



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ميله  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: محاسبة

### العنوان:

دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية في الجزائر  
-دراسة حالة مجموعة مؤسسات عمومية-

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية والمحاسبة

إشراف الأستاذ(ة):

أ.د عقون شراف

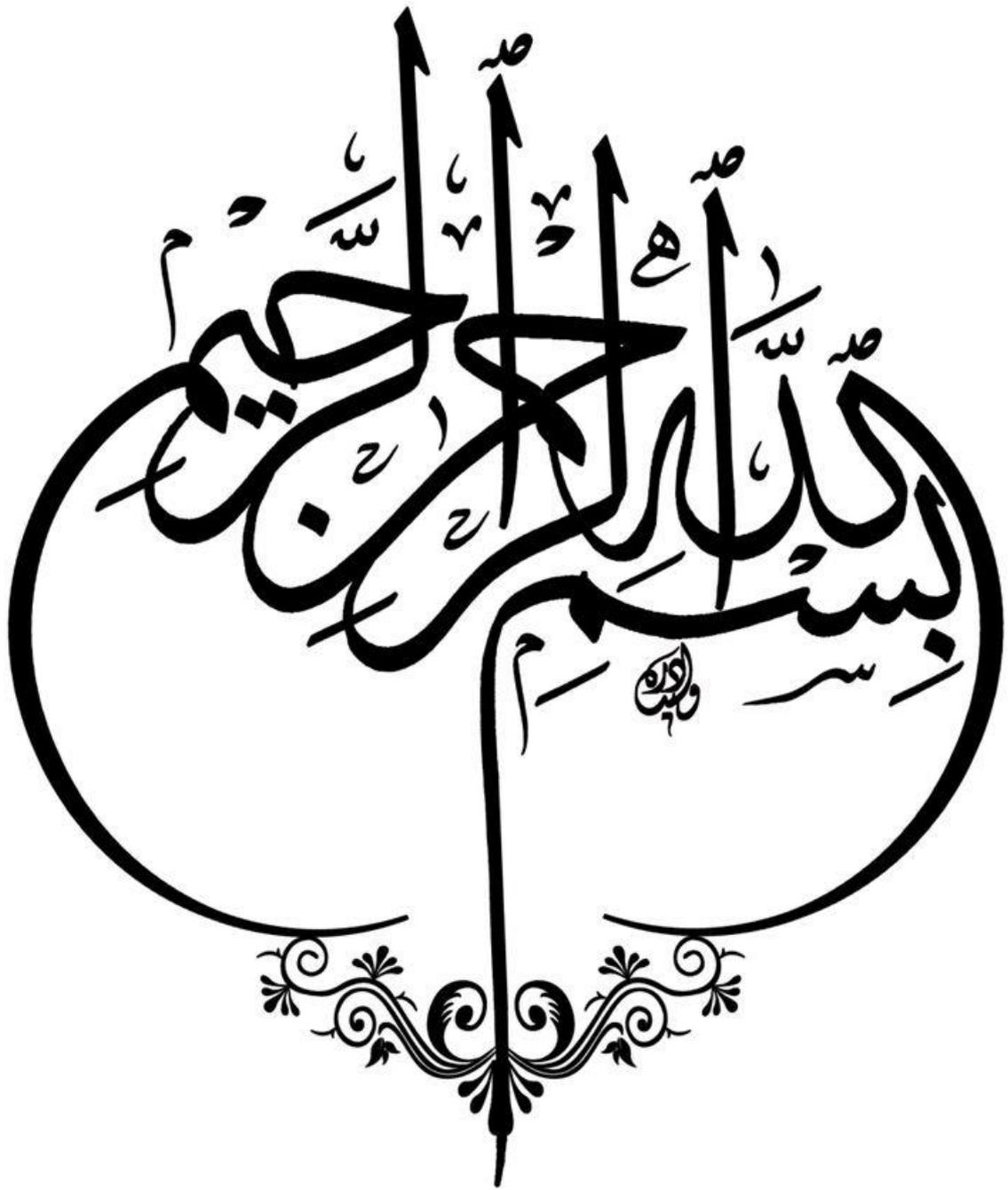
من إعداد الطالبة:

لعايبية نور الهدى

### أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
أ.د بوطلاعة محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة ميله	رئيسا
أ.د عقون شراف	أستاذ التعليم العالي	جامعة ميله	مشرفا ومقررا
أ.د قرين ربيع	أستاذ التعليم العالي	جامعة ميله	ممتحنا
د. بعلي حسني	أستاذ محاضراً	جامعة ميله	ممتحنا
أ.د بوشريبة محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2	ممتحنا
د. بوطكوك عمار	أستاذ محاضراً	جامعة عباس لغرور-خنشلة-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025



## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين، تقديرا لفضلهما واعترافا بجميل رعايتهما ودعمهما المتواصل، وبرًا بهما وابتغاءً

لدعائهما الصادق.

اخوتي الأعزاء، سندي وعزوتي في هذه الحياة حفظهم الله.

زملائي، الذين شاركوني درب العلم والتعلم وكانوا لي خير رفقة في مسيرة البحث والمعرفة.

أساتذتي الأفاضل، أصحاب الفضل بعد الله فيما بلغته من علم.

وإلى كل من قدم لي يد العون ووقف إلى جانبي بسخاء الدعم والمساندة.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تعلو المقامات، نحمده حمد الشاكرين ونثني عليه

ثناء الذاكرين حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على حبيبنا محمد وعلى

آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

وامتثالاً لقول نبينا محمد " من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، أتقدم بخالص شكري إلى أستاذي

المشرف

الأستاذ الدكتور "عقون شراف" على إشرافه ونصائحه وتوجيهاته، جزاه الله خيراً.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ "العيسوف سمير"، فقد كانت لتوجيهاته السديدة

بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل المتواضع.

أسأل الله أن يجعل جهوده هذه في ميزان حسناته وأن يبارك له في علمه وعمله ويديم عليه

نعمة التوفيق والسداد.



# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية في الجزائر، في سياق الإصلاح الميزانياتي الذي أقره القانون العضوي (15-18) المتعلق بقوانين المالية، والقائم على مقارنة التسيير المبني على النتائج.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعما بدراسة ميدانية استندت إلى استبيان وزع على عينة من الإطارات ومسؤولي بعض المؤسسات العمومية بولايات شرق الجزائر (عنابة-ميلة-الطارف). وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Spss v26 و Smart Pls4 وفق منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM-PLS).

وقد أظهرت النتائج وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق وترشيد النفقات، رغم استمرار بعض التحديات المرتبطة بالتطبيق العملي للإصلاح الميزانياتي.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، ترشيد النفقات العامة، القانون العضوي (15-18)، المؤسسة العمومية، الإصلاح الميزانياتي.

## **Abstract**

This study aims to examine the role of governance in rationalizing the expenditure of public institutions in Algeria, within the framework of the budgetary reform introduced by Organic Law No. 18-15 on Finance Laws, which is grounded in a results-based management approach.

The study adopts a descriptive-analytical methodology, supported by a field study based on a questionnaire administered to a sample of executives and managers from selected public institutions in eastern Algeria (Annaba, Mila, and El Tarf). The data were analyzed using SPSS v26 and SmartPLS 4, applying the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) technique.

The results indicate a positive and statistically significant role of governance principles in enhancing spending efficiency and rationalizing public expenditure, despite the persistence of certain challenges related to the practical implementation of the budgetary reform.

**Keywords:** Governance, Public Expenditure Rationalization, Organic Law No. 18-15, Public Institutions, Budgetary Reform.



# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
II	إهداء
III	شكر وتقدير
IV	الملخص
XI	فهرس الجداول
XV	فهرس الأشكال
XVII	فهرس الملاحق
أ-ص	المقدمة
60-01	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية للحوكمة في المؤسسات العمومية</b>
02	تمهيد
24- 03	<b>المبحث الأول: مدخل إلى الحوكمة</b>
03	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة
03	1- التطور التاريخي للحوكمة
05	2- مفهوم الحوكمة
08	المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة ومحدداتها
08	1- مبادئ الحوكمة
15	2- محددات الحوكمة
17	3- الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة
18	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للحوكمة
18	1- نظرية الوكالة
21	2- نظرية حقوق الملكية
22	3- نظرية التجذر
44- 25	<b>المبحث الثاني: أساسيات الحوكمة في المؤسسات العمومية</b>
25	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات العمومية
25	1- مفهوم حوكمة المؤسسات العمومية
27	2- أهداف تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية
29	3- أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية
30	المطلب الثاني: مقومات وأبعاد حوكمة المؤسسات العمومية
30	1- المقومات الأساسية للحوكمة في المؤسسات العمومية

32	2- أبعاد تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية
32	3- الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية
34	<b>المطلب الثالث: أسس وآليات الحوكمة في المؤسسات العمومية</b>
34	1- أسس حوكمة المؤسسات العمومية
42	2- آليات حوكمة المؤسسات العمومية
<b>59-45</b>	<b>المبحث الثالث: معايير وتحديات تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية</b>
45	<b>المطلب الأول: معايير ومؤشرات الحوكمة العمومية</b>
45	1- معايير الحوكمة العمومية حسب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة
46	2- مؤشرات الحوكمة العمومية حسب البنك الدولي
48	<b>المطلب الثاني: عناصر الحوكمة في المؤسسات العمومية</b>
48	1- الدولة (المؤسسات الرسمية)
49	2- القطاع الخاص
50	3- المجتمع المدني
52	<b>المطلب الثالث: مرتكزات وتحديات تحقيق الحوكمة في المؤسسات العمومية</b>
52	1- مرتكزات ترسيخ الحوكمة في المؤسسات العمومية
57	2- تحديات تحقيق الحوكمة العمومية
60	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>144-61</b>	<b>الفصل الثاني: ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية في سياق اصلاح المنظومة الميزانية</b>
62	<b>تمهيد</b>
<b>90-63</b>	<b>المبحث الأول: الإطار النظري للنفقات العامة</b>
63	<b>المطلب الأول: ماهية النفقات العامة</b>
63	1- تطور مفهوم النفقات في الفكر الاقتصادي
70	2- تعريف النفقات العامة
72	<b>المطلب الثاني: ضوابط النفقات العامة والعوامل المحددة لها</b>
72	1- ضوابط النفقات العامة
74	2- العوامل المحددة للنفقات العامة
77	<b>المطلب الثالث: تصنيف النفقات العامة وأثارها الاقتصادية</b>
77	1- تصنيف النفقات العامة

83	2- أسباب تزايد النفقات العامة
88	3- الآثار الاقتصادية للنفقات العامة
<b>100 -91</b>	<b>المبحث الثاني: ترشيد النفقات العامة</b>
91	المطلب الأول: مفهوم ترشيد النفقات العامة
92	المطلب الثاني: ضوابط ترشيد النفقات العامة ومبرراتها
93	1- ضوابط ترشيد النفقات العامة
97	2- مبررات ترشيد النفقات العامة
98	المطلب الثالث: مجالات ترشيد النفقات العامة
<b>143 -101</b>	<b>المبحث الثالث: المؤسسات العمومية في سياق إصلاح النظام الميزانياتي في الجزائر</b>
101	المطلب الأول: تصنيف وتوزيع النفقات العامة في الجزائر وإجراءات ترشيدها
101	1- تصنيف وتوزيع النفقات العامة في الجزائر
116	2- إجراءات ترشيد النفقات العامة المتبعة في الجزائر
121	المطلب الثاني: المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية الأخرى المماثلة في إطار الإصلاح الميزانياتي
122	1- العلاقة بين الدولة والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة
125	2- اعداد وتنفيذ ميزانية المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية الأخرى المماثلة وكيفية المصادقة والموافقة عليها
138	3- الرقابة على تنفيذ ميزانيات المؤسسات العمومية
140	المطلب الثالث: الهيئات والمؤسسات العمومية المستفيدة من تخصيصات ميزانية الدولة
140	1- العلاقة بين الدولة والمؤسسات العمومية المستفيدة من تخصيصات ميزانية الدولة
142	2- حوار التسيير
143	3- كفاءات الرقابة الميزانياتية
144	خلاصة الفصل
<b>260 -145</b>	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات العمومية بولاية عنابة، الطارف وميلة</b>
146	تمهيد
<b>159 -147</b>	<b>المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية</b>
147	المطلب الأول: نموذج ومتغيرات الدراسة، منهجها وعينتها

147	1- نموذج الدراسة
149	2- متغيرات الدراسة
149	3- منهج الدراسة
149	4- مجتمع وعينة الدراسة
151	<b>المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات واختبار صلاحية الأداة الرئيسية للدراسة</b>
151	1- أدوات جمع البيانات
153	2- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
153	3- البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
193 - 159	<b>المبحث الثاني: تحليل البيانات</b>
159	<b>المطلب الأول: اختبارات الصلاحية لعينة الدراسة</b>
159	1- اختبار طبيعة التوزيع
161	2- صدق أداة الدراسة
166	3- ثبات أداة الدراسة
167	<b>المطلب الثاني: التحليل الوصفي الاحصائي لمتغيرات الدراسة حسب آراء عينة الدراسة</b>
172	<b>المطلب الثالث: تحليل بيانات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة</b>
172	1- نتائج تحليل آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المتغير المستقل وأبعاده
185	2- نتائج تحليل آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المتغير التابع وعباراته
220 - 193	<b>المبحث الثالث: تقييم النموذج حسب المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS</b>
193	<b>المطلب الأول: مراحل ومعايير تقييم نموذج الدراسة حسب نمذجة المعادلات الهيكلية</b>
195	<b>المطلب الثاني: رسم النموذج الفرضي للدراسة وفق نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية</b>
197	<b>المطلب الثالث: تقييم نموذج الدراسة باستخدام برنامج Smart Pls 4</b>
198	1- تقييم النموذج القياسي
211	2- تقييم النموذج الهيكلي

259 -221	<b>المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج</b>
221	<b>المطلب الأول: اختبار فرضيات الدور بين متغيرات الدراسة</b>
221	1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى
222	2-اختبار الفرضية الفرعية الثانية
222	3-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
223	4-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
223	5-اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
224	6-اختبار الفرضية الفرعية السادسة
224	7-اختبار الفرضية الأولى
225	<b>المطلب الثاني: اختبار فرضيات الفروقات</b>
225	1-اختبار الفرضية الثانية
236	2-اختبار الفرضية الثالثة
244	3-اختبار الفرضية الرابعة
251	<b>المطلب الثالث: تحليل النتائج</b>
251	1-النتائج المتعلقة بواقع التزام المؤسسات العمومية في الجزائر بولايات عنابة، الطارف وميلة بتطبيق مبادئ الحوكمة
254	2-النتائج المتعلقة بإمكانية ترشيد نفقات المؤسسات في الجزائر (الولايات المعنية)
254	3-النتائج المتعلقة بفرضيات الدور
260	<b>خلاصة الفصل</b>
262	<b>الخاتمة</b>
278 -267	<b>المراجع</b>
280- 306	<b>الملاحق</b>



# فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
06	أهم مراحل تطور مفهوم الحوكمة	01
19	نظرة عامة عن نظرية الوكالة	02
22	توزيع أنماط الملكية على المؤسسات	03
47	خصائص الحوكمة العمومية بناء على رؤية كل من البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة والبنك الدولي	04
103	توزيع الاعتمادات بعنوان ميزانية التسيير حسب كل دائرة وزارية	05
105	الجدول (ج) المتضمن توزيع نفقات التجهيز للسنة	06
109	محفظة البرامج لوزارة الطاقة والمناجم لسنة (2024)	07
113	توزيع الاعتمادات وفقا للتصنيف حسب الطبيعة الاقتصادية لوزارة الطاقة والمناجم لسنة (2024)	08
115	مثال عن توزيع الاعتمادات وفقا للتصنيف حسب الهيئات الإدارية المتعلقة بوزارة الطاقة والمناجم لسنة (2024)	09
126	تقاطع الإيرادات مع مدونتي حسب النشاط وحسب الطبيعة	10
127	مدونة حسب الطبيعة الاقتصادية للنفقة	11
128	تقاطع مدونتي حسب النشاط وحسب الطبيعة الاقتصادية	12
148	فرضيات الدراسة	13
150	حساب عينة الدراسة حسب معادلة ستيف تامسون	14
150	حساب عينة الدراسة لمجتمع غير معروف	15
151	تحديد عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة	16
152	توزيع فقرات الاستبيان	17
153	مستويات الإجابة لمقياس سلم ليكرت الخماسي	18
156	الرموز المستخدمة ببرنامج (SmartPLS4)	19
157	الخصائص الأساسية لنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS)	20
160	اختبار التوزيع الطبيعي	21
162	معامل الارتباط (Pearson) لعبارات الحوكمة	22
164	معامل الارتباط (Pearson) لعبارات ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	23
165	ارتباط كل من أبعاد ومحاور الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة	24

