراسات التي تم تنفيذها في مجال قياس الأداء على المؤشرات التي تستخدم في عملية القياس ونوعيتها والشروط المطلوب توافرها في هذه المؤشرات. وهنا يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات أساسية وهي²:

أ- مؤشرات تتعلق بفعالية Effectiveness تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.

ب- مؤشرات تتعلق بكفاءة Efficiency استخدام الموارد في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز. ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.

1 المرجع نفسه، ص 36.

2. محمد خلف الفايز، المرجع سابق، ص 33.

الفصل الثاني : آليات تقييم الأداء المؤسسي لنظام دفع النفقات العمومية (المخالصة)

ج- مؤشرات تتعلق بإنتاجية Productivity وحدات الجهاز الحكومي، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات و مدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر¹.

د- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة Quality الخدمات المؤداة في الأجهزة الحكومية. ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص².

ويضيف البعض عناصر أخرى لمؤشرات القياس منها:³

هـ- مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل Timelines وهو يقيس قدرة المنظمة على أداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد. والمعيار هنا يكون على أساس متطلبات العميل.

و- مؤشرات تتعلق بالأمان Safety وهو يقيس كفاءة المنظمة والبيئة التي يعمل فيها العاملون .

المبحث الأول: ماهية النفقات العمومية:

تقوم الدولة و غيرها من الأشخاص المعنوية بالإنفاق من أجل إشباع الحاجات العامة، و ضمان السير الحسن للمرافق العامة، لذا فالفكر المالي الحديث أصبح ينظر للنفقة العامة نظرة مختلفة تماماً، و هو ناتج عن توسيع النشاط العمومي و امتداده إلى مختلف المجالات من جهة و ازدياد تدخل الدولة و مجموع هيئاتها العمومية في قطاعات النشاط العمومي من جهة أخرى . و نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية النفقات العمومية ثم تطورها و إلى إجراءاتها.

1. نبيل إسماعيل رسلان، المرجع السابق، ص32.

2. المرجع نفسه، ص 33.

3. عادل جواد الرفاعي، المرجع السابق، ص36.

الفصل الثاني : آليات تقييم الأداء المؤسسي لنظام دفع النفقات العمومية (المخالصة)

المطلب الأول : ميزانية الجماعات المحلية.

أولا. تعريف الميزانية:

تعرف الميزانية اصطلاحا بأنها " العملية التي بواسطتها يسمح رسميا بتقدير الإيرادات و النفقات السنوية للدولة"¹.

كما أنها تعرف بأنها " تقدير ميزانية لدولة ما و بترخيص بشكل تشريعي لأعباء و موارد الدولة، وهي تقدر من قبل السلطة التشريعية بقانون المالية الذي يترجم الأهداف الاقتصادية و المالية للحكومة"².

كما تعرف " الميزانية مؤلفة من مجموعة الحسابات التي ترسم لسنة مدنية واحدة جميع الموارد و جميع الأعباء الدائمة للدولة"³.

كما تعرف " بأنها الوثيقة التي تقدر و ترخص بموجبها إيرادات و نفقات الهيئات العمومية"⁴.

ثانيا. تعريف ميزانية الولاية.

عرفت الميزانية في قانون الولاية و البلدية لسنة 1991 بأنها جدول للتقديرات الخاصة بإيرادات الجماعات المحلية و النفقات السنوية الخاصة للولاية كما هي قرار بالترخيص و الإدارة يسمح بحسن سير المصالح العمومية .حسب المادة 132 من هذا القانون يوضح هذا التعريف أن الميزانية تتشكل من إيرادات و نفقات محددة سنويا ، و هذا ما جسده قانون الولاية 1991 في مادته 132، و أكده قانون الولاية لسنة 2012 الذي عرف ميزانية الولاية في المادة : 120 بأنها جدول تقدير الإيرادات

1. صالح رويبي، اقتصاديات المالية العامة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992، ص15.

2. المرجع نفسه، ص16.

3. المرجع نفسه، ص 17.

4. المرجع نفسه ، نفس الصفحة.

الفصل الثاني : آليات تقييم الأداء المؤسسي لنظام دفع النفقات العمومية (المخالصة)

و النفقات السنوية الخاصة بالولاية، و كما هي عقد ترخيص و إدارة يسمح بسير مصالح الولاية و تنفيذ برنامجها للتسيير و،الاستثمار¹

المطلب الثاني: تعريف النفقة العمومية

تعرف النفقة العمومية بأنها " مبلغ نقدي يخرج من الذمة المالية لشخص معنوي عام بقصد إشباع حاجة عامة"². وبالتالي فإن كل النفقات العمومية تكون متوقعة ومرخصة في الميزانية، حيث لا يمكن للآمر بالصرف أن يتصرف في الأموال العمومية كيف ما يشاء بل هو مقيد بتنفيذ النفقات في حدود الاعتمادات المفتوحة في تخصيص أبواب وبنود الميزانية.³

كما تعرف النفقة العامة بأنها مجمل أعباء الدولة و الوسائل المالية الأخرى المخصصة لتسيير المرافق العمومية وكذا المصاريف المخصصة للتجهيزات العمومية و كذا النفقات برأس المال و تغطي هذه النفقات باعتمادات مفتوحة.⁴

المطلب الثالث :مراحل تنفيذ النفقات العمومية

من أجل ضمان التوظيف الأمثل للموارد العمومية، وضع المشرع الجزائري عدة قيود قانونية وتنظيمية لتفادي تبديد واختلاس الأموال العمومية، بواسطة تطبيق رقابة مستمرة على تنفيذ النفقات وعن طريق الرقابة السابقة للنفقات والتي يمارسها المراقب المالي قبل تنفيذ النفقة على أوامر الأمر بالصرف، أو الرقابة أثناء التنفيذ والتي يمارسها المحاسب العمومي، أو الرقابة اللاحقة الممارسة من طرف

1. رئاسة الجمهورية، المرسوم الرئاسي 07/12، المؤرخ في 2012/03/21 المتعلق بالولاية ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 12 الصادر بتاريخ 2012/03/29 ، ص 11-23.

2. زهير شلال، آفاق إصلاح نظام المحاسبة العمومية الجزائري - الخاص لتنفيذ العمليات المالية للدولة - ، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014، ص 129.

3. عادل احمد حشيش، "أساسيات المالية العامة"، بيروت ، دار النهضة العربية ، 2000، ص 63.

4. جمال وزدادي، الرقابة على صرف النفقات العمومية ، مذكرة ليسانس ، جامعة المدية ، الجزائر ، 2005، ص 38.

الفصل الثاني : آليات تقييم الأداء المؤسسي لنظام دفع النفقات العمومية (المخالصة)

مجلس المحاسبة¹ و المفتشية العامة للمالية، حيث تهدف هذه القيود القانونية إلى مراقبة مدى احترام السلطة التنفيذية للترخيص التشريعي الممنوح من طرف البرلمان في مجال توظيف النفقات العمومية².

و تطبيقاً لمبدأ الفصل بين الأمر بالصرف والمحاسب العمومي، تمر عملية تنفيذ النفقات العمومية

على المراحل الآتية³:

-مرحلة الالتزام.

-مرحلة التصفية.

-مرحلة إصدار سند الأمر بالدفع.

-مرحلة الدفع.

أ/مرحلة الالتزام: تعتبر مرحلة عقد النفقة أو " ربط النفقة" المرحلة الأولى من مراحل صرف النفقات العامة ، وهي الواقعة التي تنشئ الالتزام في ذمة الدولة، وبمعنى آخر ينشأ الارتباط بالنفقة نتيجة اتخاذ السلطة التنفيذية لقرار ما، يترتب عنه دين في ذمة الحكومة يتطلب سداد هذا الدين إنفاقاً من جانب الحكومة⁴.

حسب المادة رقم 19 من القانون رقم 90 المؤرخ في 15 أوت 1990 والمتعلق بالمحاسبة

العمومية، تعرّف عملية الالتزام بأنها" العمل الذي يترتب عنه إنشاء الدين" وما يمكن استنتاجه من هذا التعريف أن عملية الالتزام تتمثل في الإجراء الذي ينتج عنه عبء مستقبلي على عاتق الدولة التي توضع في وضعية مدين، ولا تعقد النفقة إلا في حدود الاعتمادات المالية المبرمجة في الميزانية. و التالي لا يجوز

1 المرجع نفسه، ص39.

2. زهير شلال، المرجع سابق، ص130.

3. القانون رقم 90/21 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية، المواد من 14-19.

4. زهير شلال، المرجع سابق، ص131.

الفصل الثاني : آليات تقييم الأداء المؤسسي لنظام دفع النفقات العمومية (المخالصة)

تغيير مجال صرف النفقة العمومية إلا في حدود الغاية التي رصدت لها الاعتمادات المالية في ظل احترام بنود وأبواب الميزانية.¹

وتجدر الإشارة. في هذا المجال، أنه يجب التفرقة بين المفهوم القانوني لإجراء الالتزام والذي يتمثل في العقد الذي يتم بواسطته إنشاء الدين تجاه الدولة، وبين المفهوم المحاسبي لمرحلة الالتزام الذي يتجسد في عملية تخصيص مبلغ النفقة الملتزم بها من الاعتمادات المالية التي تصبح غير متاحة لتغطية باقي النفقات.²

و يتم متابعة عمليات الالتزام بالنفقات العمومية عن طريق إعداد بطاقة الالتزام من طرف الأمر بالصرف وإرسالها مع وثائق إثبات النفقة إلى المراقب المالي وفق رقم تسلسلي غير متقطع، حيث يقوم هذا الأخير بتدقيق ومراقبة مدى مشروعية النفقة العمومية. عندما يمنح المراقب المالي تأشيرته على وثيقة الالتزام، وتنتهي مرحلة الالتزام مما يسمح للأمر بالصرف بتنفيذ المرحلة الثانية المتعلقة بتنفيذ إجراءات التصفية وذلك بعد تخصيص الاعتمادات المالية لتغطية النفقة محل الدفع.³

يسمح هذا الإجراء بتقييد صلاحيات الأمرين بالصرف وتفادي عقد النفقة من دون توفر التغطية المالية، والحد من تحقق الدين على عاتق الدولة بسبب سوء تسيير المرفق العمومية، حيث إن المتعامل الاقتصادي لم يتم أداء الخدمة وبالتالي يمكن إلغاء الالتزام بالنفقة من دون إن يترتب عن ذلك دين على الدولة.⁴

1 القانون رقم 90/21 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالحاسبة العمومية، المادة 19.

2 القانون رقم 90/21 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالحاسبة العمومية، المواد من 14 إلى 16.

3 القانون رقم 90/21 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالحاسبة العمومية، المواد من 16 إلى 17.

4 مفتاح فاطمة، تحديث النظام الميزاني في الجزائر، المتوازن، مذكرة شهادة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011، ص 32.

الفصل الثاني : آليات تقييم الأداء المؤسسي لنظام دفع النفقات العمومية (المخالصة)

ب/مرحلة التصفية:

بعد أن يتم الارتباط بالنفقة، تأتي الخطوة الثانية المتعلقة بتحديد مبلغ النفقة الواجب على الدولة دفعه، فيتم " تقدير المبلغ المستحق للدائن وخصمه من الاعتماد المقرر في الميزانية، مع ضرورة التأكد من أن شخص الدائن غير مدين للدولة بشيء حتى يمكن إجراء المقاصة بين الدينين.¹

و يقوم الأمر بالصرف في مرحلة التصفية بالتأكد من صحة العمليات الحسابية في وثائق إثبات النفقة بهدف تحديد المبلغ النهائي الواجب دفعه مقابل قيمة التوريدات أو الخدمات الفعلية المؤداة للمرفق العام، حيث يمكن أن يكون المبلغ الفعلي الواجب دفعه أقل من مبلغ الالتزام بالنفقة في حين لا يجب أن يكون مبلغ التصفية أكبر من مبلغ الالتزام حيث لا يمكن تسديدها لعدم توفر التغطية المالية للفرق.²

و بعد تحديد مقدار المبلغ النهائي مستحق الدفع لصالح الدائن على أساس الوثائق والمستندات الحسابية يقوم الأمر بالصرف بالتأكد من إثبات أداء الخدمة موضوع الدفع، عن طريق التحقق الميداني من الاستلام الفعلي للسلع والخدمات موضوع الدفع ومطابقتها مع بيانات الوثائق الحسابية والشروط التعاقدية من حيث الكمية والنوعية.³

و تنتهي مرحلة التصفية بوضع ختم شهادة إثبات أداء الخدمة على ظهر الفاتورة موضوع الدفع مصادق عليها بختم وتوقيع الأمر بالصرف مع تحديد المبلغ الفعلي للدفع بالأرقام والحروف، مما يسمح بالانتقال إلى تنفيذ مرحلة تحرير سند الأمر بالصرف.⁴

1 المرجع نفسه، ص33.