166	معاملات الثبات (Alpha Cronbach) لأبعاد ومحاور الدراسة	25
167	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	26
172	نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات مبدأ الشفافية	27
174	نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات مبدأ المساءلة	28
176	نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات مبدأ المشاركة	29
178	نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات مبدأ الاستقلالية	30
180	نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات مبدأ العدالة	31
182	نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات مبدأ المسؤولية الاجتماعية	32
183	نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على متغير الحوكمة	33
185	نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي (15-18)	34
188	نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات تنفيذ النفقات والرقابة عليها	35
190	نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية	36
192	نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على ترشيد نفقات المؤسسات العمومية في الجزائر	37
194	معايير ومراحل تقييم النموذج وفق نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS)	38
197	تقنيات لتقدير المؤشرات والمعايير المستخدمة في تقييم النموذج القياسي والهيكلية وفق نمذجة (SEM-PLS) والمتاحة في برنامج (Smart Pls 4)	39
200	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الحوكمة	40
202	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	41
203	قيم مؤشر ألفا كرونباخ	42
204	قيمة مؤشر (Rho De Joreskog)	43
206	قيمة مؤشر (CR)	44
207	متوسط التباين المستخلص (AVE)	45
208	تحليل التحميلات المتقاطعة	46
209	معيار (Fornell – Larker)	47
210	معيار (HTMT)	48

212	معامل التضخم الخطي (VIF)	59
213	نتائج تحليل مسار النموذج الهيكلي	50
214	معامل التحديد ( $R^2$ )	51
215	حجم الأثر ( $F^2$ )	52
216	جودة التنبؤ ( $Q^2$ )	53
217	مؤشر (GOF)	54
219	خريطة الأهمية والأداء (IPMA)	55
221	نتائج الفرضية الفرعية الأولى	56
221	نتائج الفرضية الفرعية الثانية	57
222	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	58
223	نتائج الفرضية الفرعية الرابعة	59
223	نتائج الفرضية الفرعية الخامسة	60
224	نتائج الفرضية الفرعية السادسة	61
224	نتائج الفرضية الأولى	62
226	نتائج اختبار (Mann-Whitney) الفروق لأبعاد الحوكمة تعزى لمتغير الجنس	63
227	نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لأبعاد الحوكمة تعزى لمتغير السن	64
227	نتائج اختبار الفروق (Mann-Whitney) لأبعاد الحوكمة تعزى لمتغير السن	65
230	نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لأبعاد الحوكمة تعزى لمتغير الرتبة العلمية	66
231	نتائج اختبار الفروق (Mann-Whitney) لأبعاد الحوكمة تعزى لمتغير الرتبة العلمية	67
233	نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لأبعاد الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة	68
234	نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لأبعاد الحوكمة تعزى لمتغير مؤسسة الانتماء	69
234	نتائج اختبار الفروق (Mann-Whitney) لأبعاد الحوكمة تعزى لمتغير نوع مؤسسة الانتماء	70
237	نتائج اختبار الفروق (Mann-Whitney) لترشيد نفقات المؤسسات العمومية تعزى لمتغير الجنس	71

238	نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لترشيد نفقات المؤسسات العمومية تعزى لمتغير السن	72
239	نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لترشيد نفقات المؤسسات العمومية تعزى لمتغير الرتبة العلمية	73
240	نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لترشيد نفقات المؤسسات العمومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	74
241	نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لترشيد نفقات المؤسسات العمومية تعزى لمتغير مؤسسة الانتماء	75
242	نتائج اختبار الفروق (Mann-Whitney) لترشيد نفقات المؤسسات العمومية تعزى لمتغير نوع مؤسسة الانتماء	76
245	نتائج اختبار (Mann-Whitney) الفروق لدور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية تعزى لمتغير الجنس	77
245	نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لدور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية تعزى لمتغير السن	78
246	نتائج اختبار (Mann-Whitney) الفروق لأبعاد الحوكمة تعزى لمتغير السن	79
248	نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لدور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية تعزى لمتغير الرتبة العلمية	80
248	نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لدور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	81
249	نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لدور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية تعزى لمتغير مؤسسة الانتماء	82
250	نتائج اختبار الفروق (Mann-Whitney) لدور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية تعزى لمتغير نوع مؤسسة الانتماء	83



# فهرس الأشكال

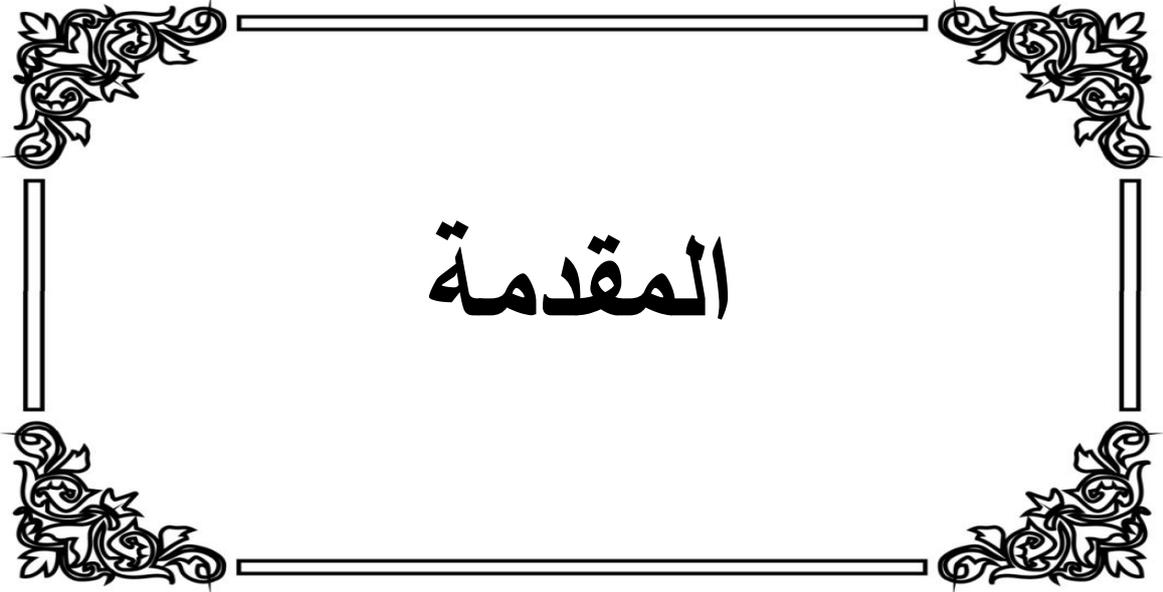
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	مبادئ الحوكمة	01
16	المحددات الخارجية والداخلية لتطبيق الحوكمة	02
29	أهداف تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية	03
31	المقومات الأساسية للحوكمة في المؤسسة العمومية	04
34	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية	05
41	أسس حوكمة المؤسسات العمومية	06
53	نموذج الحوكمة العمومية	07
65	نموذج تقاطع كينز بين الإنفاق الكلي والعرض الكلي	08
70	خصائص النفقة العامة	09
75	حركة الدورة الاقتصادية	10
77	العوامل المحددة للنفقة العامة	11
81	التقسيمات العلمية للنفقات العامة	12
83	التقسيمات الوضعية للنفقات العامة	13
88	أسباب تزايد النفقات العامة	14
122	العلاقة بين الدولة والمؤسسات العمومية	15
124	تحديد مسؤوليات كل من مسؤول البرنامج ومسؤول المؤسسة	16
124	خروج الإعانة من ميزانية الدولة إلى ميزانية المؤسسة العمومية	17
141	الإطار الإتفاقي بين المفوض (الدولة) والمفوض له (المؤسسات العمومية)	18
147	النموذج الفرضي للدراسة	19
158	متغيرات النموذج وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية	20
159	نماذج القياس في (PLS)	21
168	توزيع العينة حسب متغير الجنس	22
169	توزيع العينة حسب متغير السن	23
170	توزيع العينة حسب متغير الرتبة العلمية	24
170	توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	25
171	توزيع العينة حسب متغير نوع المؤسسة	26
196	رسم النموذج الفرضي للدراسة باستخدام برنامج (Smart Pls 4)	27
199	النموذج القياسي لدراسة دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	28

204	مؤشر ألفا كرونباخ	29
205	مؤشر (Rho De Joreskog)	30
206	مؤشر (CR)	31
212	النموذج البنائي للدراسة	32
215	معامل التحديد ( $R^2$ )	33
218	نموذج الدراسة وفق خريطة الأهمية والأداء (IPMA)	34
219	خريطة الأهمية والأداء (IPMA) لدور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	35
220	خريطة الأهمية والأداء (IPMA) لدور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	36



# فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
280	التوزيع الطبيعي	01
280	صدق الأداة	02
288	البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	03
290	اتجاه عينية الدراسة حول متغيرات الدراسة	04
292	مخرجات برنامج (Smart Pls 4)	05
300	الاستبيان	06



# المقدمة

## 1. توطئة:

يعتبر ترشيد النفقات العامة من القضايا المحورية التي فرضت نفسها كضرورة ملحة خاصة في ظل التحديات المالية والاقتصادية الراهنة، إذ أصبح تحقيق الكفاءة في إدارة المال العام شرطا أساسيا لضمان استدامة المالية العامة وتعزيز فعالية الإنفاق الحكومي.

وفي هذا السياق، فقد برزت الحوكمة كأداة استراتيجية لتحقيق الانضباط المالي، باعتبارها تقوم على مجموعة من المبادئ منها تعزيز الشفافية، تحسين المساءلة وترسيخ مبادئ الكفاءة والفعالية في إدارة الأموال العامة، وهذا ما يجعلها أداة رئيسية لترشيد النفقات وتعزيز فعالية الأداء المالي والإداري سواء على مستوى المؤسسات العمومية أو على مستوى الدولة ككل.

فقد شهدت الجزائر على غرار العديد من الدول تحولات جوهرية في منظومتها المالية توجت بإصلاحات قانونية كان أبرزها القانون العضوي (18-15) المتعلق بقوانين المالية والذي دخل حيز التنفيذ ابتداءً من 01 جانفي 2023 ليحل محل القانون السابق (84-17)، وليعكس توجهها استراتيجيا نحو اعتماد مقاربة جديدة في إدارة الميزانية العامة تقوم على ترشيد النفقات وتعزيز الشفافية المالية، وهذا من خلال إعادة هيكلة تصنيف النفقات وتطوير أدوات الرقابة، بالإضافة إلى اعتماد نموذج جديد لإعداد وتنفيذ الميزانية يأخذ بعين الاعتبار تحقيق النتائج بدلا من الاكتفاء بضبط الاعتمادات المالية. غير أنّ تحقيق هذه الأهداف يظل مرهونا بمدى قدرة المؤسسات العمومية على تطبيق مبادئ الحوكمة بفعالية.

كما تجدر الإشارة أنه وبالرغم من أنّ المؤسسات العمومية الجزائرية تختلف من حيث طبيعتها وآليات تسييرها، إلا أنّ هذه الدراسة ستركز فقط على المؤسسات التي مسّها الإصلاح المالي؛ وذلك نظرا إلى أنّ هذه المؤسسات خضعت بشكل مباشر للتحولات التي فرضها الإطار القانوني الجديد، ومن ثم فإنّ دراسة هذه الفئة من المؤسسات تتيح تحليلاً أكثر دقة للعلاقة بين الحوكمة وترشيد النفقات؛ ممّا يساهم في تقييم مدى نجاعة الإصلاحات المالية المطبّقة، والوقوف على التحديات التي قد تعيق تحقيق الأهداف المرجوة منها.

## 2. إشكالية الدراسة:

تعد مسألة ترشيد النفقات العمومية من بين التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات العمومية في الجزائر في ظل السعي نحو تحسين فعالية الإنفاق وتحقيق التوازن المالي. وفي هذا السياق، فإنّ الحوكمة تعتبر ركيزة أساسية وعنصرا محوريا في تحقيق هذا الهدف من خلال تعزيز مبادئها المتمثلة في كل من الشفافية، المساءلة والكفاءة في تخصيص الموارد وغيرها من المبادئ. ومع ذلك، تظل فعالية الحوكمة ومدى نجاحها في ترشيد النفقات رهينة بمدى تطبيق آلياتها ومبادئها والتزام المؤسسات العمومية بها. وبناءً على ذلك يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

### السؤال الرئيسي:

- ما دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة؟  
ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

### الأسئلة الفرعية:

- ما دور مبدأ الشفافية في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة؟
- ما دور مبدأ المسائلة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة؟
- ما دور مبدأ المشاركة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة؟
- ما دور مبدأ الاستقلالية في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة؟
- ما دور مبدأ العدالة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة؟
- ما دور مبدأ المسؤولية الاجتماعية في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول الحوكمة وأبعادها في المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة)؟

### 3. الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

#### ✓ الفرضية الأولى:

يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمبدأ الشفافية في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمبدأ المساواة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمبدأ المشاركة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة.
  - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمبدأ الاستقلالية في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة.
  - الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمبدأ العدالة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة.
  - الفرضية الفرعية السادسة: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمبدأ المسؤولية الاجتماعية في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة.
- ✓ الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول التزام المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة بمبادئ الحوكمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، نوع مؤسسة الانتماء)

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول التزام المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة بمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول التزام المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة بمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير السن.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول التزام المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة بمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الرتبة العلمية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول التزام المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة بمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول التزام المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة بمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير نوع مؤسسة الانتماء.

✓ الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة).

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير السن.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الرتبة العلمية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير نوع مؤسسة الانتماء.

✓ الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة).

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الرتبة العلمية.
  - الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
  - الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير نوع مؤسسة الانتماء.
4. الدراسات السابقة:

دراسة يوسف جيلالي، سنة (2023)	
عنوان الدراسة	تصنيف وتوزيع النفقات العامة في الجزائر، دراسة مقارنة بين النظام الميزانياتي السابق المقرر بالقانون (84-17) المتعمق بقوانين المالية، المعدل والمتمم، والإصلاح الميزانياتي المقرر بالقانون العضوي (18-15) المتعمق بقوانين المالية المعدل والمتمم.
نوع الدراسة	مقال علمي منشور في مجلة الفكر القانوني والسياسي.
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على كيفية تصنيف وتوزيع النفقات العامة في الجزائر قبل وبعد الإصلاحات الميزانياتية، ومقارنة بين النظامين القديم والجديد، مع التركيز على مدى تأثير القانون العضوي (18-15) على إعادة تنظيم النفقات العمومية.
منهج الدراسة	اعتمدت هذه الدراسة على كل من: <ul style="list-style-type: none"> <li>• المنهج الوصفي: لوصف المفاهيم المرتبطة بالنفقات العمومية وأنظمتها؛</li> <li>• المنهج الاستقرائي والتحليلي: لتحليل النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالنفقات.</li> </ul>
نتائج الدراسة	توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج منها: <ul style="list-style-type: none"> <li>• القانون العضوي (18-15) أدخل إصلاحا جذريا بتحويل الميزانية من نظام البنود والوسائل إلى نظام البرامج والأهداف.</li> <li>• تم اعتماد تصنيف جديد للنفقات العامة حسب الهدف، بدلا من تصنيفها حسب طبيعتها الاقتصادية فقط.</li> <li>• التصنيف الجديد يهدف إلى تعزيز الشفافية، ربط النفقات بالنتائج، وتحسين التسيير المالي العمومي؛</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• النفقات العمومية أصبحت موجهة لتحقيق أهداف سياسة عامة محددة، وليس فقط مجرد تغطية تكاليف إدارية واقتصادية.</li> </ul>	
<p>تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• كلتا الدراستين تتناولان موضوع النفقات العمومية وكيفية ترشيدها؛</li> <li>• ترتبطان مباشرة بآثار الإصلاحات القانونية (خاصة القانون العضوي 18-15) على تسيير المؤسسات العمومية؛</li> <li>• تهتمان بمسألة الحوكمة والفعالية المالية داخل المؤسسات العمومية.</li> </ul>	<p><b>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</b></p>
<p>تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ركزت هذه الدراسة أساسا على تصنيف وتوزيع النفقات وليس على آليات الحوكمة التي تساهم في ترشيدها؛</li> <li>• الدراسة الحالية أشمل لأنها تربط بين الحوكمة وترشيد النفقات ضمن إطار تحليلي تطبيقي عبر استبيانات ميدانية، بينما هذه الدراسة نظرية تقوم على مقارنة بحتة بين نظامين ميزانيتين.</li> <li>• تتناول الدراسة الحالية المؤسسات العمومية كميدان تطبيقي، أما هذه الدراسة فقد ركزت على التشريع الوطني بشكل عام دون دراسة ميدانية.</li> </ul>	<p><b>أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية</b></p>
<p><b>دراسة شبرة امحمد مصطفى، سنة (2022)</b></p>	
<p>أهمية إصلاح النظام الموازي في ترشيد الإنفاق العام للجزائر</p>	<p><b>عنوان الدراسة</b></p>
<p>أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر (3)</p>	<p><b>نوع الدراسة</b></p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة مشروع إصلاح منظومة الميزانية العامة في الجزائر في ترشيد النفقات العامة، من خلال استكشاف خصائص النظام الموازي التقليدي والحديث وتحليل أثر تطبيق الإصلاحات على الكفاءة المالية للدولة.</p>	<p><b>هدف الدراسة</b></p>
<p>اعتمدت هذه الدراسة على كل من:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>المنهج الوصفي:</b> لعرض مفاهيم الموازنة والنفقات العامة؛</li> <li>• <b>المنهج التاريخي:</b> لتتبع تطور أنظمة الموازنة عالميا ومحليا؛</li> <li>• <b>المنهج التحليلي:</b> لتحليل البيانات والنصوص القانونية؛</li> <li>• <b>المنهج الاستقرائي:</b> لاستشراف الآفاق بناءً على التجارب الدولية.</li> </ul>	<p><b>منهج الدراسة</b></p>
<p>خلصت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• النظام الموازي التقليدي القائم على موازنة البنود لا يساعد على التخطيط الفعال طويل الأمد؛</li> <li>• مشروع إصلاح النظام الموازي الجزائري يتماشى مع الاتجاهات الدولية، لكن يحتاج إلى دعم إصلاحات أخرى مثل نظام الرقابة والمحاسبة العمومية؛</li> </ul>	<p><b>نتائج الدراسة</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإصلاحات الموازية تساهم بشكل ملحوظ في تحسين الشفافية وترشيد النفقات العامة إذا ما طبقت بشكل متكامل.</li> </ul>	
<p>تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• كلا الدراستين تهدفان إلى تحقيق ترشيد النفقات عبر آليات تحسين الإدارة والرقابة؛</li> <li>• كلتا الدراستين تتناولان المؤسسات العمومية وتبحثان عن وسائل لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية.</li> </ul>	<p><b>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</b></p>
<p>تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ركزت هذه الدراسة على الإصلاح الموازي الشامل للدولة، بينما ركزت الدراسة الحالية على دور الحوكمة في ترشيد النفقات على مستوى المؤسسات العمومية؛</li> <li>- تعالج هذه الدراسة موضوعها من زاوية قانونية وتنظيمية وطنية (القانون العضوي 15-18)، في حين أن الدراسة الحالية تركز أكثر على الحوكمة كمنهج إداري في المؤسسات العمومية</li> </ul>	<p><b>أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية</b></p>
<p><b>دراسة أمين صابية، كمال بن موسى، سنة (2020)</b></p>	
<p>دراسة تحليلية للقانون العضوي الجديد رقم (15-18) وأهميته في تحسين أداء القطاع العام في الجزائر.</p>	<p><b>عنوان الدراسة</b></p>
<p>مقال علمي منشور في المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية.</p>	<p><b>نوع الدراسة</b></p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى تحليل القانون العضوي (15-18) الخاص بقوانين المالية، وإبراز دوره في تحسين أداء الإدارات العمومية في الجزائر، عبر ترسيخ مبادئ الحوكمة المالية الحديثة، وتحقيق الفعالية والكفاءة في تسيير المال العام.</p>	<p><b>هدف الدراسة</b></p>
<p>اعتمدت هذه الدراسة على كل من:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المنهج التحليلي المقارن: من خلال مقارنة بين القانون القديم (84-17) والقانون الجديد (15-18)؛</li> <li>• المنهج الوصفي: لشرح أهداف ومبادئ وأسس القانون الجديد.</li> </ul>	<p><b>منهج الدراسة</b></p>
<p>توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• القانون (15-18) أحدث نقلة نوعية بتحويل الميزانية إلى نظام مبني على النتائج والبرامج وليس الوسائل فقط؛</li> <li>• تمكين مسيري المؤسسات من حرية أوسع مع تحميلهم مسؤولية تحقيق النتائج؛</li> <li>• تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والتقييم المستمر للأداء العمومي؛</li> <li>• رغم الجهود، لا تزال هناك صعوبات في التطبيق الكامل للقانون بسبب نقص النصوص التطبيقية، وضعف آليات الرقابة والالتزام.</li> </ul>	<p><b>نتائج الدراسة</b></p>