2 جمال وزدادي، المرجع السابق، ص39.

3 المرجع نفسه، نفس الصفحة.

4 Ali Bissaad, **Manuel de Procédures D'exécution des Recettes et des dépenses Publiques**,
Ministre des Finances ,alger,2007,p7.

الفصل الثاني : آليات تقييم الأداء المؤسسي لنظام دفع النفقات العمومية (المخالصة)

ج/ مرحلة إصدار الأمر بالصرف:

تعتبر مرحلة إصدار سند الأمر بالصرف آخر المراحل الإدارية الإجبارية لتنفيذ النفقات العمومية والتي تتمثل في الإذن بالصرف الذي يصدر عن الأمر بالصرف، الوزير أو من ينوب عنه، أو من يحدده القانون والنظام الأساسي للجهة صاحب العلاقة، بدفع مبلغ الدين كما تحدد في مرحلة التصفية.¹ و يتم في هذه المرحلة تحرير سند الأمر بالدفع من طرف الأمر بالصرف أو ما يعرف بحوالة الدفع، من أجل إرسالها مع وثائق إثبات النفقة وبطاقة الالتزام وبطاقة الدفع إلى المحاسب العمومي من أجل تنفيذ مرحلة الدفع في الآجال المحددة قانوناً.²

وفي هذا الإطار، تعتبر حوالة الدفع بمثابة أمر بدفع النفقة موجه للمحاسب العمومي، حيث تتضمن هذه الأخيرة بيانات خاصة باسم ولقب المستفيد، رقم حسابه البنكي أو البريدي والمبلغ الواجب دفعه بالأرقام والحروف إلى جانب بيانات متعلقة بطبيعة النفقة وتبويبها في الميزانية، مصادق عليها بختم وتوقيع الأمر بالصرف وفق رقم تسلسلي غير منقطع. يتم تحرير سند الأمر بالدفع في ثلاثة نسخ، النسخة الأصلية بيضاء اللون يحتفظ بها من طرف المحاسب العمومي في حساب التسيير في حالة قبول دفع النفقة ويتم إرسال النسخة الزرقاء إلى الأمر بالصرف الذي يحتفظ بها في حسابه الإداري.³

أما النسخة الصفراء فيحتفظ بها المحاسب العمومي عند رفضه دفع النفقة ويحول باقي النسخ إلى الأمر بالصرف مرفقة بإشعار الرفض يحدد فيه بدقة الأسباب القانونية لرفض تسديد النفقة.⁴

1. زهير شلال، المرجع السابق، ص132.

2 Ali Bissaad, **Comptabilité publique :Budget, Agent et Comptes**, École Nationale des Impôts, 1^{ère} édition, Alger, 2011, p40.

3 IPID, p41

4 OPCIT, même page.

الفصل الثاني : آليات تقييم الأداء المؤسسي لنظام دفع النفقات العمومية (المخالصة)

د/ مرحلة الدفع :

يتكفل المحاسب العمومي حصريا بعملية تسديد النفقات عن طريق تحويل المبالغ المالية إلى صاحب الحق وتصفية ذمة الدولة من الدين بصفة نهائية، إضافة إلى مسك القيود والسجلات المحاسبية للعمليات المالية التي يقوم بتنفيذها.¹

وعلى هذا الأساس، فإن العمليات المالية التي يقوم بتنفيذها المحاسب العمومي في إطار تنفيذ النفقات العمومية لا تعتبر بمثابة تحويلات مالية بسيطة من حساب إلى آخر، بل تخضع لإجراءات وقيود قانونية تهدف إلى ضبط ومراقبة تنفيذ النفقات العمومية قبل تسديدها، حيث يضطلع المحاسب بصلاحيات الرقابة أثناء التنفيذ من حيث الشكل على سندات الأمر بالدفع المحررة من طرف الأمر بالصرف.²

وفي هذا الإطار، قبل قبول دفع أي نفقة عمومية يجب على المحاسب العمومي وتحت مسؤوليته الشخصية والمالية أن يتحقق من توفر جميع الشروط القانونية لضمان مشروعية تنفيذ النفقات العمومية، وفقا للمادة 36 من القانون 90-21 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية، حيث يجب على المحاسب العمومي قبل قبول دفع أي نفقة عمومية أن يتحقق من توفر كل الشروط القانونية يقوم المحاسب العمومي بتسديد النفقة عن طريق تحويل المبلغ إلى حساب المستفيد الذي يستلم الإشعار بالدفع، في حين أن الوثائق الأصلية وحوالة الدفع يتم حفظها في حساب التسيير لدى المحاسب العمومي.³

1 زهير شلال، المرجع سابق، ص133.

2 القانون رقم 90/21 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية، المادة 36.

3 القانون رقم 90/21 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية، المادة 36.

الفصل الثاني : آليات تقييم الأداء المؤسسي لنظام دفع النفقات العمومية (المخالصة)

أما الأمر بالصرف فيستلم النسخة الزرقاء من حوالة الدفع عليها ختم وتأشيرة المحاسب العمومي الذي قام بالدفع والتي تحمل عبارة (حقوق ودفع) من أجل أن تحتفظ في الحساب الإداري للأمر بالصرف¹.

أما في حالة الإخلال بأحد الشروط القانونية يجب على المحاسب العمومي رفض دفع تسديد النفقة، ويقوم بإبلاغ الأمر بالصرف المعني بالرفض عن طريق إرسال إشعار برفض دفع النفقة مبررا فيه الأسباب القانونية للامتناع عن الدفع، حيث يحتفظ المحاسب العمومي بالنسخة الصفراء لسند الأمر بالدفع ويرسل باقي النسخ ووثائق إثبات النفقة إلى الأمر بالصرف من أجل تصحيح الأخطاء².

خلاصة الفصل:

1. زهير شلال، المرجع السابق، ص133.

2. جمال وزدادي، المرجع السابق، ص40.

الفصل الثاني : آليات تقييم الأداء المؤسسي لنظام دفع النفقات العمومية (المخالصة)

لا تعتبر عمليات تسديد النفقات في الميزانية العامة للدولة تحويلات مالية بسيطة من و إلى الخزينة العمومية، لأنها تخضع لقيود قانونية و إجراءات تنظيمية وضعها المشرع الجزائري لحماية المال العام وضبط آليات الرقابة قبل وأثناء وبعد تنفيذ العمليات المالية للدولة، مما يجعل كل عون من أعوان المحاسبة العمومية مسئولاً بصفة مباشرة أمام مختلف هيئات الرقابة على المال العام وعلى جميع المخالفات الصريحة للأنظمة والقوانين المعمول بها.

و أثناء القيام بهذه العمليات تحتاج المنظمات الحكومية إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج الذي من يمكن تحقيقها و النتائج التي تحققت فعلا . و الأداة هي المعيار مقارنة المحقق منه بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقاً وهذه هي عملية القياس . فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة، ويجب على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها.

لماذا تحتاج المنظمات الحكومية إلي بطاقات قياس الأداء المتوازن؟ و الإجابة باختصار هي حتى تتمكن من إدارة عملياتها بفعالية، وكلنا يعرف مبدأ مالا تستطيع وصفه لا تستطيع قياسه، ومالا تستطيع قياسه لا تستطيع إدارته، ومالا تستطيع إدارته لا تستطيع بالتأكيد تحسينه وتطويره.

الفصل الثالث: تقييم عصرنة نظام المخالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

- المبحث الأول: دراسة الواقع التنظيمي بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة
- المطلب الأول: دراسة الهيكل التنظيمي لمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة..
- المطلب الثاني: أثر الهيكل التنظيمي على جهود العصرنة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة.
- المبحث الثاني: عصرنة نظام دفع النفقات العمومية بالمصلحة.
- المطلب الأول : مظاهر العصرنة بالمصلحة.
- المطلب الثاني: برمجية نظام دفع النفقات العمومية.
- المبحث الثالث : تقييم عصرنة نظام دفع النفقات العمومية باستخدام مدخل الأداء المؤسسي المتوازن.
- المطلب الأول : الفاعلية بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة
- المطلب الثاني: الكفاءة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة
- المطلب الثالث: الانتاجية بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة
- المطلب الرابع: الجودة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة
- خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: تقييم عصرنة نظام المخالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

قصد اختبار الفروض و محاولة محاكاة الدراسة النظرية بنموذج تطبيقي. اخترنا مصلحة الميزانية

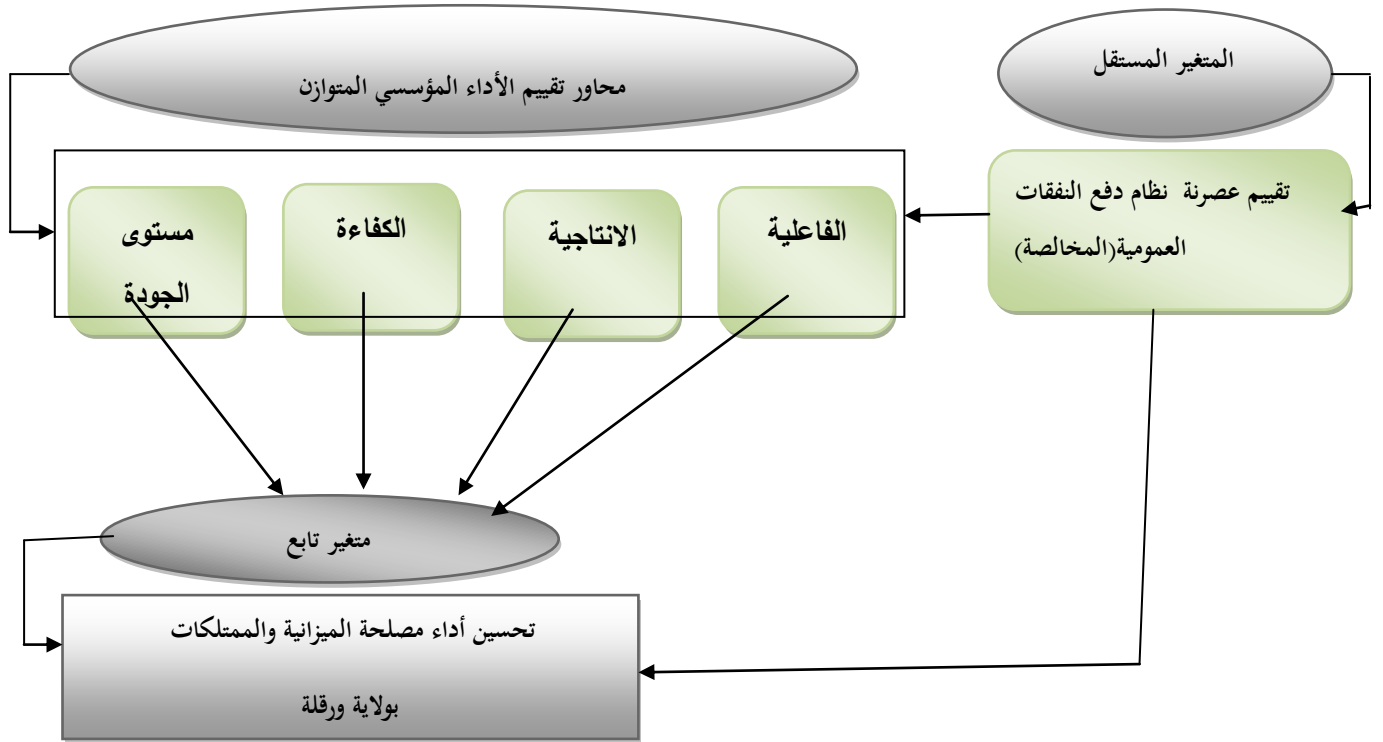
والممتلكات لمديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة. كأرضية لاختبار مدى إمكانية قياس الأداء حسب محاور

بطاقة قياس الأداء المتوازن.

الذي من خلاله سنستهدف الأربعة محاور من خلال عمليات الملاحظة العميقة، وتحليل كافة

البيانات المتحصل عليها من سجلات ومراسلات ومقابلات مع الموظفين و مسؤولي المكاتب و رئيس

المصلحة (صاحب الفكرة) ، وقد اعتمدنا على مخطط البحث التطبيقي التالي :¹



الشكل رقم 03 : مخطط تحديد عوامل تقييم برمجية نظام دفع النفقات العمومية بمصلحة الميزانية و

الممتلكات بولاية ورقلة.

1 مخطط توضيحي لخطة العمل التقييمي بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة، من إنجاز الطالبة.

الفصل الثالث: تقييم عصرنه نظام المخالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

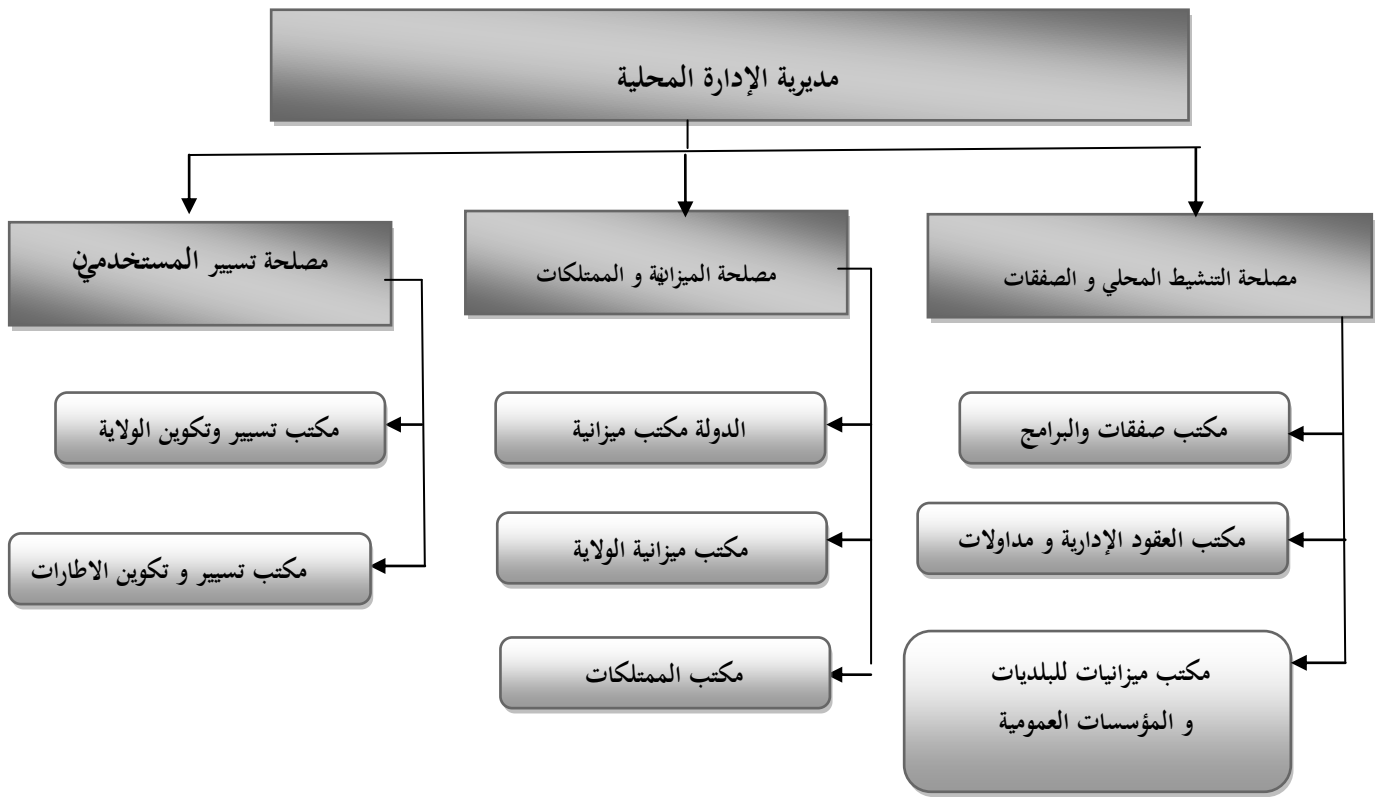
المبحث الأول: دراسة الواقع التنظيمي بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

إن دراسة الواقع التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية و مصالحها بولاية ورقلة . يمكننا من معرفة الاثر

التنظيمي على كل مستوى من التقييم،

المطلب الأول: دراسة الهيكل التنظيمي لمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة.

يشمل الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية المصالح و المكاتب التالية:



الشكل رقم 04: يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة.¹

1 المخطط للإدارة المحلية بولاية ورقلة من إنجاز الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الميزانية و الممتلكات.

الفصل الثالث: تقييم عصرنة نظام المخالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية نجد أن المديرية تنقسم إلى ثلاث مصالح:

1/ مصلحة المستخدمين: وتضم مكتبين أساسيين و هما مكتب تسيير وتكوين الولاية و مكتب تكوين وتسيير الإطارات.

2/ مصلحة الصفقات و التنشيط المحلي: وتضم ثلاث مكاتب أساسية و هي مكتب الصفقات والبرامج و مكتب العقود الإدارية و المداورات، و مكتب ميزانيات البلديات والمؤسسات العمومية.

3/ مصلحة الميزانية و الممتلكات وتضم ثلاث مكاتب أساسية هي:

-مكتب ميزانية الدولة: وهو مختص بتسيير ميزانية الدولة المخصصة لولاية ورقلة ، وهي الميزانية التي تتلقاها المؤسسة من الوزارة الوصية بناء على الميزانية التمهيدية التي قدمتها من قبل ،قد تكون اعتمادات هذه الميزانية مطابقة لاعتمادات الميزانية التمهيدية أو طرأت عليها بعض التعديلات سوءا بالزيادة أو النقصان، و تظهر في شكل جداول محاسبية تقديرية للنشاطات و القرارات المرتقبة من قبل المؤسسة.

تفتح الميزانية العامة بمقدمة عامة تتطرق إلى تعريف عام للمؤسسة ثم يأتي تفصيل الإيرادات و النفقات و تكون مقسمة إلى فصول وكل فصل يحتوي على أبواب و كل باب إلى مواد و كل مادة إلى بنود، تعد الميزانية على عدة نسخ ، وكل نسخة تبقى لدى الوزارة الوصية للمؤسسة المعينة ، و نسخة ترسل إلى المؤسسة ، وتوضح الميزانية بغرض مساعدة المسؤول على اتخاذ القرارات المناسبة مع الأهداف المسطرة. حيث حدد المشرع الجزائري ذلك في المادة السادسة من قانون المالية رقم 17/84¹. وجاء فيه: "تتشكل الميزانية العامة للدولة من الإيرادات و النفقات النهائية للدولة المحددة سنويا بموجب قانون المالية ، و الموزعة وفق الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها"

1 المادة 6 من القانون 17/84 المؤرخ في 08 شوال 1404 هـ الموافق ل 07 جويلية 1984م بالمتعلق بالمالية.

الفصل الثالث: تقييم عصرنة نظام المخالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

-مكتب ميزانية الولاية : مصدرها الولاية حيث يتم المصادقة عليها من طرف المجلس الشعبي الولاىى ويسهر على تنفيذها السيد الوالى.

-مكتب الممتلكات: ويقصد بها الممتلكات العقارية التي هي من ضمن ممتلكات الولاية، وتضم كل التجهيزات والمعدات التي تملكها الولاية بصفة عامة.

المطلب الثاني: أثر الواقع التنظيمي على جهود العصرنة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة.

يمكن تتبع اثر الهيكل التنظيمي بالمصلحة خاصة و بالمديرية عامة من خلال ثلاث إبعاد ذات

الصلة بعملية التطوير و تحسين الأداء:¹

أولاً- أثر الهيكل التنظيمي على أداء مصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة :

يمكن للهيكل التنظيمية أن تعرقل أو تعزز الأداء، اعتمادا على مدى فعالية العلاقات الإشرافية

وسير العمل تؤثر على الإنتاجية. وهي تحدد هيكل الإدارات والتسلسل الهرمي للإبلاغ. وتشمل إدارة

الأداء أنشطة تحديد الأهداف و التقارير الدورية التي يقوم بها الم سؤولين في التسلسل الهرمي للإبلاغ. و

بدون سياسات وإجراءات محددة يتم تطبيقها بهذا الشأن ، قد تفشل استراتيجيات إدارة الأداء في تحقيق

هدفها المنشود المتمثل في تحسين جودة الأداء.²

وتشمل الخطوات المرتبطة بإدارة الأداء مراجعة الأهداف التنظيمية، وتحديد أولويات العمل، وتحديد

الأهداف، وتحديد تدابير ومقاييس محددة، ومواءمة أهداف الموظفين مع الأهداف الإستراتيجية .

حيث تتسم الإدارة العامة بدرجة عالية من الرسمية، و بالكثير من الروتين والسياسات والإجراءات

المعايير. و تخضع توصيفات الوظائف لمسار وظيفي محدد . ويكون هناك هياكل عمودية جامدة إلى

1 محمد خلف الفايز، الرجوع السابق، ص 82.

2 Tara Duggan, How Does Organizational Structure Affect Performance Measurement? article, Hearst Newspapers, <http://smallbusiness.chron.com/organizational-structure-affect-performance-measurement-78846.html>.25/04/2017,GM15:30.

الفصل الثالث: تقييم عصرنة نظام المحالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

حد ما، وبالتالي فإن استعراض الأداء يؤدي عادة إلى الترويج داخل القسم ولكن عادة لا يكون في الإدارات الأخرى، مما يجد من النمو والتنمية.¹

فهيكال المنظمة يحدد التسلسل الهرمي للمسؤولية ويخلق مختلف مستويات الاتصال داخل المنظمة. ويمكن أن يكون للطريقة التي تم بها إنشاء الهيكل التنظيمي وإدارته تأثير مباشر على إنتاجية المنظمة.²

ثانيا- الكفاءة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة:

إن لكفاءة الموظفين الإداريين تأثير واسع المدى في المنظمة بسبب الهيكل التنظيمي. إدارة ضعيفة أو غير كفؤة على أي مستوى من المنظمة سوف تساهم في نشر القرارات الإدارية السيئة في تلك الإدارات. والإدارة الجيدة يمكن أن يكون لها تأثير معاكس، حيث أن اتخاذ القرارات بكفاءة وذكاء يمكن أن يساعد على تحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة الكلية. إذا لم يتم إعداد البنية التنظيمية بشكل صحيح، فلن تتمكن المعلومات من الانتقال حيثما تكون هناك حاجة إليها. و إذا لم يكن لدى فريق الإدارة الوسطى قنوات اتصال فعالة مع الفريق التنفيذي، فقد تستغرق المعلومات المهمة أيام قبل أن تصل إلى جميع الموظفين. وهناك حاجة إلى إصلاح العيوب في الهيكل التنظيمي لتسهيل الأداء.³

و هو ما لاحظناه في مصلحة الميزانية والممتلكات حيث أن هنالك فجوة كبيرة بين القرارات و عملية التنفيذ حيث يعتمد الموظفين على زملائهم في أخذ المعلومة و تأويل القرارات الإدارية الواردة. كما يغلب على رؤساء المكاتب جهل الكثير من القوانين و الإجراءات الإدارية في التعامل مع المشاكل الإدارية و التشغيلية الخاصة بالبرمجية.

1 IDEM, meme page.

2 George N, **The Impact of Organization Structure on Productivity**, article, Root III, Hearst Newspapers, <http://smallbusiness.chron.com/impact-organization-structure-productivity-21902.html>, 25/04/2017, GM15:30.

3 IDEM, meme page.

الفصل الثالث: تقييم عصرنة نظام المخالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

ثالثا-الإبداع و النمو بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة: استمداد الأفكار من الموظفين

أمر بالغ الأهمية لنجاح المنظمة. تدفق مدخلات الموظف يضيف إلى أفكار المنظمة ، ويقدم مجموعة

متنوعة من الآراء التي قد تغيب عن المديرين ويمكن للبيروقراطية التي يمكن أن تتطور أحيانا في هيكل

تنظيمي أن تخنق هذا الإبداع وتضر الأداء.¹

كما أن العمل في بنية داخلية ضعيفة يكسب قنوات الاتصال والإدارية توتر لدرجة عدم

الكفاءة. ويمكن للهيكلة المؤسسي القوي الذي يهدف إلى النمو مع المنظمة الحفاظ على أداء المنظمة

خلال أوقات النمو والسماح بتحسينات هيكلية ستكون ضرورية مع تطوير المنظمة.