<p>تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز المشترك على أهمية الحوكمة في تحسين أداء الإدارات والمؤسسات العمومية؛</li> <li>• العلاقة بين القانون العضوي (15-18) وبين ترشيد النفقات وتحقيق الفعالية؛</li> <li>• دراسة إصلاح الإدارة المالية العمومية ومحاولة تطبيق المبادئ الحديثة للحوكمة.</li> </ul>	<p><b>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</b></p>
<p>تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هذه الدراسة تحليل قانوني نظري يركز على النصوص التشريعية وتأثيرها المتوقع، بينما تقوم الدراسة الحالية على تحليل ميداني عبر استبيان لواقع تطبيق الحوكمة؛</li> <li>• هذه الدراسة تناقش أداء القطاع العام بشكل عام، الدراسة الحالية تركز تحديداً على المؤسسات العمومية ودور الحوكمة في ترشيد نفقاتها تحديداً.</li> </ul>	<p><b>أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية</b></p>
<p><b>دراسة محمد أكحل، سنة (2020)</b></p>	
<p>الحكامة المالية وترشيد الإنفاق العام: دراسة حالة إصلاح المالية العامة في الجزائر</p>	<p><b>عنوان الدراسة</b></p>
<p>أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة (01).</p>	<p><b>نوع الدراسة</b></p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيف يمكن لتطبيق الحكامة المالية العامة أن يساهم في تحسين تسيير المالية العامة وترشيد الإنفاق العام في الجزائر، مع تقييم مسار إصلاح النظام الميزناتي في ضوء القانون العضوي (15-18)، ومقارنته بالتجارب الفرنسية والمغربية.</p>	<p><b>هدف الدراسة</b></p>
<p>اعتمدت هذه الدراسة على كل من:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المنهج البنوي الوظيفي: لتحليل وظائف فواعل الحكامة المالية؛</li> <li>• منهج تحليل المضمون: لدراسة النصوص القانونية والوثائق الرسمية؛</li> <li>• المنهج التاريخي: لتتبع تطور المفاهيم المرتبطة بالمالية العامة والحكامة؛</li> <li>• المنهج المقارن: للاستفادة من التجارب الفرنسية والمغربية في إصلاح المالية العامة.</li> </ul>	<p><b>منهج الدراسة</b></p>
<p>توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الحكامة المالية العامة تساهم بشكل فعال في ترشيد الإنفاق العام، خاصة إذا استخدمت أدوات المشاركة والشفافية والمساءلة؛</li> <li>• مسار إصلاح المالية العامة في الجزائر شهد بظناً بسبب مقاومة الجهاز البيروقراطي وتقلب الإرادة السياسية؛</li> <li>• القانون العضوي (15-18) يمثل خطوة هامة نحو تفعيل مبادئ الحكامة المالية، لكنه يحتاج إلى دعم بيئة مؤسسية وإدارية مواتية لتحقيق أهدافه.</li> </ul>	<p><b>نتائج الدراسة</b></p>

<p>تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• كلتا الدراستين تعالجان أهمية الحوكمة كأداة لترشيد الإنفاق؛</li> <li>• تركيز مشترك على الإصلاحات القانونية والإدارية في المؤسسات العمومية.</li> </ul>	<p>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تركز هذه الدراسة على إصلاح المالية العامة للدولة ككل، بينما تركز الدراسة الحالية على دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية فقط؛</li> <li>• هذه الدراسة تعتمد على مقارنة مع التجارب الدولية (فرنسا والمغرب)، بينما تركز الدراسة الحالية أكثر على تحليل واقع المؤسسات العمومية الجزائرية بناءً على استمارة استبيان.</li> </ul>	<p>أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p><b>دراسة مفتاح فاطمة، سنة (2016)</b></p>	
<p>الميزانية العامة بين القانون الأساسي (84-17) ومشروع القانون العضوي الجديد لقوانين المالية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مقال علمي نشر في مجلة القانون والعلوم السياسية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تطور النظام المالي العام في الجزائر، من خلال مقارنة بين القانون الأساسي القديم (84-17) والمشروع الجديد لقانون المالية (القانون العضوي الجديد)، وبيان أسباب ونتائج الانتقال نحو نظام ميزانياتي حديث يركز على النتائج بدلاً من الوسائل.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>اعتمدت هذه الدراسة على كل من:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• منهج وصفي تحليلي: وصف النظام المالي الجزائري القديم وتحليل أوجه التغيير التي أتى بها القانون العضوي الجديد؛</li> <li>• مقارنة قانونية: مقارنة بين النصوص التشريعية والآليات العملية بين النظامين.</li> </ul>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج منها ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• النظام المالي الجديد (القانون العضوي 18-15) يقوم على اعتماد ميزانية البرامج بدلاً من ميزانية الوسائل؛</li> <li>• تعزيز مبدأ المسؤولية والمساءلة على عاتق مسيري المؤسسات العمومية أمام البرلمان والشعب؛</li> <li>• التركيز على تحقيق النتائج بدلاً من التركيز على صرف الاعتمادات فقط؛</li> <li>• تفعيل دور البرلمان في الرقابة المالية من خلال آلية المصادقة والمراقبة الدورية؛</li> </ul>	<p>نتائج الدراسة</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم الميزانية العامة وفق تصنيف جديد حسب النشاطات والنتائج والأهداف المرجوة.</li> </ul>	
<p>تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• كلا الموضوعين يتناولان الإصلاحات المالية في المؤسسات العمومية؛</li> <li>• يوجد تركيز على دور الحوكمة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر عبر تطوير نظام الميزانية العامة؛</li> <li>• كلاهما يبرز أهمية ترشيد النفقات وتحقيق الفعالية المالية من خلال آليات قانونية وتنظيمية حديثة؛</li> </ul>	<p><b>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</b></p>
<p>تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ركزت هذه الدراسة بالأساس على الإطار القانوني والنصوص التشريعية، بينما ركزت الدراسة الحالية على التطبيق العملي للحوكمة وتأثيرها الفعلي على النفقات؛</li> <li>• هذه الدراسة تعتمد على مقارنة نصوص قانونية ولا تتضمن دراسة ميدانية، عكس الدراسة الحالية التي قامت بإعداد استبيان ميداني؛</li> <li>• هذه الدراسة تعالج الموضوع من زاوية الإصلاح الشامل للمالية العامة، أما الدراسة الحالية فتتناول الحوكمة على مستوى المؤسسات العمومية تحديداً.</li> </ul>	<p><b>أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية</b></p>
<p><b>دراسة بن عزة محمد، سنة (2015)</b></p>	
<p>ترشيد سياسة الإنفاق العام باتباع منهج الانضباط بالأهداف دراسة تحليلية قياسية لدور الإنفاق العام في تحقيق أهداف السياسة الاقتصادية في الجزائر</p>	<p><b>عنوان الدراسة</b></p>
<p>أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان.</p>	<p><b>نوع الدراسة</b></p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور سياسة الإنفاق العام في الجزائر في تحقيق أهداف السياسة الاقتصادية (النمو الاقتصادي، الاستقرار السعري، تحقيق التشغيل الكامل، والتوازن الخارجي)، مع التركيز على تطبيق منهج الانضباط بالأهداف كوسيلة لترشيد الإنفاق العام.</p>	<p><b>هدف الدراسة</b></p>
<p>اعتمدت هذه الدراسة على كل من:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المنهج الوصفي: لتحليل المفاهيم والنظريات المتعلقة بالإنفاق العام؛</li> <li>• المنهج التحليلي: لتحليل تأثيرات الإنفاق العام على مؤشرات الاقتصاد الكلي؛</li> <li>• المنهج الكمي القياسي: باستخدام نماذج السلاسل الزمنية (VAR) واختبارات التكامل المشترك لتحليل العلاقة بين النفقات العامة وأهداف السياسة الاقتصادية.</li> </ul>	<p><b>منهج الدراسة</b></p>
<p>توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج منها ما يلي:</p>	<p><b>نتائج الدراسة</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• سياسة الإنفاق العام في الجزائر لم تحقق الأهداف الاقتصادية بالكفاءة المطلوبة بسبب الاعتماد المفرط على الربيع النفطي وضعف آليات التخطيط والرقابة؛</li> <li>• الإنفاق العام كان له تأثير إيجابي محدود على النمو الاقتصادي والتشغيل، لكنه ساهم أيضًا في ظهور اختلالات مالية مثل العجز في الميزانية العامة؛</li> <li>• تطبيق الانضباط بالأهداف من خلال ربط الإنفاق بتحقيق نتائج ملموسة يمكن أن يساهم في تحسين فعالية الإنفاق العام.</li> </ul>	
<p>تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تركيز كلتا الدراستين على ترشيد النفقات العامة لتحقيق الكفاءة الاقتصادية؛</li> <li>• الدراستان تدعوان إلى إصلاح أساليب الإدارة المالية وتحديث آليات التسيير في المؤسسات العمومية.</li> </ul>	<p><b>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</b></p>
<p>تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هذه الدراسة تركز على السياسة المالية العامة للدولة ككل وتأثير الإنفاق العام على مؤشرات الاقتصاد الكلي، بينما تتناول الدراسة الحالية دور الحوكمة في تحسين تسيير النفقات على مستوى المؤسسات العمومية بشكل خاص؛</li> <li>• هذه الدراسة تعتمد على تحليل اقتصادي وقياسي باستخدام نماذج رياضية، بينما تعتمد الدراسة الحالية على استمارة استبيان وتحليل ميداني داخل <u>المؤسسات</u>.</li> </ul>	<p><b>أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية</b></p>

المصدر: من اعداد الباحثة.

## 5. أسباب اختيار الموضوع:

يعد اختيار موضوع "دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية في الجزائر" اختيارا مدروسا يعكس تفاعل الباحث مع التغيرات والتحولات الراهنة التي تشهدها منظومة تسيير المالية العمومية في ظل التوجه المتزايد نحو تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة وكفاءة استخدام الموارد العامة، إذ يأتي هذا الاختيار أيضا انسجاما مع الإصلاحات التي أقرها صدور القانون العضوي الجديد 18-15 بما يحمله من مقاربة جديدة في إعداد وتنفيذ الميزانية العامة قائمة على منطق الأداء وتحقيق الأهداف. والذي أبرز بدوره ضرورة البحث في آليات مكملة لهذا الإصلاح على رأسها الحوكمة باعتبارها أداة لضبط النفقات وتحقيق الأداء الأمثل.

وبناء على ذلك فإنه يمكن تقسيم أسباب اختيار هذا الموضوع إلى أسباب موضوعية وأسباب

ذاتية كالتالي:

✓ الأسباب الذاتية:

- الانسجام بين موضوع الدراسة وتخصص الباحث واهتماماته؛
- يعد هذا البحث فرصة لاختبار مدى فعالية بعض مفاهيم الحوكمة على الواقع وليس فقط على الورق؛
- المساهمة في إثراء الدراسات الأكاديمية في مجال الحوكمة وترشيد النفقات ضمن السياق الوطني.

✓ الأسباب الموضوعية:

- تعد الحوكمة مطلباً أساسياً لتحقيق كل من الكفاءة والشفافية والمساءلة في إدارة الموارد العامة لا سيما في ظل التحديات الاقتصادية والمالية التي تواجهها المؤسسات العمومية؛
- يشكل ترشيد النفقات العمومية حجر الزاوية في تحقيق الاستدامة المالية، مما يستدعي الأمر البحث في الأساليب والآليات التي تساهم في ضبط النفقات وترشيد استخدامها؛
- صدور القانون العضوي (15-18) المتعلق بقوانين المالية والذي هدفه تعزيز مبادئ الحوكمة في إدارة المال العام، مما يجعل الباحث مهتم بتسليط الضوء على العلاقة بين الإطار القانوني الجديد وإجراءات ترشيد النفقات العامة.

6. أهداف الدراسة:

يعد تحديد أهداف الدراسة من المحاور الأساسية التي توجه مسار البحث العلمي، باعتبارها تمثل البوصلة التي توجه الباحث في مختلف مراحل الدراسة النظرية والميدانية. فانطلاقاً من طبيعة الموضوع الذي يجمع بين البعد المفاهيمي للحوكمة ومتطلبات ترشيد الإنفاق العام في المؤسسات العمومية فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها كالتالي:

- تأصيل الإطار النظري للحوكمة من خلال دراسة المفاهيم، المبادئ، المرتكزات، الآليات والأبعاد، مع التركيز على خصوصية تطبيقها في القطاع العمومي؛
- دراسة تطور النظام الميزانياتي في الجزائر مع تفكيك مضامين القانون العضوي الجديد وإبراز أهم التحولات التي أتى بها خاصة فيما يتعلق بإعادة هيكلة إعداد وتنفيذ الميزانية؛
- تحديد دور الحوكمة في ترشيد النفقات داخل المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال تقييم مدى تكامل ممارسات ومبادئ الحوكمة مع متطلبات الإصلاح الميزانياتي الذي أقره القانون العضوي (18-15) واستكشاف مدى انعكاس ذلك على كفاءة وفعالية استخدام الموارد المالية العمومية؛
- استقصاء التحديات البنوية والمؤسسية التي تواجه تفعيل الحوكمة في سياق تطبيق الإصلاحات الميزانياتية خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية، الرقمنة، الثقافة التنظيمية.

## 7. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، حيث تجمع بين مفهومي الحوكمة وترشيد النفقات العمومية، في سياق يعرف تحولات جوهرية على مستوى تسيير المال العام في الجزائر خاصة في ظل تطبيق القانون العضوي (15-18) المتعلق بقوانين المالية، ويمكن ابراز أهمية هذه الدراسة في كل من الجانبين النظري والتطبيقي:

### - الجانب النظري:

تندرج هذه الدراسة ضمن الجهود العلمية الرامية إلى تعزيز المحتوى العلمي المتعلق بالحوكمة في القطاع العام من خلال تقديم إطار متكامل حول مبادئ وآليات الحوكمة وربطها بممارسات الترشيح المالي.