وهذا في الحقيقة ما لمسناه من خلال حوارنا مع معظم الموظفين. حيث تقدم العديد منهم بأفكار

تتعلق بتحسين أسلوب العمل و طرق للتكوين و التأطير فيما بينهم لكنها جوبهت بالرفض و اللامبالاة.

المبحث الثاني: عصرنة نظام دفع النفقات العمومية بالمصلحة.

تعتبر عملية عصرنة نظام معالجة العمليات المالية لمصلحة الميزانية و الممتلكات عملية غاية في

التعقيد و الصعوبة ، و لتحقيق هذه الغاية عرفت عملية المراحل و الإجراءات التالية:

المطلب الأول : مظاهر عصرنة مصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة.

²وتنقل في مختلف الأجهزة الالكترونية والبرمجيات التي تستخدم في عملية التسيير المالي لمكاتب

المصلحة. وقد عرف نشاط نشاط المصلحة مرحلتين من التطوير:

أ. مرحلة ما قبل الشبكيات : تم فيها الاعتماد على النماذج المطبوعة ويتم تعبئتها بطريقة يدوية ، ثم

تطورت لاحقا بإدخال آلات الرقن اليدوي التي تقوم برقن المعلومات في الخانات التي تحملها النماذج

المطبوعة في المطبعة. و في سنة 1994 تم إدخال أجهزة الكمبيوتر إلى المصلحة و اعتماد برمجية بسيطة

1 Tara Duggan, **How Does Organizational Structure Affect Performance Measurement?** article, Hearst Newspapers, <http://smallbusiness.chron.com/organizational-structure-affect-performance->

الفصل الثالث: تقييم عصرنه نظام المخالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

حسب النموذج المرسل من وزارة الداخلية و الجماعات المحلية. حيث يتم تعبئة الخانات الخاصة وفق برنامج EXCEL .

ما يعاب على هذه المرحلة كثرة الأخطاء الفنية والإدارية و بطء الانجاز حيث يتطلب إعداد كل كشف أو حوالة إنشاء ملف خاص وحفظه على حدا و ما يتطلبه من جهد بدني كبير في هذه العملية.

ب. مرحلة ما بعد الشبكيات : تميزت هذه المرحلة في تثبيت موزع لشبكة داخلية و استخدام برمجية لمعالجة العمليات المالية داخليا . في انتظار إضافة شبكة خارجية متصلة بوزارة الداخلية و الجماعات المحلية. و قد هدفت إلى تحسين الأداء ، و سهولة الرقابة الإدارية و مراقبة نسب الاهتلاك للأرصدة المالية، وتتبع نسب تطبيق بنود الميزانية و سلامة العمليات المالية. حيث تم اعتماد أول برمجية خاصة بالميزانية في 01 جويلية 2016 ابتداء من تطبيق الميزانية الإضافية لسنة 2016. رغم أن عملية التحضير ووضع الكوابل و الموزعات قد بدأ فعليا منذ بداية سنة 2016.

ما يعاب على هذه المرحلة هو عدم تزامن الإعداد التقني للبرمجية مع تكوين مناسب لها. حتى يتجنب عدم اندماج جميع المكاتب في العمل بالبرمجية. ذلك أن مكاتب الأجور لميزانية الولاية و ميزانية الدولة يتصف عملها بالديمومة و الاستمرارية. ما صعب عملية إدماجها للعمل مع باقي المكاتب التي يمكن توقيف العمل بها إلى حين الانتهاء من أي أشغال طارئة.

الفصل الثالث: تقييم عصرنة نظام المخالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

المطلب الثاني: برمجية نظام دفع النفقات العمومية.

لقد جاءت هذه البرمجية ضمن استشارة قامت بها المصلحة ، وفق تقرير تقديمي لوزارة الداخلية حمل الرقم 2016/27. حيث استغلت مراسلة رقم 233 المؤرخة في 20 جوان 2016 المتعلقة بتوسيع شبكة البطاقات الرمادية ورخص السياقة .

وتخصيص المبلغ لفائدة هذه العملية المقدر بـ 2457000.00 دج. ضمن ميزانية التسيير لولاية ورقلة 2016 المادة 625 الباب الفرعي 903. وفاز بها مكتب حقيقة بالرويسات ورقلة. الجدير بالذكر أن المكتب بدأ بالعمل قبل إعداد المشاورة ضمن المشروع الأولي الذي استفاد منه بمديرية التنظيم في انجاز شبكة البطاقات الرمادية و رخص السياقة . وتم العمل بهذه البرمجية في شهر جويلية 2016.¹

وقد تم الإعلان عن الاستشارة الخاصة بالبرمجية في 24 /08/ 2016 بمشاركة ثلاث أطراف هي:

- مكتب حقيقة الرويسات ورقلة.

- EURL MADMAS -

- EURL DIRCAL -

وقد تم فتح الأغلفة بتاريخ 2016/09/03 تحت عنوان أحسن عرض. و قد نصت الاتفاقية على

الشرطين التاليين:²

- القيام بأعمال الصيانة للبرمجية.

- التكوين و التأطير لموظفي المصلحة.

1 المصدر: أرشيف مصلحة الصفقات و التنشيط المحلي، مكتب الصفقات، 2016.

2 المصدر: أرشيف مصلحة الميزانية والممتلكات لسنة 2016.

الفصل الثالث: تقييم عصرنة نظام المخالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

المبحث الثالث:تقييم عصرنة نظام دفع النفقات العمومية باستخدام مدخل الأداء المؤسسي المتوازن.

يشمل التقييم المحاور الأربعة لبطاقات الأداء المتوازن وفقا لنماذج التقييم الخاصة بالأداء الحكومي،

وسنتطرق لكل محور حسب الوسيلة المناسبة في عملية التقييم المؤسسي المتوازن.

المطلب الأول :تقييم فاعلية البرمجية بمصلحة الميزانية والممتلكات بولاية ورقلة:

يمكن القول بأن تقييم برمجية دفع النفقات العمومية بالمصلحة يجب أن تقوم بالمقارنة بين حركة

كشوف الارتباط الموجهة لمصالح الرقابة المالية بين أشهر تطبيق هذه البرمجية لسنة 2016 ومثيلاتها من

سنة 2015. وبهذا الصدد سجلنا الآتي:

أ. **كشوف الارتباط بالمصلحة:** و هي عبارة عن وثائق إدارية محاسبية لكل عملية ، وتتوفر فيه مجموعة

من البيانات تتعلق بجهة الإصدار و الجهة المستفيدة و المبالغ و ارقام وبيان المستندات المرفقة كالفواتير و

سند الطلب .¹

الجدول رقم01: يوضح حركة كشوف الارتباط خلال سنة 2015

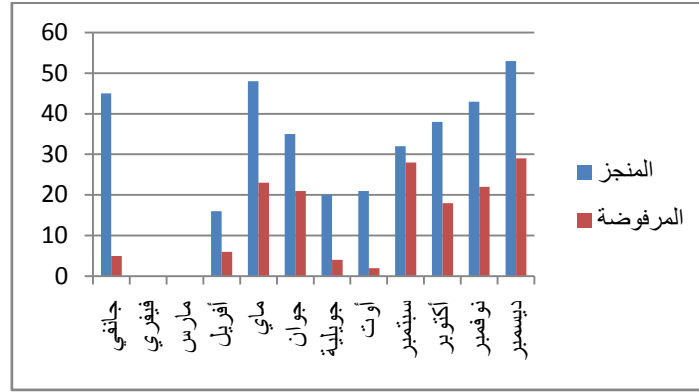
الأشهر البيان	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
المنجز	45	-	-	16	48	35	20	21	32	38	43	53
المرفوض	05	-	-	06	23	21	04	02	28	18	22	29
النسبة المتوية	11.11			37.5	47.91	60	20	9.52	87.5	47.36	51.16	54.71

المصدر: سجلات تسجيل الكشوف بمصلحة الميزانية و الممتلكات لولاية ورقلة 2015.

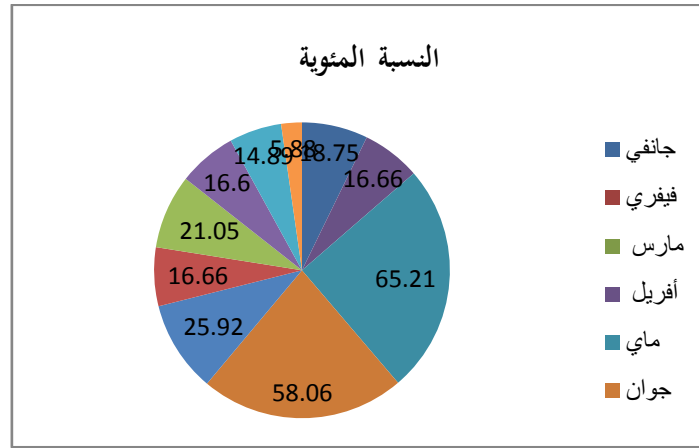
1 صالح محمد القراء،الأركان الرئيسية للنظام المحاسبي الحكومي، مدونة العلوم المالية و الإدارية :محاسبة-تدقيق محاسبي-إدارة -إقتصاد،تاريخ التصفح 2017/05/16، ساعة التصفح 18:22 Pm، متاح على الرابط: <http://sqarra.wordpress.com>gevs.

الفصل الثالث: تقييم عصرنه نظام المخالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

الشكل رقم 05: يمثل رسما بيانيا لحركة كشوف الارتباط لسنة 2015



الشكل رقم 06: يمثل رسما بيانيا لنسب حركة كشوف الارتباط لسنة 2015



بالنظر إلى الرسوم البيانية للمعطيات المتحصل نلاحظ أنه هناك تقارب بين النسب في السداسيين الأولين لسنة 2015 وسنة 2016، وذلك راجع لعدم الشروع في تطبيق البرمجية. غير أن النسب تباينت بعد ذلك بين السداسي الثاني لسنة 2015 و نفس السداسي لسنة 2016. وهذا مرده للبدء في تطبيق البرمجية. التي عملت على تقليل الأخطاء الفنية إلى حد كبير كون أن هذه الكشوف ترتبط برقم تسلسلي متتابع، و نمطية في اهتلاك الأرصدة المالية للمخالصة.

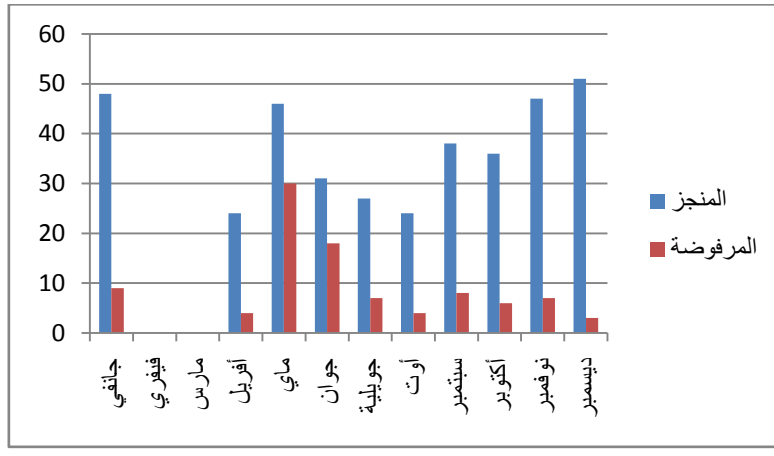
الفصل الثالث: تقييم عصرنة نظام المخالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

الجدول رقم 02: حركة كشوف الارتباط خلال سنة 2016

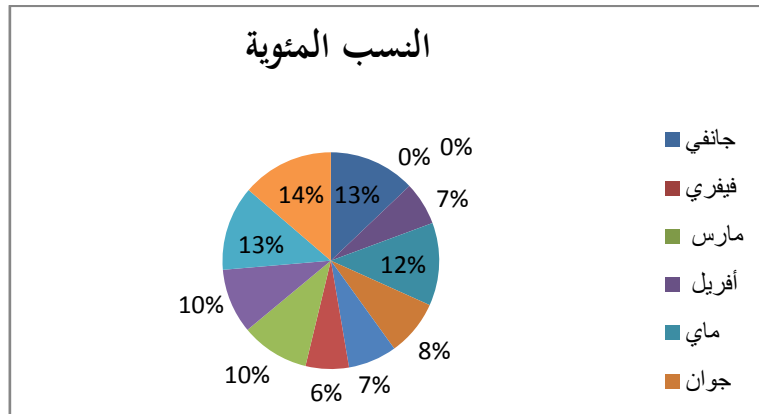
الأشهر البيان	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
المنجز	48	0	0	24	46	31	27	24	38	36	47	51
المرفوض	09	-	-	04	30	18	07	04	08	06	07	03
النسبة المئوية	18.75	0	0	16.66	65.21	58.06	25.92	16.66	21.05	16.66	14.89	5.88

المصدر: سجلات تسجيل كشوف الارتباط بمصلحة الميزانية و الممتلكات لولاية ورقلة 2016.¹

الشكل رقم 07: يمثل رسما بيانيا لحركة كشوف الارتباط لسنة 2016



الشكل رقم 08: يمثل رسما بيانيا لنسب كشوف الارتباط لسنة 2016



المصدر: سجلات تسجيل كشوف الارتباط بمصلحة الميزانية و الممتلكات لولاية ورقلة 2016

الفصل الثالث: تقييم عصرنة نظام المخالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

و بالرغم من هذا التحسن الايجابي إلا أن هنالك العديد من كشوف الارتباط التي رفضت

للأسباب التالية:

1. عدم تطابق الرصيد القديم المسجل بأخر كشف مع الرصيد الجديد.

2. الأخطاء في كتابة مبالغ الفواتير .

3. عدم توفر الفواتير المرفقة على التصديقات القانونية بالاستلام من أطراف العملية.

هذا عن جودة الكشوف المحررة، غير أن المدة القانونية في المعالجة بقيت ذاتها في عملية المعالجة

الرقابية لها على مستوى مصالح الرقابة المالية. وهذا راجع للقوانين السارية المفعول لهذا الشأن.¹

أما عن الشفافية وسهولة تتبع سير العملية فإن الموظف مطالب بالتنقل بين مصلحته و مصالح

الرقابة المالية حيث البرمجية لا تتيح له الاتصال بمصالح الرقابة المالية.

ب. **حوالات الدفع (التسوية):** الحوالة هي أمر موجه لأمين الخزينة العمومية قصد تسديد مبلغ معين

لجهة الاستحقاق بعد تأشيرة المراقب المالي على الوثائق المحاسبية المرفقة.²

الجدول رقم 03: حركة حوالات الدفع خلال سنة 2015

الأشهر البيان	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
المنجز	49	13	31	10	25	14	16	19	11	20	21	24
المرفوض	12	10	10	07	09	07	09	08	04	10	13	14
النسبة المئوية	24.48	76.92	32.25	70	36	50	56.25	42.10	36.36	50	61.90	58.33

المصدر: سجلات تسجيل الحوالات بمصلحة الميزانية و الممتلكات لولاية ورقلة 2015.³

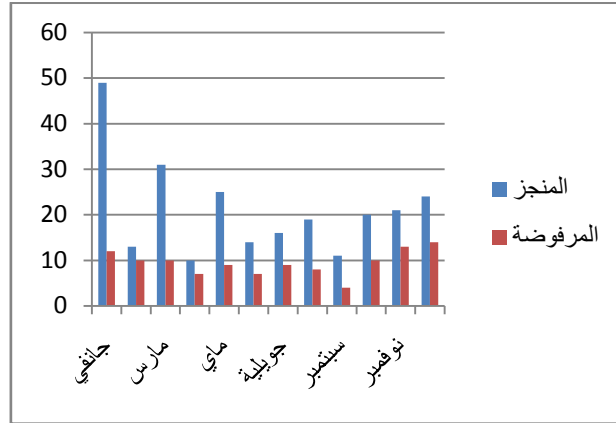
1. المرسوم التنفيذي رقم 09-374 المؤرخ في 2009/11/16 ، المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 414-92 المؤرخ في 1992/11/14 ، و المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات .

2. صالح محمد القراء، الأركان الرئيسية للنظام المحاسبي الحكومي، مدونة العلوم المالية و الإدارية :محاسبة-تدقيق محاسبي-إدارة -إقتصاد، تاريخ التصفح 2017/05/16، ساعة التصفح 18:22 Pm، متاح على الرابط: <http://sqrara.wordpress.com>gevs.

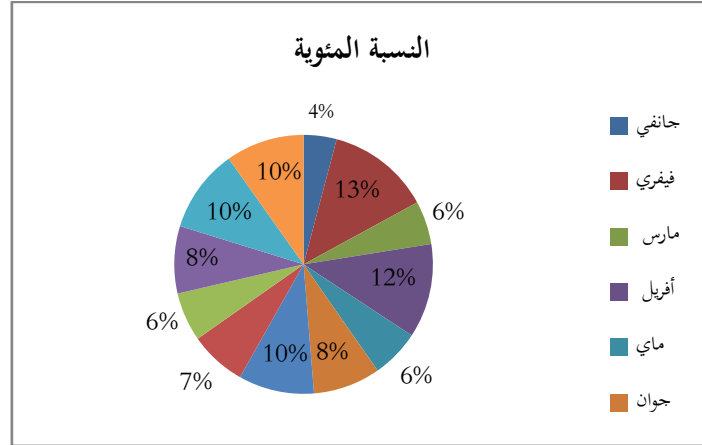
3 المصدر: سجلات تسجيل الحوالات بمصلحة الميزانية و الممتلكات لولاية ورقلة 2015

الفصل الثالث: تقييم عصرنة نظام المخالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

الشكل رقم 09: يمثل رسما بيانيا لحركة حوالات الدفع لسنة 2015



الشكل رقم 10: يمثل رسما بيانيا لنسب لحوالات الدفع لسنة 2015



نلاحظ أنه هناك تقارب بين النسب في حركة حوالات الدفع في السداسيين الأوليين لسنة 2015 وسنة 2016، وذلك راجع لعدم تطبيق البرمجية. غير أن هنالك تبايناً في تلك النسب بعد تطبيقها. ويظهر ذلك جلياً في حالة المقارنة بين النسب في السداسي الثاني لسنة 2015 و نفس السداسي لسنة 2016.. التي عملت على تقليل الأخطاء الفنية إلى حد كبير كون أن هذه الحوالات .

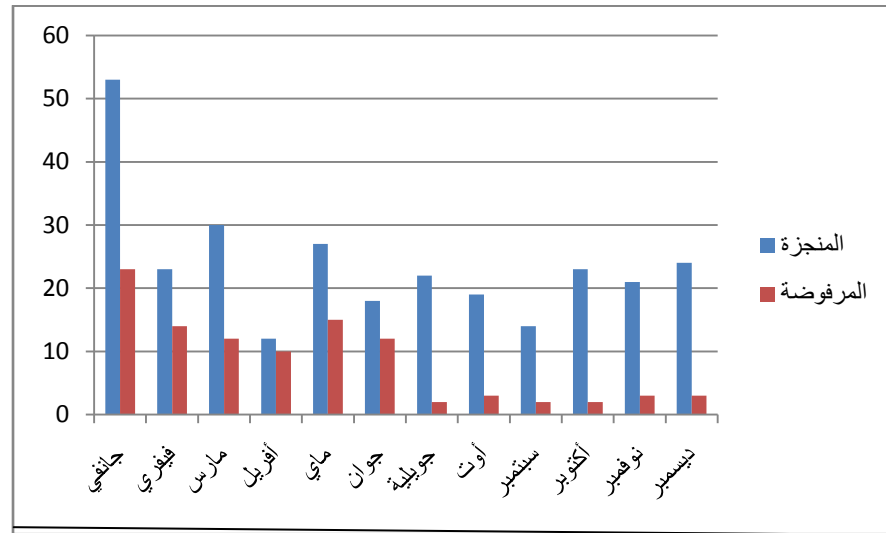
الفصل الثالث: تقييم عصرنه نظام المخالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

الجدول رقم 04: حركة حوالات الدفع خلال سنة 2016

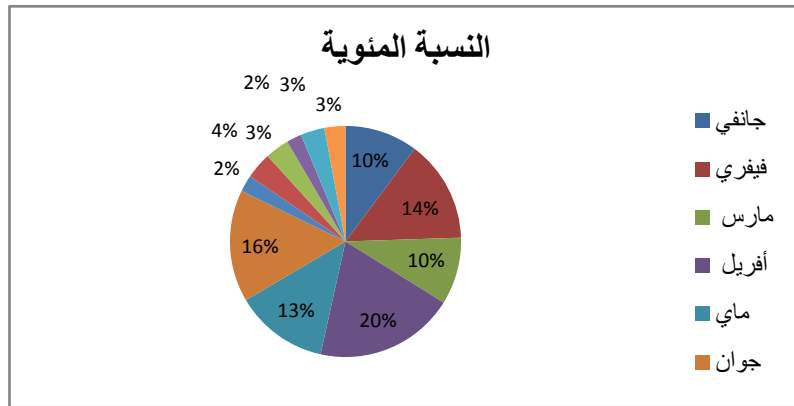
الأشهر البيان	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
المنجز	53	23	30	12	27	18	22	19	14	23	21	24
المرفوض	23	14	12	10	15	12	02	03	02	02	03	03
النسبة المنوية	43.39	60.86	40	83.33	55.55	66.66	9.09	15.78	14.28	8.69	14.28	12.5

المصدر: سجلات تسجيل الحوالات بمصلحة الميزانية و الممتلكات لولاية ورقلة 2016.¹

الشكل رقم 11: يمثل رسما بيانيا لحركة حوالات الدفع لسنة 2016



الشكل رقم 12: يمثل رسما بيانيا لنسب لحوالات الدفع لسنة 2016



1 المصدر: سجلات تسجيل الحوالات بمصلحة الميزانية و الممتلكات لولاية ورقلة 2016.

الفصل الثالث: تقييم عصرنة نظام المخالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

بالرغم من هذا التحسن الايجابي إلا أن هنالك العديد من كشوف الارتباط التي رفضت للأسباب

التالية:

- نقصان في الوثائق المرفقة مع حوالات الدفع.
- كثرة الأخطاء في كتابة مبالغ الفواتير.
- عدم توفر الفواتير المرفقة على التصديقات القانونية بالاستلام من إطراف العملية.
- ضغط العمل على مصالح الخزينة وتجاوز عملية المعالجة المالية للحوالات المقدرة ب 21 يوما.¹

أما عن الشفافية وسهولة تتبع سير العملية فإن للمصلحة عونا محلفا مهمته التحقق يوميا من

سير العمليات المالية، وهو ما يشكل عبئا عليه. ناهيك عن عدم إمكانية إيصاله لكل المعلومات

المتعلقة بالحوالات لكثرة الأبواب بالميزانية وتشعب عملياتها.

من خلال ما سبق يمكن التمييز بين مستويين من التقييم المتعلق بالفاعلية:

أ. **المستوى الفردي للأداء** و الذي يعكس ه حجم العمل المنجز في اهتلاك الأرصدة المخصصة

للأبواب بالميزانيات. و عدد كشوف الارتباط و حوالات الدفع المنجزة ، وعدد مذكرات الرفض من

مصالح المراقب المالي و مصالح الخزينة. و هو عموما جيدا بعد تطبيق البرمجية. (أنظر جداول تسجيل

كشوف الارتباط و حوالات الدفع ابتداءا من شهر جويلية 2016).

ب. **مستوى التنظيم**: ذلك أن الأداء تم تشييطه عن طريق تسقيف النفقات العمومية سنة 2016،

وكذلك في سنة 2017 بالمراسلة رقم 105 المؤرخة في 2017/01/19 الواردة من وزارة المالية،

1. المرسوم التنفيذي رقم 374-09 المؤرخ في 2009/11/16 ، المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 414-92 المؤرخ في 1992/11/14 ، و المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات .

الفصل الثالث: تقييم عصرنة نظام المحالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة
 والمتعلقة بتسقيف النفقات والمدفوعات لسنة 2017.¹ و هو ما تسبب فيتضخم المادة 826 مرافقا
 لعمليات تأجيل الدفع و هو ما يبدو جليا في حجم المتابعات القضائية لمصالح الولاية.²

المطلب الثاني: تقييم كفاءة البرمجية بمصلحة الميزانية و الممتلكات لولاية ورقلة.

ستعرض لمسح وصفي لموظفي المصلحة من حيث الرتبة الوظيفية و التأهيل والتكوين ذلك أن
 الكفاءة متغير مهم في تقييم أداء المصلحة عن طريق ما تلعبه الكفاءات الموجودة بالمصلحة في تسيير
 البرمجية.