### - الجانب التطبيقي:

تتيح هذه الدراسة إمكانية تشخيص واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية الجزائرية وهذا من خلال تقديم تحليل واقعي لتجربة مجموعة من المؤسسات مما يتيح فهما أعمق للممارسات الإدارية والمالية المعتمدة ومدى انسجامها مع مبادئ الحوكمة. وتقييم مدى انعكاس ذلك على مستوى التحكم في النفقات وتحقيق الاستخدام الأمثل لها.

## 8. منهج الدراسة:

خلال القيام بدراسة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدامه في الجانب النظري لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والمراجع العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك بهدف بناء إطار نظري متكامل يدعم موضوع البحث ويوضح أبعاده ومفاهيمه المختلفة.

أما في الجانب التطبيقي فقد تم توزيع استمارة الاستبيان التي تم تصميمها بما يتوافق مع محاور الدراسة وأهداف البحث، ومن تم تحليل نتائجها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج تساهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

## 9. حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على عينة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة الأخرى ضمن نطاق جغرافي محدد (شرق الجزائر وبالتحديد المؤسسات العمومية المتواجدة بكل من ولاية (عنابة، الطارف، ميلة).

- الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة الممتدة بين سنة 2023 إلى غاية سنة 2025، لكونها الفترة الأولى التي شهدت تطبيق الإصلاحات الجديدة في الميزانية وفقا لما جاء في القانون العضوي (18-15).

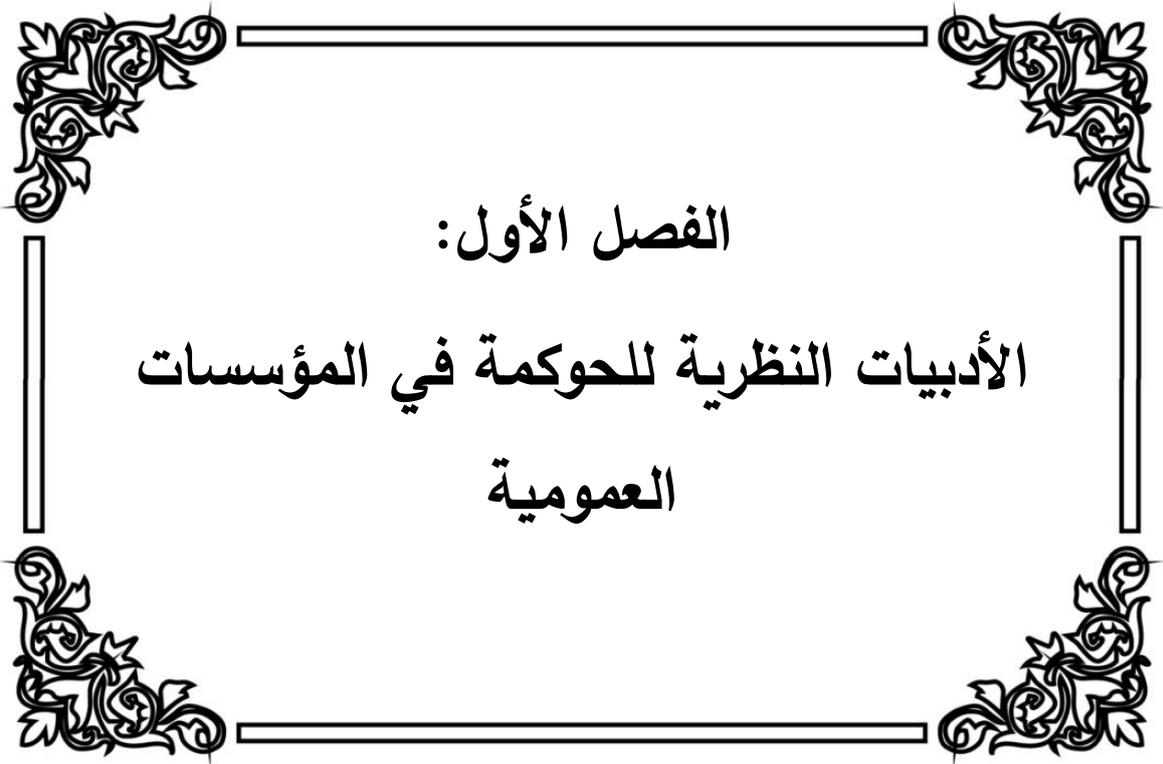
- الحدود البشرية: شملت الدراسة الإطار والمسؤولين التابعين لقسم المحاسبة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة الأخرى.  
10. تقسيمات الدراسة:

تماشيا مع طبيعة موضوع البحث وبغية الإحاطة بمختلف أبعاده النظرية والتطبيقية تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة، وقد جاءت هذه التقسيمات على النحو التالي:

تم في الفصل الأول التطرق إلى الأدبيات النظرية للحوكمة العمومية والذي قسم بدوره إلى (03) مباحث تم فيها تناول الإطار المفاهيمي للحوكمة، مبادئها، محدداتها، النظريات المفسرة لها إلى جانب الوقوف والتركيز على أساسيات، مقومات وآليات تطبيق الحوكمة في المؤسسة العمومية.

أما في الفصل الثاني الذي جاء تحت عنوان ترشيد نفقات المؤسسات العمومية في الجزائر تم تقسيم هذا الفصل كذلك إلى (03) مباحث تم فيها تسليط الضوء على تطور مفهوم النفقات العامة، تصنيفاتها، ضوابطها، آثارها الاقتصادية بالإضافة إلى مفهوم ترشيد النفقات العامة ومجالاتها مع التركيز أيضا على دراسة تصنيف وتوزيع وترشيد النفقات العامة في الجزائر وفقا للنظام الميزانياتي السابق المقرر في القانون (84-17) والنظام الحالي المقرر في القانون العضوي (18-15)، وفي المبحث الأخير تم تخصيص الدراسة على المؤسسات العمومية في سياق الإصلاح الميزانياتي المقرر في القانون العضوي الجديد والذي دخل حيز التنفيذ في الفاتح من جانفي (2023).

وفي الفصل الثالث والأخير، تم إجراء الدراسة التطبيقية من خلال توزيع استمارة الاستبيان على الإطار في بعض المؤسسات العمومية وبالتحديد عينة فقط من المؤسسات العمومية المعنية بالإصلاح وهذا قصد جمع البيانات اللازمة مع عرض النتائج وتحليلها بهدف التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في ترشيد النفقات داخل هذه المؤسسات.



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للحوكمة في المؤسسات  
العمومية

## تمهيد:

شهد مفهوم الحوكمة في العقود الأخيرة اهتماما متزايدا باعتباره حجر الزاوية في بناء مؤسسات فعالة وشفافة قادرة على الاستجابة لتطلعات المجتمع وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وفي سياق المؤسسات العمومية، فإن الحوكمة تُعنى بوضع الأطر التنظيمية والقواعد الإجرائية التي تضمن حسن إدارة الشأن العام، من خلال تعزيز آليات كل من الرقابة سواء الداخلية منها أو الخارجية بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ المشاركة والمسؤولية والعدالة.

فقد تبلورت هذه المفاهيم عبر تطورات متلاحقة مستندة في ذلك إلى منظومات فكرية وممارسات دولية سعت إلى الإرتقاء بالأداء المؤسسي وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

وانطلاقا من أهمية هذا الموضوع، نسعى من خلال هذا الفصل إلى بناء إطار نظري شامل يتناول مفهوم، خصائص وأصناف المؤسسات العمومية في الجزائر بالإضافة إلى مفاهيم متعلقة بالحوكمة مع التركيز على وجه الخصوص بالحوكمة في المؤسسات العمومية. إذ يمثل هذا الفصل الإطار المرجعي الذي تستند إليه الدراسة في مقاربتها التحليلية لإشكالية الحوكمة مما يسمح بفهم أعمق للأبعاد النظرية التي تحكم هذا المجال مع توفير الأساس اللازم للربط المنهجي بين الجانب النظري والتطبيقي.

## المبحث الأول: مدخل إلى الحوكمة

نشأت الحوكمة كرد فعل للأزمات المالية والإدارية العالمية التي تعرضت لها العديد من المؤسسات حول العالم، إذ كانت تلك الأزمات سببا في إدراك الحاجة إلى ابتكار آليات رقابية لتعزيز الشفافية في العمل الإداري. ولهذا فقد سعت الحكومات والمنظمات الدولية على وضع مبادئ ومعايير واضحة لتحقيق إدارة رشيدة وفعالة تمثلت في الحوكمة، حيث أن الاهتمام بهذا المفهوم يساهم بدرجة كبيرة في بناء مؤسسات قوية وأكثر كفاءة قادرة على مواجهة التحديات المالية والإدارية المستقبلية.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة

يتفق أغلب الباحثين في مجال الإدارة على عدم وجود تعريف موحد متفق عليه للحوكمة بين كل الاقتصاديين والقانونيين والأكاديميين، ويعود ذلك إلى تداخله مع العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، إلا أنه قبل التطرق إلى مختلف تلك التعاريف لابد من التعرف على تطورها التاريخي.

#### 1. التطور التاريخي للحوكمة:

لقد اشتهر النقاش حول مسألة الحوكمة خصوصا في سنوات التسعينات من القرن الماضي، وجاء ذلك بعد الفضائح المالية التي مست كبرى الشركات، والتي كانت لها انعكاسات سلبية على الكثير من الاقتصاديات الدولية والعالمية وبهذا اكتسب موضوع الحوكمة أهمية بالغة سواء على مستوى الحكومات أو الشركات، وأثرت هذه التغيرات الديناميكية في مفهوم الحوكمة وجعلته يتطور نحو تفعيل وسائل التحكم والمراقبة، لضمان مصالح مختلف الأطراف<sup>1</sup>.

نشأة الحوكمة كانت نتيجة لاعتبارات متعددة لعل أهمها ظهور نظرية الوكالة القائمة على فصل الإدارة عن الملكية، والنقاشات التي تلت ظهورها حيث تطرقت هذه النقاشات ومن أهمها تلك التي تطرق لها كل من (Berle & Means, 1932) والتي تناولت المشاكل التي تنشأ عن فصل ملكية وإدارة الشركات الأمريكية آنذاك، وما يترتب عن هذا الفصل من خطر سلب حقوق صغار المستثمرين من قبل المسيرين الذين يعملون على التملص من أية رقابة، بالإضافة إلى ظهور فجوات كبيرة بين أداء الشركات والمكافآت التي يحصل عليها المسيرين، إضافة إلى سوء استخدام خيارات الأسهم بشكل يخدم مصلحتهم دون مراعاة مصلحة الشركة على المدى البعيد وهذا ما ينتج عنه ما يدعى بتكلفة الوكالة، الأمر الذي يخلف

<sup>1</sup> تبانى رزيقة (2016): "حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية -دراسة حالة مجموعة من المجمعات-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 69.

تضارب مصالح الطرفين نتيجة سعي الإدارة لخدمة مصالحها على حساب مصلحة الملاك خاصة صغار المستثمرين منهم<sup>1</sup>.

حاول كل من الباحثين (Meckling&Jensen, 1976) حل مشكلة الوكالة، حيث أشاروا إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك الفصل بين الملكية والإدارة، وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل هذه المشكلة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات<sup>2</sup>، عرف الباحثان (Meckling, Jensen&1976) الوكالة على أنها "عقد يقوم بموجبه شخص أو أكثر (الموكل) بتكليف شخص آخر (الوكيل) لأداء بعض الخدمات نيابة عنه، والتي تتضمن تفويض بعض سلطة اتخاذ القرار للوكيل"<sup>3</sup>. أما في عام (1987) فقد قامت اللجنة الوطنية الأمريكية الخاصة بالانحرافات في اعداد القوائم المالية والتابعة للجنة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية (SEC) بإصدار تقاريرها بـ (Treadway Commission) والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجلس إدارة الشركات<sup>4</sup>.

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (Cadbury) في ديسمبر (1992) تقريرها والمشكل من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية لكي يؤكد على أهمية حوكمة الشركات تحت عنوان (The Financial aspects corporate governance)<sup>5</sup>، وظهر بعد ذلك العديد من التقارير المتعلقة بحوكمة الشركات ودور مجلس إدارة الشركات وأنظمة الرقابية الداخلية بالشركات واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم وإدارة المخاطر مثل (Hample Report) عام (1995) و(Higges and Smith Report) عام (2003)، بالإضافة إلى عام (1999) حيث أصدر كل من (NYSE) "New York stock exchange" و(NASD) "National association Securities Dealers" تقريرهما المعروف باسم (Blue Ribbon Report)

<sup>1</sup> بلقط اميرة (2021): "أثر حوكمة الشركات على تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية -دراسة ميدانية على عينة من الشركات في ولاية عنابة-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 6.

<sup>2</sup> غلاي نسيم (2015): "الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 31.

<sup>3</sup> Michael C. Jensen, William H. Meckling (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behavior", Agency Costs and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, Vol 03, Nu 04, P 05.

<sup>4</sup> محمد مصطفى سليمان (2009): "دور حوكمة الشركة في معالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، مصر، ص 16.

<sup>5</sup> صلاح سعاد (2017): "أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على إدارة المخاطر في البنوك التجارية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 25.

والذي اهتم بفعالية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ الحوكمة<sup>1</sup>، أما في عام 2002 تم إصدار قانون (SOX) "Sarbanes-Oxley" في الولايات المتحدة الأمريكية الذي يركز على دور مساهمة الحوكمة في محاربة الفساد المالي والإداري والقضاء عليه من خلال تفعيل دور الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس إدارة الشركة<sup>2</sup>.

وتزايد الاهتمام كثيرا بحوكمة الشركات في نهاية العقد الماضي في الدول المتقدمة وخصوص في ظل الأزمات الأسيوية والاقتصادية، والتي نذكر منها الأزمة الأسيوية سنة (1997)، تمثلت هذه الأخيرة في انعدام الثقة بين الشركات والتشريعات التي تنظم علاقة الشركات والحوكمة، وكذلك أزمة الشركات الأمريكية شركة (World com) وشركة (Enron) اللتان عملتا على تزوير القوائم المالية وإظهارها بصورة لا تعبر عن الواقع الفعلي للشركة وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية في مجال المراجعة والمحاسبة، وكذلك فضيحة (Water Gate) في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كانت بسبب فشل الرقابة المالية في الشركات وتقديم الرشاوى لبعض المسؤولين الحكوميين، وعدم الإفصاح والشفافية في التقارير المالية<sup>3</sup>.

ولقد أخذت حوكمة الشركات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات والإفلاس والفضائح المالية في كبريات الشركات الأمريكية في نهاية (1997) وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بعنوان مبادئ حوكمة الشركات (1999) هو أول تعريف رسمي بذلك المفهوم والتي تم تنقيحها وتعديلها في طبعها الثانية سنة (2004)<sup>4</sup>.

## 2. مفهوم الحوكمة:

تعتبر حوكمة الشركات مصطلح ذو أصل أمريكي ظهر في سنوات السبعينات بعد الانهيارات والكشف عن حالات التزوير والرشاوي التي تقدمها منظمات الأعمال الدولية والتي تدخل العديد من جوانبها ضمن إجراءات الرقابة الداخلية، جاء هذا المفهوم ليلبي متطلبات بيئة تنافسية تفرض الشفافية وتطلب المساءلة في أعمال الشركات الكبرى خوفا من حالات فساد اداري وغش وتلاعب تؤدي إلى انهيار محتمل لبعض هذه الشركات، مما يؤثر سلبا على الوضع الاقتصادي، الاجتماعي والسياسي على صعيد بلد ما او على الصعيد العالمي، وهذا ما يفسر الكم الهائل من الأبحاث والتقارير المنشورة والتي تعطي تصورات مختلفة لمفهوم وقواعد حوكمة الشركات، ويؤكد في الوقت ذاته على الانتقال إلى تعريف

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان (2009): 'دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"، ط2، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 16.

<sup>2</sup> حاكم محسن ربيعي، حمد عبد الحسين راضي (2011): "حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر"، دار اليازوري، الأردن، ص 18.

<sup>3</sup> بوزيدة نعيمة (2018): "مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 10.

<sup>4</sup> صلاح سعاد (2017): مرجع سبق ذكره، ص 25.

موحد، ويعود ذلك إلى تداخله في العديد من الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية<sup>1</sup>، ومنه لا بد من التعرف على أهم المراحل التي تطور فيها مفهوم الحوكمة والجدول التالي يبين ذلك:

**الجدول رقم (01): أهم مراحل تطور مفهوم الحوكمة**

المرحلة	مضمونها
انطلاقاً من (1932)	بدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتضارب المصالح.
(1990-1976)	ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلالها، وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال.
(1996-1990)	تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات منذ (1995)، عندما اتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد المؤسسات من خلال الالتزام بها في تحقيق النمو والاستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.
(2000-1996)	تم التركيز على مصطلح الحوكمة وضرورة تفعيله كنتاج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب انهيار المؤسسات واخفاؤها في تحقيق أهدافها وسوء الممارسات الإدارية بها واهدار استخدام الإمكانيات والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة المبادئ العامة للحوكمة.
(2004-2000)	عرفت بمرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة، حيث أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة، واتجهت هيئات مهنية متعددة لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.
ما بعد (2004)	مرحلة توثيق وتطوير مبادئ الحوكمة، حيث كان التركيز واضحاً على حالات الفشل والفضائح في كثير من المؤسسات، ومع تتابع ظاهرة الازمات الاقتصادية وانهيار العديد من المؤسسات العملاقة اتجه البنك الدولي أيضاً إلى الاهتمام بالحوكمة، وقام بتعزيز بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة.