أولا. مسح العمالة بمصلحة الميزانية والممتلكات:

يلعب توزيع العمالة على الوظائف عاملا مهما في سرعة ودقة وجودة الأداء المصلي، وهو ما

دعانا إلى دراسة الخلفيات العلمية و المهنية لموظفي المصلحة.

1/ الإطارات في المناصب النوعية:

الرتبة الحالية	المؤهل	عدد الموظفين	الرتبة الأصلية	المنصب النوعي
مدير للإدارة المحلية	جامعي. ترقية عن طريق الاختبار المهني	01	متصرف	المدير
متصرف	ثانوي. ترقية عن طريق الاختبار المهني	01	مساعد إداري رئيسي	ئيس مصلحة
متصرف	ثانوي. عن الطريق الترقية المهنية 25 سنة أقدميه	01	مساعد ادراي	رئيس مكتب ميزانية الولاية
متصرف	ليسانس مالية	01	متصرف	رئيس مكتب ميزانية الولاية
رئيس العمال المهنيين	ابتدائي	01	عامل مهني	مكلف بمكتب الممتلكات

1 المصدر: سجلات الوارد 2017، مصلحة الميزانية و الممتلكات.

2المصدر: إحصائيات مكتب المنازعات. مديرية التقنين و الشؤون العامة. 2016-2017.

الفصل الثالث: تقييم عصرنة نظام المحالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

الجدول رقم 05: المتضمن توزيع إطارات المصلحة بالمناصب النوعية.¹

عند تحليلنا لنوعية إطارات مصلحة الميزانية و الممتلكات تبين أن هنالك نقصا في الاطارات المؤهلة حيث تبين أن إطارا واحد تتوفر فيه الشروط المهنية و الأكاديمية لشغل هذا المنصب النوعي حسب قوانين الوظيفة العامة. ويتعلق الأمر برئيس مكتب ميزانية الدولة. لأن اختصاصه ومستوى تأهيله مناسب للمنصب المشغول. كما انه يمكنه التعامل مع البرمجية بشكل جيد.

أما ما لاحظنا على البقية فهو عدم معرفتهم بالتقنية والمهارات المطلوبة لنشغيل البرمجية. كما عبر اغلبهم عن عدم جدوى العمل بها، وأنها على درجة عالية من التعقيد صعب عليهم الانسجام معها.

2/أعوان و موظفي المصلحة المشتغلين بالبرمجية:

الرتبة	عدد الموظفين	المؤهلات
المهندسون في الإعلام الآلي	02	مهندسي دولة إعلام آلي
المتصرفون	06	أ. فئة غير الجامعين: 3 متصرفين مستوى ثانوي + ترقية مهنية. ب. فئة الجامعين: 3 متصرفين ليسانس و ماستر: مسابقة خارجية
المحاسبون	02	مستوى ثانوي + تكوين مهني متخصص
أعوان الإدارة	03	ثانوي
الملحقون	04	ثانوي
أعوان حفظ البيانات	03	متوسط + تكوين مهني.

الجدول رقم 06 : المتضمن توزيع أعوان و موظفي المصلحة المشتغلين بالبرمجية.²

مما سبق نلاحظ أن عدد الموظفين المؤهلين أكاديميا ومهنيا للعمل بالبرمجية وفق مستوى التأهيل

³الذي يمكنهم من تسيير أبواب محاسبية مع معرفة تقنية بالبرمجية هم 9 موظفين من أصل 20 موظفا

1 المصدر: تم تشكيل الجدول بناء على سجلات ملفات الموظفين بمصلحة المستخدمين بولاية ورقلة.

2المصدر: تم تشكيل الجدول بناء على سجلات ملفات الموظفين بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة.

الفصل الثالث: تقييم عصرنة نظام المحالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

وعونا أي بنسبة 45%. أما عدد الأعوان و الموظفين الآخرين و الذين يملكون مؤهلات مهنية أو تقنية فقط فهي لا تؤهلهم لتسيير أبواب محاسبية مهمة ذات أثر قانوني ومالي فيبلغ عددهم نسبة 55% . و هي في الحقيقة نسبة مهمة ولها تأثير بالغ في مستوى أداء المصلحة بصفة عامة و أداء البرمجية بصفة خاصة.

ثانيا. عملية التكوين وتحسين الأداء بالمصلحة:

تخضع عملية التكوين لمصلحة تسيير المستخدمين بولاية ورقلة. غير أنه وبالبحث عن تكوينات قام بها الموظفين سواء قبل أو بعد العمل بالبرمجية لم نجد أي منها. بالرغم من تخصيص مبالغ مالية خاصة بها بميزانيتي الدولة والولاية في كل سنة مالية. ناهيك أن البند الخاص بالاتفاقية الخاصة بالبرمجية والتي تضمنها المبلغ الإجمالي لها، وهو ما استدعى تدخل مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية بالولاية قصد تسيير و تثبيت البرمجية. و إعطاء جملة من التعليمات المبدئية لعونين فقط غير مؤهلين لنقل المعرفة لباقي الموظفين. وهو ما انعكس سلبا على الأداء الفعلي للبرمجية ، وتسبب في الكثير من الأخطاء الفنية و الإدارية ، والتوقف في الكثير من الأحيان عن العمل بسبب عجز العونين في الإجابة عن استفسارات الموظفين بخصوص مشاكل تقنية.

أما عن المبالغ المخصصة لتكوين موظفي الولاية المرصودة لسنة 2016 بميزانية الولاية فقد قدرت ب60000000.00 دج لم يصرف منها إلا 1700000.00 دج شملت 6 موظفين من المصلحة استدعت ترقية المهنية الخضوع للتكوين. وباقي المبلغ تم تحويله لبرامج أخرى.¹

أما عن التكوينات المبرمجة من وزارة الداخلية والجماعات المحلية فيمكن تصنيفها حسب التالي:

1. تصريح السيد ز. إبراهيم رئيس مكتب ميزانية الولاية، مقابلة بتاريخ 2016/05/04. الساعة 15:30 Pm.

الفصل الثالث: تقييم عصرنة نظام المصالحة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

-اتفاقية وزارة الداخلية والجماعات المحلية مع وزارة التعليم العالي: و التي جاء في مضمونها تخصيص 05 مقاعد بيداغوجية لكل مديرية قصد تمكين موظفي القطاع من استكمال الدراسة الجامعية في طور الماستر .وقد استفاد منها 10 موظفين بولاية ورقلة.

لم تشمل أي موظف بالمصلحة المعنية بالدراسة

- اتفاقيات وزارة الداخلية والجماعات المحلية مع جامعات دولية : حيث قامت مديرية التكوين وتحسين المستوى بوزارة الداخلية و الجماعات المحلية بإطلاق ثلاث 03 برامج للتكوين و التحسين خارج الوطن على دفعات الأولى بفرنسا بحسب الإرسالية رقم 560 المؤرخة بتاريخ 2017/03/16، و الثانية بهولندا جاءت ضمن الارسال رقم 1242 المؤرخة في 2017/03/18، و الثالثة بكوريا الجنوبية تضمنتها الإرسالية رقم 2321 بتاريخ 2017/03/28. وقد تمت عن طريق التسجيل بالانترنت وفق شروط خاصة منها المؤهل الجامعي و إتقان اللغة الأجنبية والنجاح في مسابقة وطنية للانتقاء. حيث تم تسجيل 23 موظف بالبلديات والدوائر و مصالح ولاية ورقلة .منهم موظفة لمكتب ميزانية الولاية و موظفين بمكتب الممتلكات . لم تجسد لحد نهاية هذه الدراسة.¹

المطلب الثالث: تقييم إنتاجية البرمجية بمصلحة الميزانية و الممتلكات لولاية ورقلة.

إن عملية تقييم إنتاجية برمجية دفع النفقات العمومية يعد أمرا بالغ الأهمية للحكم على نجاح هذه البرمجية. لذا قمنا بإجراء مقابلات مع مسؤولي المصلحة ، و توجيه سؤال حول تقييم البرمجية من حيث الإنتاجية .و كانت الإجابات كالآتي:

أ.السيد ب.صالح رئيس مصلحة الميزانية والممتلكات السابق (صاحب المبادرة): بالنسبة لهذا

البرنامج يرى أنه لم يرتقي إلى ما كان يصبو إليه من حيث سرعة تدفق المعلومات. و الأسباب هي:

1 المصدر:سجلات الوارد مصلحة المستخدمين2017

الفصل الثالث: تقييم عصرنة نظام المخالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

- مكتب الأجور لم يسجل اندماجه الكلي في البرنامج .
- المكتب المستفيد من العملية لم ينهي بعض الجوانب المهمة.
- المشروع كان من المفروض يتوسع لمصلحة المستخدمين و مصلحة التنشيط المحلي و كذا مخزن الولاية. و بذلك المدير يستطيع من مكتبه معرفة كل الوضعيات حالة المخزون البضاعة التي دخلت نسبة استهلاك الاعتمادات و بواقى الأبواب دون التنقل لكن لم يتحقق ذلك.¹

ب. السيد ز. ابراهيم رئيس مكتب ميزانية الولاية :وقد كان رأيه كالأتي:

- إن البرمجية كانت جيدة السير في مكاتب ميزانية الولاية .
- انسجام الموظفين مع البرمجية بشكل سريع .
- تحقيق البرمجية لنسبة إنتاجية فاقت النسب السابقة قبل تطبيقها لو اندمجت باقي المكاتب من ميزانية الدولة بالرغم من إجراءات التقشف و التسقيف حيث بلغت قبل التطبيق نسبة 35% من الميزانية الإضافية لسنة 2015.

-تسجيل نسبة اهتلاك الميزانية الاضافية لسنة 2016 فقد بلغت 40%

غير أن الهدف الأساسي منها لم يتحقق نظرا ل:

- أن إجراءات المعالجة المالية بقيت نفسها.²

ج. السيد ب. محمد رئيس مصلحة الميزانية والممتلكات الحالي: فقد صرح بما يلي :

- لم نطبق البرمجية إلا في الشهرين الأولين بعد تنصيبها فقد سجلنا تأخيرات عدة على مستوى ميزانية الدولة حيث بلغت نسبة التراجع ب 5% عن ما قبل التطبيق التي قدرت ب 38%. وهذا بسبب اختلاف طبيعة العمل بالبرمجية في ميزانية الولاية . حيث نعتقد بأن هذه البرمجية غير صالحة للتطبيق على

1 ب. صالح، رئيس مصلحة الميزانية والممتلكات لولاية ورقلة سابقا، مقابلة، بتاريخ 2016/12/05، على الساعة 16:00 مساء. ورقلة.

2 ز. ابراهيم، رئيس مكتب ميزانية الولاية لولاية ورقلة، مقابلة، بتاريخ 2017/01/18، على الساعة 14:30 مساء، ورقلة.

الفصل الثالث: تقييم عصرنة نظام المخالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات لولاية ورقلة

مستوى مكتب الأجور. و التجهيز. ما استدعى توقيف العمل بها إلى غاية إنهاء العمل على بعض

التعديلات التي طالبنا بها صاحب البرمجية حتى تناسب عملياتنا المالية.¹

المطلب الربع: تقييم جودة البرمجية بمصلحة الميزانية و الممتلكات لولاية ورقلة.

من وجهة نظر تقنية فإن الجودة هي عبارة عن مجموعة من خواص (مواصفات) المنتج تحدد مدى

ملائمة المنتج لكي يقوم بأداء الوظيفة المطلوبة منه كما يتوقعها المستهلك. فالمواصفات (بالإنجليزية:

Specifications) تعتبر المحدد الأساسي لجودة المنتج بحيث تعبر عن الخصائص المطلوبة في المنتج

لكي يؤدي الغرض المصمم من أجله. و المرجو منه. ومن خلالها يمكن لجميع الأطراف التفاهم مع

بعضها البعض و فض الخلافات في حال نشوبها.²

تقييم الجودة يتضمن ثلاث نقاط أساسية:³

أ. تقييم الأداء الفعلي للعمل.

ب. مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعية.

ج. معالجة الانحرافات أو الاختلافات باتخاذ الإجراءات السليمة.

ووفقا لما سبق ذكره. و للتحقق من جودة البرمجية تم عرضها على ثلاث اختصاصيين مستقلين في الإعلام

الآلي، ويتعلق الأمر بالسادة:

أ. يوسف. ج إطار ب صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية : يرى بأن جودة البرمجية رهن بجودة

المعلومات التي تجمع كمدخلات بحيث تحقق مخرجاتها 100% من الأهداف المرسومة إليها. حيث

البرمجية اعتمدت في معطياتها على ثلاثة أطراف هي المستفيد، جهة التخلص، و المبالغ. و هي أطراف

1 ب، محمد ، رئيس مصلحة الميزانية والممتلكات لولاية ورقلة سابقا، مقابلة، بتاريخ 2017/03/15 ،على الساعة 15:00 مساء. ورقلة.

2 إياد عبد الله شعبان، الجودة الشاملة: مدخل نظري وعلمي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق المعايير، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2009، ص90.

3 المرجع نفسه، ص91.

الفصل الثالث: تقييم عصرنة نظام المخالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

ناقصة لا تغطي جميع العمليات المالية و المحاسبية بالمصلحة. كما أعاب عليها عدم قدرة العون على التصحيح التلقائي والقيام بعمليات السحب و الإلغاء دون تدخل المهندس المكلف بالمتابعة. كما أضاف أن المخطط التقني للبرمجية فيه مجموعة من الأخطاء، و أن عمل المصلحة بحاجة لبرمجية مرنة يمكنها معالجة جميع التحسينات الفنية الضرورية عند الحاجة إليها.

كما اقترح تحويل العمل من الانترنت إلى الاكسترنات مثلما هو الحال عليه في برمجيات البنوك مع توفير نظام أمان جيد، و إضافة الأطراف الأخرى في العملية المالية كمصالح الرقابة المالية و الخزينة ، و الأهم العميل (الممون، المقاول، المديرية ، المؤسسات) الذي يتعامل مع المصلحة. حتى يمكنه من تتبع معاملاته دون التنقل. كذلك تمكن العون من المتابعة للعمليات المالية بباقي المصالح دون الحاجة للتنقل.¹

ب. إبراهيم. ب مهندس دولة في الإعلام الآلي بمديرية التقنين والشؤون العامة: يرى أن

البرمجية يستحيل أن تغطي كافة العمليات المالية، وأن الأمر يتطلب دراسة كافة جوانب التأثير في العمل المحاسبي. وهو مركزي بالدرجة الأولى. كما أن تكلفة البرمجية لا تعكس جودتها. وأن بها العديد من جوانب القصور خاصة المتعلقة بعمليات التحسين و إدخال التعديلات المناسبة لكل معالجة مالية.²

ج/جليل. ع مهندس دولة في الإعلام الآلي بمديرية الاتصالات السلكية و اللاسلكية بولاية

ورقلة: رأى بأن البرمجية جيدة ويمكن تطويرها، لكن يجب إن تتم متابعتها من طرف المكتب صاحب البرمجية. لأن عملية التحسين يجب أن لا تتوقف و لن تتوقف مادام هنالك دوما مدخلات جديدة

1. يوسف. ج ، مهندس دولة في الإعلام الآلي، مقابلة، بتاريخ 2017/03/21، على الساعة 14:00.GM

2. إبراهيم. ب ، مهندس دولة في الإعلام الآلي، مقابلة، بتاريخ 2017/03/23، على الساعة 15:00.GM

الفصل الثالث: تقييم عصرنه نظام المخالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

يمكن الاستفادة منها. يقترح أنه ضرورة فتح الاتصال المباشر بين الموظفين وصاحب البرمجية ، دون

الحصول على التعليمات من المسؤولين الإداريين لهم.¹

1 عبد الجليل ع ، مهندس دولة في الإعلام الآلي، مقابلة، بتاريخ 2017/03/01، على الساعة 09:00.GM.

الفصل الثالث: تقييم عصرنة نظام المخالصة بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة

خلاصة الفصل:

من خلال عملية التقييم التي شملت البرمجية نلاحظ أن البرمجية قد نُجحت من الناحية التقنية رغم وجود جوانب القصور بالنسبة لبعض العمليات المالية .

غير أنها فشلت من الناحية الإدارية و الفنية ، وهذا راجع لعدة عوامل تنظيمية داخلية تتعلق بقرارات المصلحة كالتكوين وتوزيع العمالة بها، و أخرى تنظيمية خارجية تتعلق بالجانب القانوني و التنظيمي للعمل المحاسبي للدولة . وهي عوامل تتجاوز حدود هذه المبادرة الفردية.

و على هذا الأساس و بالنظر لكافة المعطيات و المقابلات فإن عملية عصرنة نظام المخالصة لا يمكن تبنيتها من قاعدة الهرم التنظيمي نظرا لمركزية القرارات التنظيمية و اللوائح القانونية المنظمة لمصالح الدولة الجزائرية .

كما أن الجهات المعنية باتمام العمليات المالية المتعلقة بنظام المخالصة متباينة و تخضع كل جهة لوزارة تحكمها قوانين تختلف عن الوزارة الأخرى . وهذا الاختلاف لا يعني التصادم لكنه غير مرن و غير قابل للتجديد و التغيير من جانب واحد أو برعاية طرف واحد.

الخاتمة:

في الأخير خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج بعد استخدام محاور نظرية الأداء المؤسسي المتوازن، فالنسبة للكفاءة نلاحظ عدة مشاكل تتعلق بكفاءة الموظفين والعمال، و ترجع إلى عدة أسباب منها:

-اشتغال العامل في وظيفة غير مناسبة لمؤهله الدراسي.

-اشتغال العامل في وظيفة غير ملائمة لمهارته وكفاءته وخبرته.

-عدم الرغبة في العمل، وهذا إحساس يسيطر على العامل ويكون سبباً في إصابته بالإحباط الذي يجعله يقوم بالانسحاب النفسي أو الجسدي من العمل أو يقوم بمحاولة التعويض بأساليب غير مشروعة أو مهاجمة رؤسائه بأسلوب غير حضاري.

-عدم الحصول على المكافآت والحوافز عن أعمال قام بها حققت أهداف للمنظمة .

-عدم الترقى.

- القصور في القيادات الإدارية بالمنظمة.

بالنسبة للفاعلية يمكن التمييز بين مستويين من التقييم، هي كالاتي:

أ. المستوى الفردي للأداء و الذي يعكس ه حجم العمل المنجز في اهتلاك الأرصدة المخصصة للأبواب

بالميزانيات. و عدد كشوف الارتباط و حوالات الدفع المنجزة ، وعدد مذكرات الرفض من مصالح

المراقب المالي و مصالح الخزينة. و هو عموما جيدا بعد تطبيق البرمجية.

ب. مستوى التنظيم: ذلك أن الأداء تم تثبيطه عن طريق تسقيف النفقات العمومية.و هو ما تسبب في

تضخم المادة 826 مرافقا لعمليات تأجيل الدفع و هو ما يبدو جليا في حجم المتابعات القضائية

لمصالح الولاية.وهو ما يفسر كثرة الأخطاء الإدارية والفنية في الأداء. بعد التحكم في تقنية البرمجية.

بالنسبة للإنتاجية فلقد توصلنا إلى جملة من نتائج في هذا الصدد تتمحور حول:

- عدم ملائمة البرمجية لكافة العمليات المالية مما خفض نسبة اهتلاك الأرصدة المالية المدرجة في الميزانية.

- هناك إجماع بين مسؤولي الميزانية بعدم تحقيق البرمجية للأهداف التي تم تسطيرها لها.

- صعوبة إخضاع فروع أنظمة المخالصة في الإدارة العمومية لنموذج موحد الكتروني يمكنه معالجتها

جميعاً، والوصول إلى هذا المستوى. يتطلب عملاً وجهداً جباراً من التطوير، والتحسين، ومعالجة ثغرات

الأداء. في ظل تأثير العديد من المتغيرات البيئية للتنظيم المتعلقة بالمركزية في القرارات المالية وخضوع

النفقات لمبدأ التسقيف، واتجاه الدولة نحو التقشف.

بالنسبة لجودة البرمجية أنها بتصور الخبراء المقيمين لها تعتبر بسيطة جداً بالنظر للأهداف المتوخاة

منها. حيث اتسمت بـ:

- قصورها في معالجة كافة العمليات المالية.

- إقصاؤها لعدة أطراف مالية مهمة في التسيير المالي.

- تشكيل عبء على العمل بالمصلحة بعد توقف صاحب البرمجية عن صيانتها وتحسينها. في حين كان

دورها تسهيله و رفع معايير الأداء بها.

ولعلاج هذه العيوب و تفادي هذه السلبيات التي تعيق ارتفاع مستوى الأداء وابتغاء الحصول

على نتائج رابحة لمستوى الأداء نوصي بـ:

- إعادة النظر في اتخاذ قرارات الاختيار و التعيين والتسكين للعاملين الجدد بمعنى أن يعمل الشخص

المناسب. في المكان الذي يناسب مؤهله الدراسي .

- إعادة النظر في إجراءات الاختيار و التعيين في عملية التوظيف ، و التي تعنى بالبحث عن الأفراد

المناسبين واختيارهم وتعيينهم. أو تمكينهم في الوظائف الملائمة لقدراتهم وشخصياتهم ومهاراتهم وخبراتهم

ثم أخيراً تهيئتهم. أو مساعدتهم على التكيف مع الوظائف التي سوف يشغلونها والمنظمة التي سوف يعملون بها بصفة عامة ،أي اختيار هؤلاء الأفراد القادرين على أداء أعمال المنظمة بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة والقدرة ومعنى آخر تدبير الحصول على العاملين وتعنى البحث عن الأفراد الصالحين لأداء الأعمال المطلوبة .على أكمل وجه .ولذا فمن مسؤوليات جهة العمل تحديد احتياجاتها من هؤلاء الأفراد ثم البحث عن أفضل المصادر للحصول عليهم تمهيداً .لاختيارهم وتعيينهم ويتضمن أمر تحديد الاحتياجات من التخصصات وعدد الأفراد المطلوبين للعمل . أما أعمال الاختيار والتعيين فتتضمن كافة القدرات المتعلقة بالمتقدمين تمهيداً لاستخدامهم .

- تنمية كفاءة الأفراد بعد الحصول على الملائمين منهم لأداء الأعمال، تأتي تنمية مواهبهم وكفائتهم أي رفع مستوى مهاراتهم .وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازها.

-مكافأة العاملين على أعمالهم التي تحقق أهداف المنظمة وذلك على أساس من العدل وحسن التقدير، وبالرغم من أن البحوث الحديثة تهتم برفع الروح المعنوية تميل كذلك إلى النيل من أهمية الدخل المادي بالنسبة للموارد البشرية الذين يتحقق لهم من الدخل مستوى كريم من العيش.

-الاهتمام بالعلاقات الإنسانية : لا شك أن مهارة العامل الفنية والأدائية أمر له أهميته , ولكن إحساسه وشعوره بحب الآخرين له. وتقديرهم إياه وخاصة رؤسائه وتبادل الاحترام بينهم لا تقل أهمية في مجال العمل ومن هذا ندرك أهمية العلاقات الإنسانية.

-الترقية : في الواقع أن الترقية تعتبر من العوامل الهامة التي تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة العاملين الوظيفية والاجتماعية بل لا نكون مغالين إذا ما قلنا إن المركز الاجتماعي للفرد يتحدد إلى درجة كبيرة بنوع وأهمية الوظيفة التي يشغلها وما توفره له من .سلطة ومن دخل وعلى ذلك فإن وجود نظام مفتوح للترقية

في المنظمة يعتبر من الحوافز الهامة التي تدفع العاملين إلى تنمية أنفسهم وزيادة كفاءتهم وارتفاع مستوى أدائهم حتى يتمكنوا من الحصول على فرص الترقية في المنظمة.

- تحويل نظام البرمجية من "الانترنت" « intranet » لنظام مزدوج باستخدام "الاكسترنات" « extranet »، مع تدعيم النظام بخاصية " التكتستيل" « textile » مع توفير نظام امن فعال.

- ضرورة إخضاع موظفي المصلحة لتكوين نوعي كون تطبيق البرمجية يتطلب عملية انتقاء نوعي لمستويات التأهيل العلمي والمهني.

- دراسة سبل دمج البرمجية لإطراف العملية المحاسبية كخطوة نحو إعادة صياغة وتطوير الإجراءات القانونية والتنظيمية للعمليات المالية في تسيير المال العام.