المصدر: زعيش محمد (2020): "دور حوكمة الشركات في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة استقصائية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص ص 7-8.

ومنه فقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح بحيث يدل كل تعريف على وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، وفيما يلي أشهر التعاريف الخاصة بالباحثين، وأشهر المنظمات والتقارير الدولية ونذكر منها ما يلي:

- عرف الباحث (Gérard Charreaux, 1997) الحوكمة على أنها "مجموعة الآليات التي تحد من صلاحيات المسيرين وتؤثر في قراراتهم الإدارية ونفوذهم، أي تحكم سلوكهم وتحدد مجالات تدخلهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مزياي نور الدين (2010): "دراسة نظرية تحليلية لدور التدقيق الداخلي في عملية حوكمة الشركات"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 04، ص 132.

<sup>2</sup> Gérard Charreaux, Peter Wirtz (2006): "Gouvernance des Entreprises", Edition Economica, France, P 147.

- عرفت لجنة (Cadbury) الحوكمة في تقريرها بأنها " ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه ورقابة الشركات بهدف تحقيق التوافق بين مصالح الإدارة والمساهمين بالإضافة إلى الكفاءة الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية"<sup>1</sup>، وتوصل (Cadbury) في توثيق مفهوم بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة لحوكمة الشركات كما يلي: " هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"<sup>2</sup>.
  - عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حوكمة الشركات بأنها " تشير إلى العلاقة بين إدارة الشركة، مجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين، كما يحدد الهيكل الذي تحدد به أهداف الشركة، ووسائل تحقيقها ويضمن مراقبة النتائج التي تم الحصول عليها"<sup>3</sup>.
  - عرفت الشبكة الدولية لحوكمة الشركات (ICGN) الحوكمة من منظر تنظيمي على أنها "تمثل الهيكل التنظيمي وأعمال مجلس إدارة الشركة والتي تسعى لتحقيق الهدفين المكلف بهما المسيرين والمتمثلين في ضمان جدوى أنشطة الشركة وتحقيق نموها على المدى الطويل من أجل مساهميتها"<sup>4</sup>.
  - عرف ميثاق الحكم الراشد في الجزائر الحوكمة بأنها " فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد لضمان استدامة وتنافسية الشركة بواسطة تحديد حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في الشركة وكذا تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك"<sup>5</sup>.
- من خلال عرض مختلف التعاريف الخاصة بالحوكمة تمكنت الطالبة من استنتاج تعريف للحوكمة " هو عبارة عن نظام متكامل من التشريعات، القوانين والقواعد القانونية، المحاسبية، التنظيمية والأخلاقية التي يسعى إلى حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في المؤسسة من خلال مجموعة من الآليات والمبادئ الذي تحكمه للتسيير الشفاف والتقليل من السلوك الانتهازي ومحاربة الفساد وتحقيق النزاهة والاستقلالية".

### المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة ومحدداتها

تستند الحوكمة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تتأثر بمحددات داخلية وأخرى خارجية، كما يتطلب تحقيق فعالية الحوكمة تكامل جهود مجموعة من الأطراف المعنية، بما في ذلك مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين، الجهات الرقابية، والمؤسسات غير الحكومية، لضمان تحقيق الشفافية، المساءلة، والمسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> الجزراوي إبراهيم محمد علي، بشرى فاضل خيضر (2014): "تقويم حوكمة الشركات وآلياتها الداخلية في القوانين والتشريعات العراقية"، مجلة للعلوم الاقتصادية، العدد 40، ص 259.

<sup>2</sup> Cadbury committee (1992): report of the committee on the financial aspects of corporate governance, London, professional publishing, p14.

<sup>3</sup> Boussadia Hichem (2014) : la gouvernance d'entreprise et contrôle du dirigeant, thèse de doctorat, université Tlemcen, algerie2014, p 13.

<sup>4</sup> Helene Ploix, gouvernance d'entreprise, édition village mondial, 2eme édition, paris, p16.

<sup>5</sup> ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر (2009): وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ص 16.

## 1. مبادئ الحوكمة:

تعرف مبادئ الحوكمة على أنها "مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على شركات المساهمة، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة التي تظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالشركة"، حيث في سنة (2004) قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) إلى تحديد مبادئ جديدة للحوكمة بهدف دعم الثقة في الأسواق المالية وذلك بعد الاحداث التي حدثت بعد سنة (1999) وتمثلت في ستة مبادئ جديدة<sup>1</sup>، وهي:

### أ- ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات:

لضمان وجود إطار فعال للحوكمة لا بد من وجود أساس تنظيمي وقانوني ومؤسسي فعال، يكون الأساس الذي يعتمد عليه كافة الأطراف المشاركة لإنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، حيث:<sup>2</sup>

- يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الاشراف والرقابة والالزام بتطبيق القانون؛
- يجب أن يتم تطوير هيكل حوكمة الشركات مع مراعاة تأثيرها على الأداء الاقتصادي الكلي ونزاهة السوق والحوافز التي تخلقها للمشاركين بالسوق والترويج لشفافية وكفاءة الأسواق؛
- إن المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات داخل التشريع يجب أن تتوافق مع قواعد القانون وشفافيته والالزام بتطبيقه؛
- يجب ان تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور؛
- يجب أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولية عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية.

### ب- حماية حقوق المساهمين:

ينص هذا المبدأ على أنه ينبغي أن يحمي إطار حوكمة الشركات ويسهل ممارسة العدالة ويضمن المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما في ذلك حملة الأسهم من الأقليات والأجانب، كما يجب أن تتاح

<sup>1</sup> غضبان حسام الدين (2015): "محاضرات في نظرية الحوكمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 32.  
<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، ايمان بو ربيع (2018): "الحوكمة المؤسسية"، ألفا للوثائق، الجزائر، ص 61.

الفرصة لجميع المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم، من خلال مجموعة الارشادات التالية:<sup>1</sup>

- يجب أن تتاح الفرصة للمساهمين للمشاركة والاطلاع على القواعد، بما في ذلك إجراءات التصويت التي تحكم الاجتماعات العامة للمساهمين:
- ينبغي تزويد المساهمين بشكل كافي وفي الوقت المناسب بالمعلومات المتعلقة بتاريخ وموقع وجدول أعمال الاجتماعات العامة؛
- يجب أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماعات المساهمين العامة بالمعاملة العادلة لجميع المساهمين، كما ينبغي ألا تجعل إجراءات المؤسسة عملية التصويت صعبة أو مكلفة؛
- ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لطرح الأسئلة على مجلس الإدارة، بما في ذلك المسائل المتعلقة بالتدقيق الخارجية السنوي، ووضع بنود على جدول أعمال الاجتماعات العامة، واقتراح قرارات مع مراعاة القيود المعقولة؛
- المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية لحوكمة الشركات، مثل ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة بشكل ميسر ويجب أن يكون المساهمين قادرين على جعل وجهات نظرهم معروفة، خلال التصويت في اجتماعات المساهمين على مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و/أو الرؤساء التنفيذيين حسب مقتضى الحال؛
- ينبغي أن يكون المساهمون قادرين على التصويت شخصيا أو غيابيا، وينبغي إعطاء التأثير المتساوي للأصوات المدلى بها شخصيا أو غيابيا؛
- ينبغي القضاء على عوائق التصويت عبر الحدود.
- ينبغي السماح للمساهمين ولاسيما المساهمين المؤسسين، بالتشاور مع بعضهم البعض على أساس مبادئهم؛
- يجب معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي، كما ينبغي الكشف عن هياكل رأس المال والترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على درجة من التأثير أو السيطرة غير متناسبة مع ملكيتهم للأسهم؛
- يجب الموافقة على المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة واجراؤها بطريقة تضمن الإدارة السليمة لمصالح الشركة ومساهميها؛
- ينبغي حماية حملة الأسهم الأقلية من الإجراءات التعسفية.

<sup>1</sup> عادل قرقاد(2021): "أثر مراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسات الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر العاصمة، الجزائر، ص ص 19-20.

### ت - المعاملة المتكافئة للمساهمين:

يجب أن يكفل إطار الحوكمة المعاملة المتكافئة للمساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم:<sup>1</sup>

- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة؛
- ينبغي أن يكون للمساهمين -داخل كل فئة- نفس حقوق التصويت فكافة المساهمون يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم كما يجب أن تمون أية تغييرات مقترحة في حقوق التصويت موصفا لعملية تصويت من جانب المساهمين؛
- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم؛
- ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين، كما يجب ألا تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت؛
- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية؛
- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

### ث - دور أصحاب المصلحة:

- يجب أن ينطوي إطار ممارسات الحوكمة على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يراها القانون، وأن يعمل على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، ويتم ذلك من خلال:<sup>2</sup>
- يجب احترام حقوق أصحاب المصلحة والتي يحميها القانون: في كافة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يحمي القانون أصحاب المصالح وذلك بمقتضى قوانين العمل، الشركات، العقود، الإفلاس وحتى في المجالات التي لا توجد فيها تشريعات تختص أصحاب المصالح تقوم المؤسسات بتقديم تعهدات لهم، وغالبا ما يؤدي الاهتمام بسمعة المؤسسة وأدائها إلى استلزام الاعتراف بنطاق أوسع بحقوق أصحاب المصالح؛

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد (2005): "حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب)", الدار الجامعية، مصر، ص ص 42-43.

<sup>2</sup> غضبان حسام الدين (2015): مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44.

- إيجاد الآليات التي تعمل على رفع الأداء من خلال مشاركة الأطراف أصحاب المصالح: اذ يجب أن تتيح أطر ممارسات الحوكمة الفرصة للأدوار المختلفة لأصحاب المصالح، وتعتمد درجة مشاركة الأطراف المختلفة على القوانين الوطنية وهي قد تتفاوت أيضا من شركة إلى أخرى.
- حينما يشارك أصحاب المصالح في ممارسات الحوكمة ينبغي أن تكفل لهم الحصول على المعلومات اللازمة لذلك، فعندما تسمح القوانين والممارسات بمشاركة أصحاب المصالح يكون من الأهمية إمكانية حصول تلك الأطراف على المعلومات اللازمة للاطلاع بمسؤولياتهم.

### ج- الإفصاح والشفافية:

في هذا الإطار ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة الإفصاح الدقيق عن المعلومات والذي يجب أن يشمل على الأقل:<sup>1</sup>

- النتيجة المالية للشركة ونتيجة الاستغلال؛
  - ملكية الحصص الأساسية وحقوق التصويت؛
  - سياسة التعويض لأعضاء مجلس الإدارة والهيئات التنفيذية الفاعلة وكذا إعطاء معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة ومؤهلاتهم وظروف سيرورة الانتخاب، وضمان عدم انتمائهم إلى مجلس إدارة في شركات أخرى؛
  - الصفقات الهامة مع الأطراف ذات العلاقة؛
  - الأخطار المتوقعة؛
  - القضايا المتعلقة بالموظفين والأطراف ذات العلاقة؛
  - هياكل وسياسات الحوكمة وخصوصا محتوى القانون واستراتيجية التسيير المحررة من طرف الشركة والعملية التي تنفذ بواسطتها؛
- كما يجب أن تتصف المعلومات المفصّل عنها بمعايير الجودة العالمية والإفصاح المالي وغير المالي، وأن تقوم الشركة بالتدقيق السنوي من خلال مدقق خارجي مؤهل ومستقل مكلف من قبل مجلس الإدارة والمساهمين للتأكيد على شرعية وصدق الحسابات يكون مسؤول أمام المساهمين والشركة ككل بممارسة مهامهم بمهنية بكفاءة.

<sup>1</sup> ضويفي حمزة (2015): "فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي مع دراسة ميدانية: لمجموعة من الشركات التابعة لمجمع سونلغاز"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3-، الجزائر العاصمة، الجزائر، ص 28.

## ح- مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يتيح إطار الحوكمة الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين، بحث:<sup>1</sup>

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توفر كامل للمعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين؛
  - حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين؛
  - يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح؛
  - يتعين أن يقوم مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية، ومن بينها مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة وخطط العمل وسياسة المخاطرة، اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين ومتابعتهم، مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، ضمان سلامة التقارير المحاسبية المالية للشركة، متابعة فعالية حوكمة الشركات التي يعمل المجالس في ظلها واجراء التغييرات المطلوبة؛
  - يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة، وأن يجري ذلك - بصفة خاصة- على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية، بحيث:
    - يعتين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح؛
    - يجب أن يخصص أعضاء مجلس الإدارة وقتا كافيا لمباشرة مسؤوليتهم.
  - كي يتحقق الاضطلاع بتلك المسؤوليات يجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.
- وتجدر الإشارة إلى أن المبادئ سالفه الذكر تركز على الشركات التي يتم تداولها في البورصات، لكنها تعد أيضا وفي حدود معينة أداة مفيدة لتحسين أساليب حوكمة الشركات الخاصة، وكذلك المملوكة للدولة، وذلك من خلال تصرف الدولة كمالك شأنها شأن القطاع الخاص في إرساء الممارسات الجيدة

<sup>1</sup> فداوي أمينة (2014): "دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية -دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص ص 51-53.

لحوكمة الشركات بطريقة تعتمد على الشفافية والمحاسبة، ولكن مع مراعاة الدولة للفصل بين تصرفها مالكا وتصرفها في إطار المسؤوليات المنوط بها بوصفها جهة تنظيمية<sup>1</sup>.

ولقد أشارت العديد من الأبحاث إلى دور هذه المبادئ في نشر ثقافة الحوكمة، ولكن يأخذ عليها الكثير من الملاحظات منها:<sup>2</sup>

- هذه المبادئ ليس جديدة تماما أو مستحدثة غير مسبوقة، بل على العكس من ذلك فهي تمثل قواعد وإجراءات معروفة منذ زمن طويل، انما الجديد فيها هو تجميعها معا كمجموعة من الإجراءات وكذلك اجماع مختلف المنظمات المهنية والهيئات الدولية كدليل لإرشادات التطبيق؛

- المبادئ ليس ملزمة، كما أنها لا تستهدف تقديم توجيهات تفصيلية للتشريعات الوطنية بل الغرض منها أن تكون بمثابة قواعد مرجعية يمكن لصانعي السياسات أن يستخدموها ويطبقوها عند اعداد الأطر القانونية والتنظيمية والمؤسسية بما يعكس الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؛

- هذه المبادئ ليست ثابتة، بل هي مستمرة التطور بطبيعتها، وبالتالي فإنها قابلة للتغيير كلما طرأت تغيرات كبيرة على الظروف المحيطة، مما يتعين معه ادخال تجديدات مستمرة على أساليب الحوكمة.

كما يمكن التركيز على أهم المبادئ التي تعتبر دعائم أخرى للحوكمة ويمكن ذكرها كالآتي:<sup>3</sup>

- الإفصاح والشفافية: يمثل الإفصاح الجيد والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية أحد المبادئ والاركان الرئيسية التي تقوم عليها الحوكمة، حيث نقصد بالإفصاح تقديم المعلومات والبيانات إلى المستخدمين بشكل مضمون وصحيح وملائم لمساعدتهم على اتخاذ القرارات وهو يشمل المستخدمين الداخليين والخارجيين في آن واحد؛

- المشاركة: ويقصد به تمكين مختلف الفاعلين المعنيين سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها من الإسهام في عمليات اتخاذ القرار وصياغة السياسات وتقييم الأداء بما يعزز من الشفافية ويضمن توازن المصالح، بالإضافة إلى إكساب الأداء المؤسسي شرعية وفعالية أكبر؛

- الاستقلالية: وهي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح، حيث تبدأ هذه الآلية من تشكيل المجالس وتعيين اللجان إلى تعيين مدقق خارجي مستقل وكفاء ومؤهل، يقوم بممارسة عمله بما تقتضيه العناية والأصول المهنية، ليقدم تأكيده أو مصداقيته بأن القوائم المالية تمثل بصدق حقيقة المركز المالي وأداء المؤسسة، حيث يقصد بها استقلالية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، وأنه لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛

- المساءلة: يكون متخذوا القرارات في القطاع العام والخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وتعني المساءلة تقييم العمل ثم محاسبة القائمين عليه

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد (2005): مرجع سبق ذكره، ص 918.

<sup>2</sup> عادل قرقاد (2021): مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>3</sup> زعيش محمد (2020): مرجع سبق ذكره، ص ص 10-11.

- وبالتالي فمجلس الإدارة يخضع لمساءلة المساهمين والمدير العام بدوره يخضع لمساءلة مجلس الإدارة، والمدراء التنفيذيون لمساءلة المدير العام والموظف لمساءلة مديره وهكذا؛
- العدالة: المعاملة المتساوية في كل الجوانب لكل المساهمين بغض النظر إن كانوا من أقلية أو الأغلبية؛
- المسؤولية الاجتماعية: ويتحقق ذلك من خلال وجود سياسة واضحة تؤكد على التمسك بالسلوك الأخلاقي ووجود سياسة توظيف واضحة وعادلة بالإضافة إلى وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية.

ومنه يمكن تلخيص هذه المبادئ في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): مبادئ الحوكمة

المسؤولية	العدالة	المشاركة	المساءلة	الاستقلالية	والشفافية
النظر إلى الشركة كمواطن جيد	يجب احترام حقوق أصحاب المصلحة في الشركة	مشاركة جميع الأطراف ذوي المصلحة	إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط	تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث

المصدر: طارق عبد العال حماد (2005): "حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب)", الدار الجامعية، مصر، ص 23.

من خلال ما سبق يتبين أن للحوكمة مجموعة من المبادئ الأساسية والمتمثلة في كل من الشفافية، المشاركة، الاستقلالية، المساءلة، العدالة والمسؤولية الاجتماعية، حيث يتضح أن هناك ترابط قوي ومتبادل بين كافة المبادئ، فمبدأ الشفافية يعزز مبدأ المساءلة وذلك لأن الإفصاح الواضح والصريح عن المعلومات يسمح بمراقبة الأداء وتقييمه، كذلك مبدأ الشفافية يعزز من مبدأ المشاركة وذلك لأن الإفصاح الجيد للمعلومات يمكن أصحاب المصلحة من فهم ما يجري داخل المؤسسة مما يمكنهم من المشاركة الفعلية في النقاشات واتخاذ القرارات، في حين أن مبدأ الاستقلالية يدعم كل من الشفافية والمساءلة وذلك لأن اتخاذ قرارات مستقلة يساهم في الإفصاح وتحمل المسؤولية، ومنه لا بد على المؤسسة التركيز على كافة هذه المبادئ السابقة والعمل على تعزيز الترابط بينها لتحقيق الأداء الأمثل والالتزام بمعايير الحوكمة الجيدة.

## 2. محددات الحوكمة:

لكي تتمكن الشركات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم الحوكمة، لا بد من توفر مجموعة من المحددات الأساسية وفي حالة عدم توافر تلك المحددات، فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه العديدة يعتبر أمراً مشكوكاً فيه، ويمكن تقسيم هذه المحددات إلى محددات خارجية ومحددات داخلية:<sup>1</sup>

### أ- المحددات الخارجية:

تمثل المحددات الخارجية البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى، وتتمثل أساساً فيما يلي:

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار؛
- وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية؛
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات وذلك عن طريق احكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عد التزام الشركات؛
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين على سبيل المثال.

### ب- المحددات الداخلية:

تشتمل المحددات الداخلية على القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة والإدارة والساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

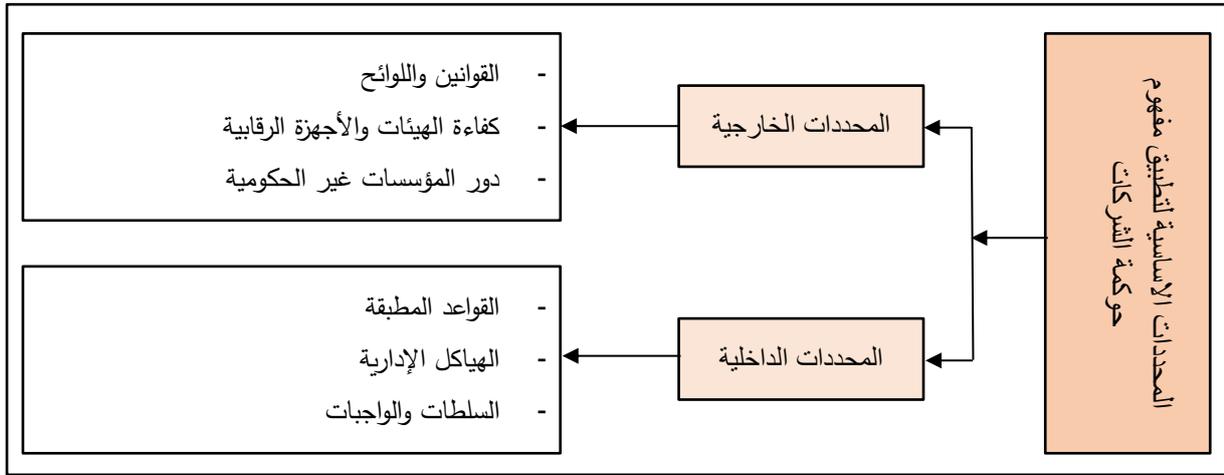
إلا أن هذه المحددات سواء داخلية كانت أم خارجية تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الافراد، فالحوكمة ليست

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان (2009): "دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، مصر، ص ص

سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه الشركات ويضم على سبيل المثال سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في أسواق المنتج وأسواق العوامل الإنتاجية، ويعتمد إطار الحوكمة أيضا على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية هذا بالإضافة إلى عوامل مثل أخلاقيات الاعمال ومدى ادراك الشركات للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها الشركة والتي يمكن أيضا ان يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها في الاجل الطويل.

والشكل التالي يوضح أكثر المحددات الخارجية والداخلية:

الشكل رقم (02): المحددات الخارجية والداخلية لتطبيق الحوكمة



المصدر: محمد مصطفى سليمان (2009): "دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، مصر، ص 22

لتوضيح مفهوم الحوكمة بشكل كامل، لابد من تحديد المحددات التي تؤثر على تطبيق الحوكمة بشكل فعال من خلال تقسيمها إلى محددين رئيسيين: المحددات الخارجية والمحددات الداخلية، حيث تعمل القوانين واللوائح إلى جانب الهيئات الرقابية والمؤسسات غير الحكومية على توفير إطار خارجي داعم، بينما تضمن القواعد والهيكل الإدارية الداخلية والسلطات والواجبات التنظيم الداخلي الجيد لتحقيق كل من الشفافية والمساءلة.

### 3. الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم على قواعد الحوكمة، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاح أو فشل تطبيقها، وتتمثل هذه الأطراف فيما يلي:<sup>1</sup>

- **المساهمون:** هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

يوجد ثلاث أنواع من المساهمين: المساهمون الأفراد، المساهمون الكبار والمساهمون المؤسسون بالنسبة للمساهم الفرد فهو الذي يملك عددا متواضعا فقط من الأسهم، يستطيع حضور اجتماعات المساهمين وتقديم مقترحات للتصويت عليها في ثلاثة اجتماعات.

أما المساهمون الكبار فهم من يملكون عدد كبير من السهم، وقد يكون المساهم الكبير واحدا من مديري المؤسسة، كما أن المساهمين المؤسسين الذين يعتبرون أول الأشخاص الذين أسسوا المؤسسة فهم في العادة من المساهمين الكبار فيها.

- **مجلس الإدارة:** لم تعد مجلس الإدارة تلعب دور غرف للتسجيل فقط، وإنما تطور دورها إلى رقابة فعالة على سير العمل داخل المؤسسة، سواء من خلال مراقبة عمل الإدارة أو من خلال التصديق على المعلومات التي يحتاجها المديرون، مثل التقارير المتعلقة بالحوكمة التي تضم معلومات خاصة بتكوين مجلس الإدارة، تكوين الإداريين، عدد الاجتماعات وما ينبثق عنها من قرارات، نظم الحوافز وغيرها.

يعتبر مجلس الإدارة من أهم الأطراف المعنية بالحوكمة، حيث أنه يعد وسيلة أساسية في عملية الرقابة، كما أنه يمثل نقطة التقاطع بين المديرين والمساهمين، ونجد أن نظرية الوكالة قد أعطت لمجلس الإدارة دور تنظيم ومراقبة المديرين.

- **الإدارة:** هي المسؤولة عن الإدارة اليومية والفعالية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر الإدارة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

كما يتمثل كذلك دور الإدارة في الأخذ بعين الاعتبار المصالح المختلفة للأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، وأن تعمل بالتعاون مع مجلس الإدارة على صياغة استراتيجية تحاول التقريب بين هذه المصالح واستيفاء إلى أقصى قدر ممكن.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، ايمان بو ربيع (2018): مرجع سبق ذكره، ص ص 102-105.

- أصحاب المصلحة: يعرف أصحاب المصالح في الشركة على أنهم الافراد والدوائر التي تساهم طوعا أو كرها في الأنشطة والقدرات التي تمكنها من خلق ثروتها، وبالتالي يكونون مستفيدين محتملين و/أو حاملي خطر، بمعنى أي طرف يمكن أن يتأثر بنشاط المؤسسة، ينتمي لأصحاب المصالح كل من العاملون، الموردون، المستهلكون، البنوك، المقرضون، الحكومة ومختلف جماعات الضغط كجمعيات حماية البيئة وحماية المستهلك.

ويلاحظ أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، إلا أنهم في مجموعهم يشكلون أطرافا مهمة في معادلة العلاقة في المؤسسة.

### المطلب الثالث: النظريات المفسرة للحوكمة

للحوكمة مجموعة متنوعة من النظريات المفسرة لها، حيث أن كل واحدة من تلك النظريات تسلط الضوء على جوانب مختلفة من هذا المجال، مما يساهم في فهم شامل ومعقد لهذا المجال المتعدد الأبعاد ولمحاولة أيضا تفسير آليات الحوكمة وتأثيرها على الشركات، ومنه سيتم التعرض إلى أبرز تلك النظريات.

#### **1. نظرية الوكالة:**

تتحدد علاقة الوكالة بـ "عقد يشغل شخص أو أكثر يسمى الأصيل بشخص آخر يسمى الوكيل لإنجاز بعض الاعمال نيابة عنه، وينطوي ذلك على تفويض سلطة اتخاذ بعض القرارات من الأصيل إلى الوكيل"، هذين الطرفين لهما أهداف ومصالح شخصية مختلفة متضاربة ينشأ عنها صراع يؤدي إلى ما يسمى بمشكلة الوكالة<sup>1</sup>، حيث أدى ظهور نظرية الوكالة التي جاءت لتسليط الضوء على المشاكل التي تظهر نتيجة لتعارض المصالح بين أعضاء مجلس إدارة الشركات والمساهمين إلى زيادة الاهتمام بضرورة توفير مجموعة من القوانين التي تعمل على حماية حقوق مصالح المساهمين، والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به أعضاء مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة<sup>2</sup>، والجدول التالي يلخص أهم النقاط التي تقوم عليها نظرية الوكالة:

<sup>1</sup> سورية بن سليمان، رتيبة بوهالي، جمال قدام (2021): "تأثير الميكانزمات الداخلية لحوكمة الشركات على تكاليف الوكالة -دراسة قياسية لشركات مؤشر CAC40-"، Les Cahiers du Cread، المجلد 37، العدد 03، ص 192.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان (2009): مرجع سبق ذكره، ص 04.

الجدول رقم (02): نظرة عامة عن نظرية الوكالة

الفكرة الأساسية	يجب أن تعكس العلاقات بين المالك والوكيل المنظومة الفعالة للمعلومات وتكاليف المخاطرة.
محور النظرية	العقد بين المالك والوكيل.
الافتراضات السلوكية	- المصالح الذاتية؛ - العقلانية؛ - النفور من المخاطرة.
الافتراضات التنظيمية	- تضارب الأهداف الجزئية بين الطرفين؛ - الكفاءة كمعيار للفعالية؛ - عدم تماثل المعلومات بين المالك والوكيل.
فرضية المعلومة	المعلومة كسلعة قابلة للشراء .
مشاكل العقد	المخاطر الأخلاقية؛ الاختيار السلبي؛ تقاسم المخاطر.
مشاكل المجال (العلاقة)	العلاقات التي يكون فيها تعارض جزئي في الأهداف بين المالك والوكيل، كذلك اختلاف تفضيلات المخاطرة مثل الحوافز، التنظيم، القيادة..إلخ

المصدر:

Kathleen M.Eisenhardt(1989) : Agency Theory: An Assessment and Review, The Academy of management reviewer, Vol 14, no 1, P 59

بغرض حماية مصالحه ومواجهة سلوكيات الوكيل غير مرغوبة والانتهازية وكذا لضمان ولائه وتحقيق الأهداف المحددة، يقوم المالك بوضع "تكاليف الوكالة" والتي حسب ( Jensen&Meckling 1976) تنقسم إلى:<sup>1</sup>

- **تكاليف الاشراف:** أو تكاليف الرقابة والتي يلتزم بها ويتحملها المالك (المساهم أو المساهمون) من أجل تأمين الرقابة على نشاط المسيرين (الوكلاء) لكشف إمكانية ومنع التصرفات التي في غير صالحه، ومن أمثلة هذه التكاليف: انشاء مجلس الإدارة، تكاليف الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام، تكاليف انشاء مجلس الرقابة وتكاليف التدقيق والمدققين المستقلين؛
- **تكاليف الالتزام:** يطبق عليها تكاليف الاخضاع، يتحملها الوكيل (المسير أو المسيرون) وتمثل ضمان للمساهمين للعمل وفق مصالحهم، وهي تكاليف يتعرض لها الوكيل في حال عدم تنفيذه للالتزامات

<sup>1</sup> بلقط اميرة (2021): مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37.

- المتفق عليها، ومن أمثلة هذه التكاليف: شراء المسير أو المسيرين (الوكيل) حصة من الأسهم العادية للشركة وذلك بهدف وضع مصالحه الشخصية في صف واحد مع مصالح المساهمين؛
- **الخسائر المتبقية:** يتحملها كلا الطرفين، وتكون في حال كانت مصاريف الاشراف أكبر من الأرباح التي يمكن أن يحصل عليها المالك، وذلك بسبب اتخاذ الوكيل لقرارات لا تخدم مصلحة المالك بالدرجة الأولى، وتدعى بتكاليف الفرصة البديلة.
- ومنه فالحوكمة تساهم في تخفيض تكاليف الوكالة من خلال اتباع مجموعة من الآليات، منها:<sup>1</sup>
- **تعويضات الحوافز:** من خلال ربط التعويضات بأداء الشركة من أجل تحفيز المديرين على تحقيق أكبر قدر من الثروة للمساهمين، هذه الوضعية تشجع المديرين أو المسيرين أكثر على اتخاذ القرارات المناسبة، ويكونوا منسجمين أكثر في أعمال الشركة؛
- **متابعة كبار المساهمين:** وجودهم الدائم يزيد من عملية متابعة أعمال المديرين أو المسيرين القائمين على الشركة، مما يقلل من تكاليف الوكالة، وما يعيق آلية المتابعة هذه هو مشكلة أقلية (صغار) المساهمين، هذه الوضعية تشجع المديرين أو المسيرين أكثر على اتخاذ القرارات المناسبة، ويكونوا منسجمين أكثر في أعمال الشركة؛
- **المساهمة في رأسمال الشركة:** يكون لدى المديرين مصلحة أو اهتمام أكثر لتعظيم قيمة الشركة للمساهمين، عندما يكون لديهم مساهمة أكبر في رأسمال الشركة؛
- **أنشطة المتابعة:** هي أنشطة رقابية يقوم بها صغار المساهمين بالشركة، والتي يطلب فيها من المديرين اعداد تقارير محاسبية ومالية وابلغهم بالوضعية المالية للشركة، كما يقومون بمراقبة السلوك الانتهازي للمديرين.
- ومنه فمبادئ الحوكمة تسعى إلى معالجة مختلف مشاكل الوكالة، فهي تبحث ضمناً عن إيجاد التوجيهات الملائمة من أجل مراعاة مصالح مختلف أطراف الوكالة وذلك من خلال العمل على التقريب بين البعد الاستراتيجي والبعد المالي في بلوغ خلق مستوى أداء فعال سواء على المستوى المالي، المادي، السوقي أو الاجتماعي، وكاستنتاج يمكن أن يتبين أن أهمية الحوكمة في تخفيض مشاكل الوكالة تكمن في استغلال الموارد الإدارية وذلك بترجيح الكفة لصالح خبرة كفاءة المسيرين على الأسلوب الانتهازي الذي يمكن أن يميز سلوكهم، مما يسمح بتحقيق أداء فعال في الشركة من خلال تحقيق أرباح إضافية وتحسين مردودية رأس المال المستثمر وزيادة الحصة السوقية... إلخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أوصيف لخضر، عباس فرحات (2018): "دور حوكمة الشركات في معالجة مشاكل نظرية الوكالة"، أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 12، العدد 04، ص 411.

<sup>2</sup> بلقط اميرة (2021): مرجع سبق ذكره، ص 39.