نختم بالقول أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتغيير أسلوب العمل وأداء الخدمات سواء داخل المؤسسات الحكومية ذاتها أو في تعاملاتها مع المواطنين يمكن من تيسير إجراءات تقديم الخدمة بحيث تصبح أكثر كفاءة، بالإضافة إلى تقديم كافة الاحتياجات من المعلومات للمواطنين عن الخدمات والقوانين واللوائح والتشريعات عبر شبكة الانترنت باستخدام برامج وتطبيقات الحاسب ذات التقنية العالية لرفع كفاءة مستوى الأداء بما يمكن من تبسيط إجراءات سير العمل داخل الهيئات الحكومية بصورة تنعكس على سرعة وكفاءة الخدمة المؤداة. من خلال العمل على غرس ثقافة تنظيمية في المنظمات تدعم التغيير التنظيمي و تتبنى أدوات إدارة حديثة و فعالة مثل بطاقة الأداء المتوازن. و دعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج، و إشراك كل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تصميم هذه الأداة.

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	البيان	رقم الجدول
67	يوضح حركة كشوف الارتباط خلال سنة 2015	01
69	حركة كشوف الارتباط خلال سنة 2016	02
70	حركة حوالات الدفع خلال سنة 2015	03
72	حركة حوالات الدفع خلال سنة 2016	04
74	جدول توزيع إطارات المصلحة بالمناصب النوعية	05
75	جدول توزيع أعوان و موظفي المصلحة المشتغلين بالبرمجية	06

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	البيان	رقم الشكل
39	شكل يوضح أبعاد الأداء المؤسسي	01
40	شكل يوضح مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي بالمنظمة	02
59	شكل مخطط تحديد عوامل تقييم برمجية نظام دفع النفقات العمومية بمصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة.	03
60	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة	04
68	شكل يمثل رسما بيانيا لحركة كشوف الارتباط لسنة 2015	05
68	شكل يمثل رسما بيانيا لنسب حركة كشوف الارتباط لسنة 2015	06
69	شكل يمثل رسما بيانيا لحركة كشوف الارتباط لسنة 2016	07
69	شكل يمثل رسما بيانيا لنسب كشوف الارتباط لسنة 2016	08
71	شكل يمثل رسما بيانيا لحركة حوالات الدفع لسنة 2015	09
71	شكل يمثل رسما بيانيا لنسب لحوالات الدفع لسنة 2015	10
72	شكل يمثل رسما بيانيا لحركة حوالات الدفع لسنة 2016	11
72	شكل يمثل رسما بيانيا لنسب لحوالات الدفع لسنة 2016	12

قائمة المصادر والمراجع

أ. الكتب:

1. إيداد عبد الله شعبان، "الجودة الشاملة:مدخل نظري وعلمي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق المعايير"، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الاردن ، 2009.
2. صالح روييلي، "اقتصاديات المالية العامة": ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،1992.
3. طه حميد حسن العنكي، نرجس حسن زاير العقابي ، " أصول البحث العلمي في العلوم السياسية " ، ط 1، منشورات ضفاف، لبنان،2015.
4. عادل احمد حشيش ،"اساسيات المالية العامة"، بيروت، دار النهضة العربية، 2000.
5. عالية عبد الحميد عارف، "الإصلاح الإداري : قضايا نظرية و مداخل للتطوير"، ط3، مركز البحوث والدراسات السياسية، مصر، 2012.
6. عبد اللطيف قطيش، ، " الإدارة العامة- من النظرية الى التطبيق " ، ط 1، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2013.
7. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1999.
8. محمد عباس محرز، "اقتصاديات المالية العامة، النفقات العامة، الإيرادات العامة ، الميزانية العامة للدولة"، ط 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
9. معبد عبد الغني و محسن أحمد الخضيرى ،"الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة،1992.
10. محمد ياسين غادر،" بحث محددات الحوكمة و معاييرها"،المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة طرابلس،لبنان،2012.
11. نجلاء محمد جابر ، الإعلام السياسي، دار المناهل، مصر،2015.

والمراجع باللغة الأجنبية:

12. Ali Bissaad, Comptabilité publique : Budget, Agent et Comptes, Ecole Nationale des Impôts, 1^{ère} édition, Alger, 2011.
13. Ali Bissaad, Manuel de Procédures D'exécution des Recettes et des dépenses Publiques, Ministre des Finances, alger, 2007

ه. القرارات، القوانين، المراسيم:

14. القانون العضوي رقم 16-10 مؤرخ في 25 غشت 2016، المتعلق بنظام الانتخابات ،الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 50، الصادرة بتاريخ 28 غشت 2016.
15. القانون رقم 90/21 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالحاسبة العمومية.

16. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون 12-06 مؤرخ في 2012/01/12، المتعلق بالجمعيات ، العدد 02، الصادرة بتاريخ 2012/01/15.
17. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 15-04 المؤرخ في 2015/02/1، المحدد للقواعد العامة للتوقيع والتصديق الإلكتروني، العدد 06 الصادر بتاريخ 2015/02/10.
18. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، المرسوم الرئاسي 07/12 المؤرخ في 2012/03/21، المتعلق بالولاية ، العدد 12 الصادر بتاريخ 2012/03/29 ، ص 11-23.
19. المرسوم الرئاسي رقم 15-140 مؤرخ في 2015/05/27، المتعلق بإحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 29، الصادرة في 2015/05/31.
20. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، المرسوم التنفيذي رقم 374-09 المؤرخ في 2009/11/16 ، المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 414-92 المؤرخ في 1992/11/14 ، و المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات .
21. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية القرار الوزاري المشترك ، و المتعلق بتحديد النظام الداخلي للمدرسة العليا للإدارة، المؤرخ في 14 محرم 1430 هـ الموافق لـ 11 جانفي 2009 ، العدد 20 ، الصادر بتاريخ 2009/03/29، الجزائر.

ب. البحوث الجامعية:

22. جمال وزدادي، الرقابة على صرف النفقات العمومية ، مذكرة ليسانس ، جامعة المدية ، الجزائر، 2005.
23. رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق ، مذكرة ماجستير، جامعة مولود معمري تيزي وزو ، الجزائر، 2011.
24. زهير شلال، آفاق إصلاح نظام المحاسبة العمومية الجزائري - الخاص لتنفيذ العمليات المالية للدولة -، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014.
25. سفيان منذر صالح، تقويم الأداء المؤسسي و تقييم أداء العاملين، محاضرات، جامعة النهرين، العراق، تاريخ النشر 2014/1/31، على الساعة 19:21 Pm، متاح على <https://hrdiscussion.com/hr81114>
26. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر، 2012.
27. عادل جواد الرفاتي ، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC): كأداة لتقويم الأداء المالي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.
28. حمد خلف الفايز، استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء: باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
29. مفتاح فاطمة، تحديث النظام الميزاني في الجزائر، المتوازن، مذكرة شهادة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011.

30. نبيل مسيعد، مناهج البحث العلمي، محاضرات في المنهجية، جامعة باجي مختار، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، عنابة، 2014.

ج. وقائع التظاهرات العلمية (المؤتمرات والملتقيات والأيام الدراسية)

31. عبد الرحيم محمد، ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية: "خطوات تصميم مدخل قياس الأداء المتوازن ومشكلات التطبيق" بحوث وأوراق عمل مقدمة في مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة بالقاهرة فيفري 2007، نشر في قياس وتقييم الأداء كمدخل للتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.
32. منال سخري، "حوكمة الإدارة المحلية"، الدورة التكوينية الأولى لفائدة المتصرفين الإقليميين، مقياس الوظيفة العامة، جامعة علي لونيبي، البلدية، 2015.
33. نبيل إسماعيل رسلان، ندوات مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي: "عملية قياس الأداء المؤسسي" المفهوم - الأهمية - المراحل - الأنشطة - الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، نشرية موجهة لأفراد الحكم المحلي، قطاع التدريب، الجهاز المركزي للتنظيم و الاداره، رئاسة مجلس الوزراء الأردنية، الأردن، 2008.
34. قدي عبد المجيد، الملتقى الوطني حول "أهمية تعبئة الموارد المحلية من أجل تحقيق تنمية مستدامة" مداخلة، أدرار، الجزائر، 2015.

د. التقارير و المراجع غير المنشورة:

35. أرشيف مصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة، 2015.
36. أرشيف مصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة، 2016.
37. إحصائيات مكتب المنازعات. مديرية التقنين و الشؤون العامة، نشرية داخلية، مديرية التقنين و الشؤون العامة، 2016.
38. سجل الوارد، مصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة، 2016.
39. سجل الوارد، مصلحة تسيير المستخدمين بولاية ورقلة، 2017.
40. سجل حوالات الدفع، مصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة، 2016.
41. سجل كشوف الارتباط، مصلحة الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة، 2016.

د. الجرائد والمجلات العامة:

42. فتيحة تاليت ، "الفساد: ثمن الإصلاح المضاد"، الجزائر الحرة، نوفمبر، 1998.
43. قوي بوحنية و عبد المجيد رمضان ، " الإدارة الالكترونية كإلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر "، مجلة العلوم القانونية و السياسية ، المجلد الخامس ، العدد الأول، 2016، الجزائر
44. وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، " السياسة الحكومية في مجال الجماعات المحلية "، نشرية داخلية لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية الجزائرية، الجزائر ، أكتوبر 2015.

ه. المراجع الالكترونية:

45. البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات، تصفح الموقع بتاريخ 2017/02/12 على الساعة 11:15 pm ،
متاح على الموقع www.pnst.cerist.dz
46. بوحنية قوي، "إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقاربة معاصرة"، مداخلة، تاريخ التصفح 2017/05/16، ساعة التصفح 11:15 Pm، متاح على الرابط: <http://revues.univ-ouargla.dz>
47. صالح محمد القرا، "الأركان الرئيسية للنظام المحاسبي الحكومي"، مدونة العلوم المالية و الإدارية: محاسبة-تدقيق محاسبي-إدارة -إقتصاد، تاريخ التصفح 2017/05/16، ساعة التصفح 18:22 Pm، متاح على
الرابط: <http://sqarra.wordpress.com>>gevs.
48. عبد الرحمن تيشوري ، "الإدارة الالكترونية" : مداخلة بشبكة تداول الاقتصادية ، متاحة على الرابط
49. وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، عصرنة المرفق العام، تاريخ التصفح 2017/01/12، ساعة التصفح Pm 02:42، متاح على الموقع www.tdwl.net

47. www.interieur.gov.dz/index.php/ar//242-. 05/04/2017, Pm22:15.
48. <http://www.abahe.co.uk/education-andtraining-enc/63225-trial-and-error-learning.5/3/2017>.Pm16:30.
49. <http://www.eldjazaironline.net/home/index.23/04/2017>.
50. Tara Duggan, How Does Organizational Structure Affect Performance Measurement? article, Hearst Newspapers, <http://smallbusiness.chron.com/organizational-structure-affect-performance-measurement-78846.html>.25/04/2017,GM15:30.
51. George N, The Impact of Organization Structure on Productivity, article, Root III, Hearst Newspapers, <http://smallbusiness.chron.com/impact-organization-structure-productivity-21902.html>,25/04/2017,GM15:30.

- الفصل الثالث: تقييم عصرنه نظام المخالصة بمصلحه الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة.....58
- تمهيد.....59
- المبحث الأول: دراسة الواقع التنظيمي بمصلحه الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة.....60
- المطلب الأول: دراسة الهيكل التنظيمي لمصلحه الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة.....60
- المطلب الثاني: أثر الهيكل التنظيمي على جهود العصرنه بمصلحه الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة.....62
- المبحث الثاني: عصرنه نظام دفع النفقات العمومية بالمصلحه.....64
- المطلب الأول : مظاهر العصرنه بالمصلحه.....64
- المطلب الثاني: برمجية نظام دفع النفقات العمومية.....66
- المبحث الثالث: تقييم عصرنه نظام دفع النفقات العمومية باستخدام مدخل الأداء المؤسسي المتوازن.....67
- المطلب الأول : تقييم الفاعلية بمصلحه الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة.....67
- المطلب الثاني:تقييم الكفاءة بمصلحه الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة74
- المطلب الثالث: تقييم الإنتاجية بمصلحه الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة.....77
- المطلب الرابع: تقييم الجودة بمصلحه الميزانية و الممتلكات بولاية ورقلة.....79
- خلاصة الفصل.....82
- الخاتمة.....83
- فهرس الجداول.....87
- فهرس الإشكال.....87
- قائمة المراجع.....90