## 2. نظرية حقوق الملكية:

تبحث نظرية حقوق الملكية على فهم الوظائف الداخلية للمؤسسات اعتمادا على مفهوم حق الملكية، في هذا السياق يشير الباحث (Amann) أن الهدف من النظرية فهم كيف يؤثر حق الملكية على النظام الاقتصادي، إذ يعتبر كل من الباحثين (Alchian&Densetz, 1972) أن فعالية المؤسسة يخضع لتعريف حقوق الملكية، لأن هذا الأخير يحدد شروط امتلاك الفائض الناتج عن نشاط الإنتاج، والمشكل معقد لما يكون هناك انفصال بين مالك رأسمال والمسير<sup>1</sup>، حيث تنقسم حقوق الملكية في الشركة إلى ثلاث مجموعات:<sup>2</sup>

- حق الاستعمال (USUS): وهو حق استعمال الشيء؛
- حق الاستغلال (FAUCTUS): وهو حق جني الثمار (الربح الناتج عن استعمال الشيء)؛
- حق الافراط (ABUSUS): وهو حق بيع الشيء.

وحسب هذه التصنيفات يقسم (Pejovich&Furubotn) ملكية المنظمات إلى:<sup>3</sup>

- **المنظمات الرأسمالية:** تتجمع الحقوق الثلاثة السابقة في أيدي نفس الشخص وهناك حالتين:
  - **لما يكون المسير هو المالك:** إذ لا يوجد فصل بين وظيفة القرار والملكية، وهو ما يجعل المنظمة أكثر نجاعة؛
  - **وجود المسير والمالك:** تشكل المنظمة الرأسمالية تنظيم فعال، لأن آلية الحوكمة تسمح بمراقبة متخذي القرار والحث على العمال لصالح المساهمين، ويتوقع من المسير نتيجة لزيادة راتبه وحوافزه، أن يحسن أدائه ويحقق عوائد أكثر لصالح المساهمين.
- **المنظمات التسييرية:** وهي التي يسيطر فيها المسير، حيث المالك (المساهم) له الحق في الاستغلال والافراط (حق بيع الأسهم مثلا)، أما المسير فله حق الاستعمال فقط لقيامه بالتسيير اليومي للمنظمة، وهذا التقسيم لحقوق الملكية بين المسيرين والمساهمين ينتج عنه نزاع المصالح، فالمسیر نظرا لعدم امتلاكه حصة في رأس المال فإنه لا يسعى إلى تعظيم ثروة المالك، إنما يسعى لتحقيق منفعته الخاصة وتعزيز استقلاليته.

<sup>1</sup> بلبركاني أم خليفة (2014): "آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 04، ص 2.

<sup>2</sup> خنيش يوسف (2015): "أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة الشركات دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة في البورصة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر العاصمة، الجزائر، ص 97.

<sup>3</sup> بلقط اميرة (2021): مرجع سبق ذكره، ص 60.

- **المنظمات العمومية:** حق الاستعمال مملوك جماعيا من طرف مجموعة من الأجراء، بينما حق الاستغلال والافراط يكون مملوك للدولة أو السلطات العاملة، كما أشار Gomez أن في الشركات العمومية يكون تطور الشركة الأولوية لجميع الاجراء، لكن كل واحد يفضل تقديم عمل أقل، وبالتالي عدم وجود ترابط بين مستوى الأجر والتعويضات ومستوى الجهد المبذول.
- **المنظمة التعاونية (التساهمية):** الملكية جماعية وغير قابلة للتحويل وعليه لا يوجد مالك حقيقي، مما ينتج عنه غياب الرقابة الفعالة للتسيير، وبما أن حق الاستغلال جماعي للعمال والمسيرين، فقد تكون هناك عدم نجاعة في هيكل المنظمة. وعليه تمثل نظرية حقوق الملكية أحد أسباب ظهور نظرية الوكالة وتوضيح آليات الرقابة في المنظمة، لحل النزاع بين المسيرين والمساهمين، والجدول التالي يوضح ذلك أكثر:

**الجدول رقم (03): توزيع أنماط الملكية على المؤسسات**

أصحاب الملكية نمط الملكية	الفرد	الفرد	جماعي (المؤسسة)	جماعي (الدولة)
حق الاستعمال	نعم	للموظفين	نعم	نعم
حق الاستفادة	نعم	للمالك	نعم	نعم
حق التنازل	نعم	موزعة	من الممكن للموظفين	لا
نوع الملكية	ملكية خاصة	ملكية بلدية	ملكية مشتركة	ملكية عامة
نوع المؤسسة	رأسمالية	إدارية	تعاونية	عمومية

المصدر: غضبان حسام الدين (2014): "مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 15.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن هناك تعدد لأنواع الملكية حسب هذه نظرية حقوق الملكية، فنميز الملكية العامة التي تعود ملكيتها للدولة، الملكية الخاصة (الافراد)، الملكية الجماعية (المشتركة) التي تكون في شركات المساهمة والملكية البلدية التي تكون في المؤسسات التابعة للسلطات المحلية.

### 3. نظرية التجذر:

تعود هذه النظرية إلى نهاية الثمانينات والتي هدفت إلى إعادة النظر في أسس نظرية الوكالة والتي ترى أن مجلس الإدارة قادر على مراقبة سلوك المسيرين، فتعارض المصالح بين المسير والمالك يجعل هذا الأخير على دراية بآليات الرقابة الممارسة عليه، وبالتالي يسعى إلى بناء استراتيجيات شخصية تمكنه من المحافظة على منصبه تدعى استراتيجيات التجذر، والتي تجعل إمكانية الاستغناء عنه صعب

ومكلف وهذا ما يزيد من حريته أثناء ممارسة أنشطته نتيجة ضمان عدم استبداله أو الاستغناء عنه<sup>1</sup>، حيث يعرف الباحث (Pigé) التجذر على أنه "عملية أو حالة انشاء شبكات من العلاقات الرسمية أو غير الرسمية يتمكن المسير من خلالها التخلص ولو جزئيا من رقابة مجلس الإدارة ومساهميه"<sup>2</sup>، كما يمكن أن يتم تقييم حالة التجذر التي يتواجد فيها المسير والتي تظهر بطابع حيادي، هجومي أو دفاعي وذلك حسب الظروف:<sup>3</sup>

- **التجذر الحيادي:** وهي الحالة التي يتواجد فيها المسير في بداية عقده عندما يكون في محيط جديد بالنسبة له، فهذا المنصب الجديد يضعه في مواجهة شركاء جدد ومسؤوليات جديدة، فأغلبية المسيرين وإن لم نقل كلهم سيبحثون على نسج ارتباطات شخصية مع الشركاء الداخليين أكثر منها مع الخارجيين، والمسير في هذا الوضع سيعتمد سلوكا عاديا يقوم على احترام مصالح الشركة؛
- **التجذر الهجومي:** إن المسير يمكن أن يثبت الانتهازية من خلال الاستفادة من مزايا حقوقه من منصبه بفضل علاقات حقيقية يستطيع نسجها من مختلف شركاء الشركة سواء الداخليين أو الخارجيين من أجل الاستفادة بمزايا معلوماتية للقيام باستثماراته النوعية، هذا السلوك يتم تسميته بالسلوك التجذري الهجومي لأن المسير يبحث عن إعطاء صورة حسنة لكل الأعمال التي يقوم بها في المؤسسة لغرض تبرير تبعات أعماله لدى شركائه، في هذا النوع إن المسير يتحكم بصفة جديدة في آليات الرقابة الداخلية، حيث لا يبحث عن العمل في صالح تعظيم قيمة السوق للمؤسسة وإنما يبحث عن إرضاء منفعتة الخاصة؛
- **التجذر الدفاعي:** في هذه الحالة فإن المسير يقترب من نهاية عقده وبالتالي فهو سيتعامل من منطلق خوفه وقلقه على ضياع منصبه وكنتيجة لهذه الأوضاع فإنه سيتبنى استراتيجيات دفاعية كممارسة الرقابة.

كما أن للتجذر العديد من الاستراتيجيات ومنه يمكن تصنيفها كالتالي:<sup>4</sup>

أ- **التجذر والفعالية:** صنف الباحث (Charreaux) استراتيجيات المسيرين حسب توافقهم مع فعالية الشركة كالتالي:

<sup>1</sup> صبايحي نوال (2016): "حوكمة المؤسسات من خلال اخلاقيات المهنة المحاسبية -حالة الجزائر-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر العاصمة، الجزائر، ص 161.

<sup>2</sup> Benoît Pigé(1998): "Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires", revue finance contrôle stratégie, vol 1, no3, p134.

<sup>3</sup> غلاي نسيم (2015): مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

<sup>4</sup> بوخروبة الغالي (2020): "ممارسات التدقيق الداخلي بتوظيف مبادئ الحوكمة في القطاع البنكي دراسة معيار 1300"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، ص ص 55-56.

- **التجذر المضاد للفعالية:** ويقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، حيث تقوم استراتيجية المسير على عدم التبعية لأصحاب رأس المال الخارجيين؛
- **التجذر المطابق للفعالية:** والذي يكون عن طريق الاستثمارات النوعية للمسيرين، والتي تمثل مصدر المداخل التي تفيد المؤسسة.
- ب- **التجذر التنظيمي والسوقي:** هذا التطبيق مقترح من طرف الباحث (Gomez)، الذي يربط طبيعة الأعمال الخاصة بالتجذر الداخلي أو الخارجي للمسيرين، حيث أشار إلى وجود شكلين:
  - **التجذر التنظيمي:** يجمع الحالات التي يقوم فيها المسير بتوجيه الاستثمارات نحو المجالات التي يعرفها جيدا، أو استعمال مساعديه مع الذين يملكون تقارير مميزة، ويمكنه أيضا القيام بسياسة أجور محفزة للمستخدمين بهدف ضمهم لمقاومة مصالح المساهمين؛
  - **التجذر السوقي:** الذي يعتبر أسلوب آخر لانتهازية المسيرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية، والتي تضم كل الشركاء الخارجيين للمؤسسة.
- ت- **استراتيجيات التلاعب والتحييد:** وتتمثل استراتيجياتها فيما يلي:
  - **الاستثمارات النوعية للمسيرين:** درس كل من (Morck&Shleifer&Vishny) التجذر عن طريق الاستثمارات النوعية، ووجدوا أنها تسمح للمسيرين بالإفلات من رقابة المساهمين بمتابعة وربط المردودية بوجودهم، الأمر الذي يؤدي إلى تدنيه خطر تنحيتهم، وينمون أيضا مكافآتهم غير المادية ومحيطهم التسييري؛
  - **التحكم بالمعلومة:** يكون للتسيير وصول مميز ومسبق للمعلومة، بحيث يمكنه الاستفادة من هذه الميزة الإعلامية لزيادة ارتباطه بالمساهمين ومجموع الأطراف الأخرى للمؤسسة، وتفترض هذه الاستراتيجية بأن المسير له ميل لاعتماد سلوك للاحتفاظ بالمعلومة، والآخر يشمل زيادة مهاراته لجعلها صعبة الفهم بالنسبة للمساهمين، الأمر الذي يؤدي لإنشاء واستغلال عدم تناظر المعلومات بين المسير ومختلف الشركاء في المؤسسة.
- وعليه فإن نظرية التجذر تركز الفكرة التي تبنتها وأسست عليها كل من نظرية الوكالة، نظرية تكلفة الصفقات ونظرية حقوق الملكية والمتمثلة في تضارب المصالح بين مختلف الشركاء والأطراف في الشركة، وتباين أهداف كل طرف وبدورها نظرية التجذر تدعم فكرة السلوك الانتهازي والسلبى للوكيل والمسير وسعيه لتحقيق مصلحته الخاصة كأولوية، واستغلاله للآليات التي من المفترض أن تعزز أداء الشركة لتحقيق أهدافه الخاصة، غير أن نظرية التجذر تفترض أن للمسير سلوك إيجابي أيضا في الرفع من أداء الشركة من خلال شبكة علاقاته الواسعة وسعيه الدائم لتحقيق أكبر عائد للشركة وبالتالي زيادة حوافزه ومكافآته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بلقط اميرة (2021): مرجع سبق ذكره، ص ص 62-63.

## المبحث الثاني: أساسيات الحوكمة في المؤسسات العمومية

إن عمل المؤسسات العمومية يتطلب الاعتماد على مجموعة من المبادئ لضمان الشفافية والمساءلة والإدارة الرشيدة، ولعل المقاربة القريبة تتمثل في الحوكمة العمومية القائمة على مجموعة من المبادئ، التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق العمل على اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط والاهداف الاستراتيجية للشركات العمومية.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات العمومية

تعددت المفاهيم الخاصة بالحوكمة في المؤسسات العمومية نظرا لاستخدامها الواسع في بيئة الأعمال، ومع ذلك لا يوجد تعريف موحد لها، حيث تهدف الحوكمة العمومية إلى تحسين الأداء والكفاءة وتعزيز الثقة بين المواطنين والحكومة، فضلا عن ضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة، كما تكمن أهميتها في تطوير الشركات العمومية لتحسين جودة الخدمات العامة، وزيادة رضا المواطنين، ودعم التنمية المستدامة.

#### 1. مفهوم حوكمة المؤسسات العمومية:

إن تناول مفهوم الحوكمة في المؤسسات العمومية يقتضي من منطلق منهجي التمهيد له بتحديد الإطار المفاهيمي لهذه المؤسسات، باعتبار أن الحوكمة لا تمارس في فراغ مفاهيمي أو تنظيمي بل تبنى على أسس ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة الكيان المؤسسي ذاته. فمن هذا المنطلق يصبح من الضروري كخطوة أولى التوقف عند مفهوم المؤسسات العمومية.

#### 1.1 مفهوم المؤسسات العمومية:

تعد المؤسسة العمومية أحد الأشكال الأساسية لتنظيم المرافق العامة وضمان تقديم خدمات ذات منفعة عامة للمواطنين، ونظرا لأهميتها في المنظومة الإدارية والاقتصادية للدولة فقد تعددت التعاريف المقدمة لها من الباحثين والدارسين وكذا المنظمات الدولية، حيث أبرزت هذه التعاريف الخصائص الجوهرية التي تميز المؤسسة العمومية عن غيرها من الكيانات، خاصة من حيث تمتعها بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري مع بقائها خاضعة لإشراف السلطات المختصة، وفيما يلي عرض لأبرز التعاريف التي تناولت هذا المفهوم:

- عرفت المؤسسة العمومية على أنها: " مرفق عام مشخص قانونيا".<sup>1</sup>
- عرفت المؤسسة العمومية حسب الباحث (Houriou) بأنها: "كيان إداري عام تتمتع بشخصية معنوية مستقلة، تتولى إدارة مرفق عام أو عدة مرافق متخصصة وهذا ضمن نطاق جغرافي محدد".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الصغير بعلي (2002): القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، ص 241.

<sup>2</sup> وردة جدوش، جدي فريدة (2022): " أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول، مجلة السياسة العالمية، المجلد (06) العدد (02)، ص 04.

- كما عرفها الباحث (Pierre Laurent) على أنها: "شخص معنوي خاضع للقانون العام مكلف بإدارة مرفق عام متخصص، مستقل عن الجماعات المحلية والدولة ولكن يظل مرتبط بهما ضمن إطار الإشراف والتنسيق".<sup>1</sup>

- عرفت كذلك الأمم المتحدة المؤسسة العمومية على أنها: " عبارة عن مشروعات عامة تمتلك الدولة فيها كامل راس مالها أو الحصة الغالبة فيه"<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المؤسسة العمومية "هي هيئة تابعة للدولة تهدف إلى أداء مهام أو تقديم خدمات ذات منفعة عامة، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، إلا أنه بالرغم من استقلاليتها فإنها تخضع لإشراف ورقابة السلطات الإدارية المركزية المختصة وهذا لضمان امتثالها للتشريعات والقوانين السارية".

وتأسيساً على ما سبق يمكن استنباط جملة من الميزات أو الخصائص التي تتميز بها المؤسسات العمومية مقارنة بغيرها من المؤسسات، ومن أهم هذه الخصائص نجد أن:

- تنشأ بواسطة الدولة، كما تعتبر الوسيلة التنظيمية الأكثر كفاءة لتدخل الدولة وتحقيق أهدافها الوطنية؛
- تجسد فكرة اللامركزية الإدارية؛
- مرفق عام أو منظمة عامة تسعى لتقديم خدمات عامة بغية اشباع حاجات المجتمع؛
- تتمتع بالشخصية المعنوية العامة؛
- تتمتع بالاستقلال المالي والإداري في حدود القانون المنشئ والمنظم لها؛
- تخضع للسلطة والرقابة الإدارية الوصائية.

وبالرجوع إلى العلاقة التي تربط الدولة بالمؤسسة العمومية، فإن هذه الأخيرة تمثل الركيزة الأساسية في البناء المؤسساتي للدولة الحديثة، إذ تعتبر الأداة التنفيذية التي تعتمد عليها بغية تجسيد سياساتها العمومية وتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، حيث تلعب هذه المؤسسات دوراً هاماً في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين في مختلف القطاعات الحيوية وبعبارة أخرى فإن هذه المؤسسات تظهر كوسيلة تعتمد عليها الدولة لتخفيف الضغط على الإدارة المركزية.

ويمكن القول أن العلاقة بينهما ليست علاقة بسيطة أو أحادية الاتجاه وإنما علاقة ترابط وظيفي ومؤسساتي قائمة على أساس مالي وإداري وقانوني. فالدولة هي التي تنشأ هذه المؤسسات وتحدد مهامها وصلاحياتها وتمارس عليها الرقابة اللازمة لتضمن سير نشاطها بما يحقق المصلحة العامة بالإضافة

<sup>1</sup> Pierre - laurent frier (2008), Précis de droit administratif, Editeur Montchrestien.

<sup>2</sup> بشاينية سعد (2003): المؤسسات العمومية نهاية أسطورة، التشغيل السيء المتعلق بسلوك المسيرين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (20)، ص88.

إلى عملية تمويلها باعتبار أن المؤسسة تحتاج إلى دعم الدولة لكي تتمكن من أداء مهامها. وفي المقابل فإن المؤسسات العمومية تمثل الفاعل الميداني الذي يترجم الأهداف المرسومة إلى الواقع العملي.

## 1.2 تعريف حوكمة المؤسسات العمومية:

تعرف حوكمة المؤسسات العمومية على أنها "مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط، التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتدار بها المؤسسة العمومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية، وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر"<sup>1</sup>، كما تعرف كذلك على أنها "محاولة مطابقة تصرفات المؤسسات العمومية منها بالخصوص مع استراتيجيات الحكومية واحتياجات المرتفقين وهنا يغدو الوعي بفوائد الحوكمة والمضي فيها بشكل طوعي أفضل من المراوغة في تبنيها أو الاستجابة لها تحت الضغوط، إذ التزام هذه المرافق بالحوكمة هو استجابة أيضا لمنطوق نصوص الدستور الذي يلزمها بالخضوع للقيم الديمقراطية في التسيير، كما يوجهها إلى ضرورة تبني معايير الشفافية والمحاسبة والمسؤولية"<sup>2</sup>، حيث تحتاج الحوكمة العمومية الجيدة إلى تحديد صارم للنتائج المستهدفة، ما يجعلها تتطلب تعريفا لكل الأنظمة والتشريعات واللوائح التي تفسر الخدمات وطرق تسليمها وتحقيق الدخل وإعادة توزيعه، باعتبارها تستهدف اتخاذ قرارات تعزز الاستخدام الأمثل للموارد وتعزز المساءلة عن ادارتها"<sup>3</sup>.

ومنه يمكن القول أنّ حوكمة المؤسسات العمومية تتمثل في نظام من القواعد والإجراءات والعمليات التي تسعى من خلالها الحكومة إلى ضمان الشفافية والمساءلة في إدارة الشركة العمومية لتحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية وكذا ضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

## 2. أهداف تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية:

إن الهدف الأسمى الذي يقف وراء تبني المؤسسات لمبادئ الحوكمة العمومية هو استرجاع ثقة المواطن التي فقدها في هذه المؤسسات وهذا من خلال العمل على:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بلال أحمد متاني، أمين بشير البشير، حمدي جبر عبد الرحيم بركات (2017): "أثر حوكمة القطاع العام على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي دراسة حالة: المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد 08، ص 386.

<sup>2</sup> جعفري يحي (2015): "المرفق العمومي بين متطلبات الحوكمة وضغوط العولمة"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 04، العدد 02، ص 316.

<sup>3</sup> بن دعاس زهير، نريمان رقيب (2019): "مرتكزات حوكمة القطاع العام في الجزائر"، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 33، الجزء 02، ص 277.

<sup>4</sup> شعبان سهام (2021): "آليات حوكمة قطاع الصحة في الجزائر ودورها في تحسين الخدمة الصحية -دراسة ميدانية-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص 8.

- زيادة نسبة الرضا لدى المواطنين عن نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية؛
- العمل على ترسيخ مبدأ الشفافية والنزاهة والافصاح والمساءلة في كيفية اتخاذ القرارات واستخدام السلطة وتسيير موارد الدولة المتاحة والحد من استخدام السلطة العامة لأغراض شخصية؛
- الوصول إلى قرارات أكثر حكمة ورشادة لأنها مبنية على الشفافية والمصادقية والمعلومات السليمة التي تعكس رؤى الأطراف المختلفة المعنية والتي يعتبر بعضها كالمجتمع المدني أكثر قربا ودراية باحتياجات المواطن أكثر من الحكومة؛
- تحقيق العدالة بين المواطنين في الحصول على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؛
- تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة لمسيري المؤسسات العمومية وموظفيها على نتائج القرارات المتخذة مع ضرورة التزامهم بالقوانين والأنظمة المعمول بها؛
- رفع مستوى الأداء العام لدى المؤسسات العمومية من خلال المتابعة والتقييم المستمر؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والحفاظ على الملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف الفاعلة؛
- تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة قيمتها، مع إمكانية الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة؛
- إيجاد أنظمة تسيير فعالة قادرة على إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسة العمومية وكذا التخفيف من آثارها.

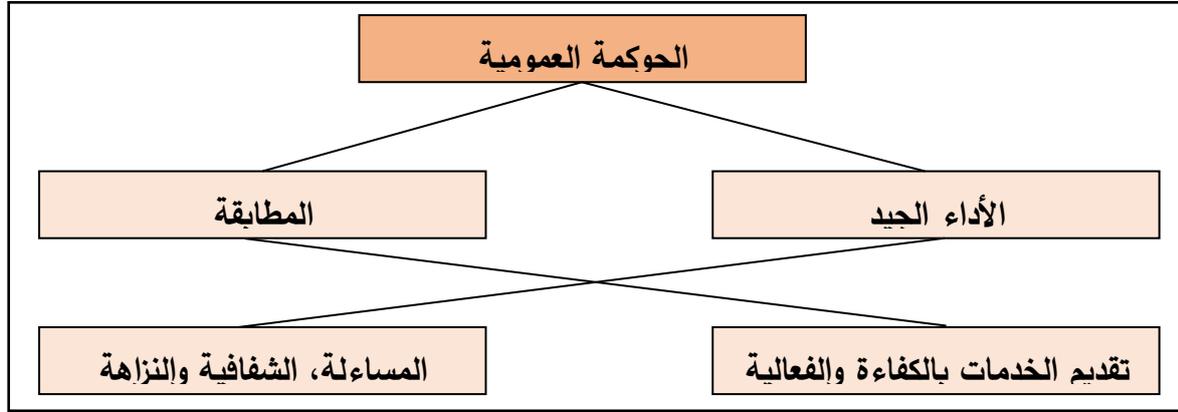
من بين الأهداف المرجوة أيضا نجد:<sup>1</sup>

- تأطير العلاقة على أسس سليمة بين المالكين والإدارة والعاملين وتحديد المسؤوليات؛
- تقليل واجتثاث حالات الفساد وما يرتبط بها من استغلال غير كفؤ للموارد؛
- زيادة الثقة وتعزيز الحوار بين مختلف الأطراف ذات المصلحة؛
- تحديد أدوار مختلف الجهات وبالأخص دور مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا والمساهمين؛
- توفير بيئة صحية للعمل تعزز جوانب المساءلة واحترام التعليمات والقوانين؛
- القضاء على جرائم عديدة كالجريمة المنظمة التي يعتبر الفساد بمثابة العمود الفقري لها وبالتالي خلق فرص عمل أكثر بسبب مكافحة الفساد ومنه المشاركة في التنمية الاجتماعية؛
- وجود الأطر القانونية والمؤسسية اللازمة لتوفير الخدمات بشكل فعال وعادل.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 9.

والشكل التالي يوضح أكثر أهداف تطبيق الحوكمة العمومية:

الشكل رقم (03): أهداف تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية



المصدر: لكل حياة (2023): "المراقب المالي ودوره في إرساء الحوكمة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 55.

ومنه يمكن القول أنّ الحوكمة في المؤسسات العمومية تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف ومن بين تلك الأهداف تحقيق الأداء الجيد والذي يتطلب المساءلة حيث لا بد أن يكون هناك نظام واضح يتضمن محاسبة المسؤولين والموظفين عن قراراتهم وأفعالهم مما يعزز ذلك من الشفافية والنزاهة اللتان تعتبران من الركائز الأساسية للحوكمة، حيث تساهم الشفافية في توفير كافة المعلومات اللازمة لأصحاب المصلحة بكل دقة وفي التوقيت المناسب، بينما تضمن النزاهة التزام كافة الموظفين بمعايير السلوك الأخلاقي، مما يحمي المؤسسة من الفساد المالي والإداري ويعزز سمعتها. أما بالنسبة للمطابقة فهي تتطلب تقديم الخدمات بكل كفاءة وفعالية وذلك من خلال ضمان استغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل لتحقيق نتائج أفضل، كما أن الالتزام بالقوانين والتشريعات والمعايير ذات الصلة سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة ومنه تلبية احتياجات المجتمع بشكل مستدام.

### 3. أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية:

نظرا لأهمية القطاع الإداري لما توفره من خدمة للمواطن وتقريب الإدارة له فإنه تتجلى أهمية الحوكمة العمومية أيضا من خلال تركيزها على محورين أساسيين هما:<sup>1</sup>

- تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة موارد الدولة: تضمن حوكمة المؤسسات العمومية المحافظة على المال العام والاستخدام الفعال للموارد المتاحة لتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين وتحسين جودة تقديم هذه الخدمات وتطويرها وفق أفضل الممارسات في هذا المجال وتوزيع مكاسب التنمية بعدالة،

<sup>1</sup> لكل حياة (2023): "المراقب المالي ودوره في إرساء الحوكمة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 55.

وتحدد دور الإدارة العليا في متابعة الإدارة التنفيذية للتأكد من تحقيق أهداف الدائرة الحكومية بكفاءة وفعالية، وسلامة تقارير الأداء والتقارير المالية والإدارية، مع اتاحتها للمواطنين في الوقت المناسب.

- **ضمان حقوق الأطراف ذات المصلحة:** تتطلع الأطراف ذات المصلحة للتعامل مع الدوائر الحكومية ضمن معايير وقوانين تتميز بالنزاهة والشفافية والوضوح والعدالة، وبما يضمن استراتيجيا لكل الأطراف لتعزيز الثقة بينها يجعل من المحافظة على الحقوق وحمايتها هدفا استراتيجيا لكل الأطراف.

ومنه يمكن القول أن للحوكمة أهمية بالغة، ليس فقط من الناحية الاقتصادية للمؤسسة، بل من الناحية الاجتماعية أيضا الناتجة عن النجاح الاقتصادي للمؤسسة. وباعتبار هذه الأخيرة نظامًا مفتوحًا تؤثر وتتأثر بالمجتمع المحيط بها، فالحوكمة تعظم من قيمة المؤسسة وتعزز نجاحها، مما يسهم في نموها وتطورها، ويمكنها من خلال ذلك خلق فرص عمل جديدة، وكذا تحسن من المستوى المعيشي للأفراد، وتلبية احتياجاتهم المتنوعة.

### المطلب الثاني: مقومات وأبعاد حوكمة المؤسسات العمومية

تتطلب الحوكمة في المؤسسات العمومية توفر مجموعة من المقومات الأساسية كما تشمل أبعادها وضع السياسات والرقابة على الأداء والإفصاح وتعزيز الثقة للأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة العمومية حيث تهدف هذه العناصر مجتمعة إلى ضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وشفافية ومسؤولية.

#### 1. المقومات الأساسية للحوكمة في المؤسسات العمومية:

للتطبيق الجيد للحوكمة لا بد من توفر أربع مقومات أساسية فبتوفر هذه المقومات، يمكن تطبيق فعال للحوكمة في المؤسسات العمومية، وتتمثل هذه المقومات الأربعة:<sup>1</sup>

- **الإطار القانوني:** هو الإطار المسؤول عن تحديد حقوق واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية في المؤسسة وعلى رأسها المؤسسين ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات كذلك عقوبات انتهاك تلك الحقوق والتقشير في المسؤوليات والاختصاصات كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يترك نظام الحوكمة بكامله للمؤسسة باعتباره شأنًا داخليًا لها، لأنه لن يختلف عند ذلك عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة؛

- **الإطار المؤسسي:** لكي يضمن مناخ مناسب لتطبيق الحوكمة يجب توفر بعض المؤسسات الرقابية كالمؤسسات العمومية الرقابية المنظمة لهذه المؤسسات، مثل مؤسسات الرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية التي لا تهدف للربح والمساندة للمؤسسات كالجمعيات المهنية والعلمية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، كذلك المؤسسات

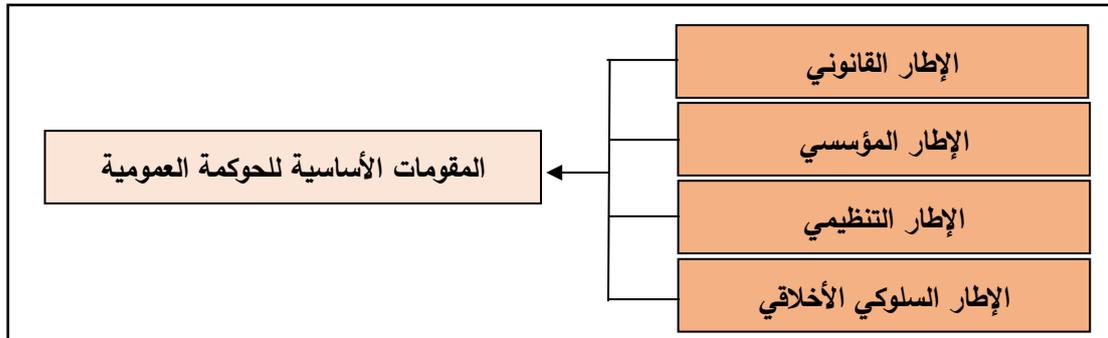
<sup>1</sup> شعبان سهام (2021): مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والتدقيق والمحاماة والتحليل المالي وغيرها من المؤسسات، كما لا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها ينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح المؤسسات وأصحاب المصالح فيها والاقتصاد الوطني بشكل عام.

- **الإطار التنظيمي:** يتضمن الإطار التنظيمي عنصرين هما: النظام الأساسي للمؤسسة والهيكل التنظيمي لها موضحا عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وأسماء لجنة المراجعة تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة أداء المؤسسة.

- **الإطار السلوكي الأخلاقي:** بالتركيز على إيجاد روح الانضباط والجد والاجتهاد من خلال الحرص على المصلحة العامة للمؤسسة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها، وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في المؤسسة والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان من منطلق أن المؤسسة هي سفينة جميع الأطراف إلى بر الأمان ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين أدائها وقدراتها. والشكل التالي يوضح المقومات الأساسية للحوكمة العمومية:

الشكل رقم (04): المقومات الأساسية للحوكمة في المؤسسة العمومية



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على ما سبق.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أنه لتطبيق الجيد للحوكمة العمومية يجب توفر أربعة مقومات أساسية، أولا الإطار القانوني الذي يحدد حقوق واختصاصات الأطراف الرئيسية في المؤسسة ويضمن وجود جهة حكومية تراقب تطبيق الحوكمة، ثانيا الإطار المؤسسي الذي يشمل مؤسسات رقابية متنوعة تساهم في تحقيق أهداف الحوكمة بفعالية، ثالثا الإطار التنظيمي الذي يحدد النظام الأساسي والهيكل التنظيمي للمؤسسة لضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات، وأخيرا الإطار السلوكي الأخلاقي الذي يشجع على الانضباط والاجتهاد وتحسين أداء المؤسسة من خلال نشر ثقافة الحوكمة بين جميع العاملين.

## 2. أبعاد تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية:

تطبق الحوكمة في المؤسسة العمومية نظرا لعدة اعتبارات تتمثل في أبعاد مدروسة ومحددة وهي كالآتي:<sup>1</sup>

- **البعد الاشرافي والرقابي:** حيث أنه على مستوى المؤسسة العمومية يتعلق هذا البعد من جهة بتدعيم وتفعيل الجانب الرقابي على المستوى الداخلي للمؤسسة بممارسة رقابة داخلية واشراف تام لتطبيق المهام والمسؤوليات وفق الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات، ومن جهة أخرى يتعلق بمراعاة واحترام تطبيق القوانين لخلق بيئة رقابية ذات اشراف فعال.
- **البعد الأخلاقي:** حوكمة المؤسسات تعني بتحقيق القيم الجوهرية المتمثلة في الشفافية، المسؤولية، الانصاف والمحاسبة، حيث أن تلك القيم تمثل أيضا مواضع اهتمام رئيسية بالنسبة لأخلاقيات العمل، يمكننا أن نرى الترابط المباشر بين اخلاقيات العمل والحوكمة.
- **البعد الاستراتيجي:** حيث أن فعالية إدارة المؤسسة يعني بها القدرة على بناء خطط واستراتيجيات تلائم المستجدات وذلك بناءا على نظام معلوماتي معاصر وشامل.
- **البعد التقني:** المرتبط بعمل الإدارة العامة ومدى كفاءتها، وتعتبر جوهر الرشادة التي تقوم على عنصرين الرشادة الإدارية والوظيف العمومي، وهو ما يقضي أن تكون الإدارة مستقلة عن السلطة السياسية والمالية، ويكون الموظفون لا يخضعون إلا لواجبات وظيفتهم ويكون اختيارهم وفقا لمعيار الكفاءة.

بناءا على ما سبق يمكن القول أن قيام مقاربة الحوكمة بشكل فعال داخل المؤسسات والإدارات بمختلف أنواعها يحتاج إلى إرساء أبعاد الحوكمة والعمل على تفعيل أبعادها لتحقيق الارتقاء بالمؤسسات والتحكم في الاختلالات.

## 3. الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية:

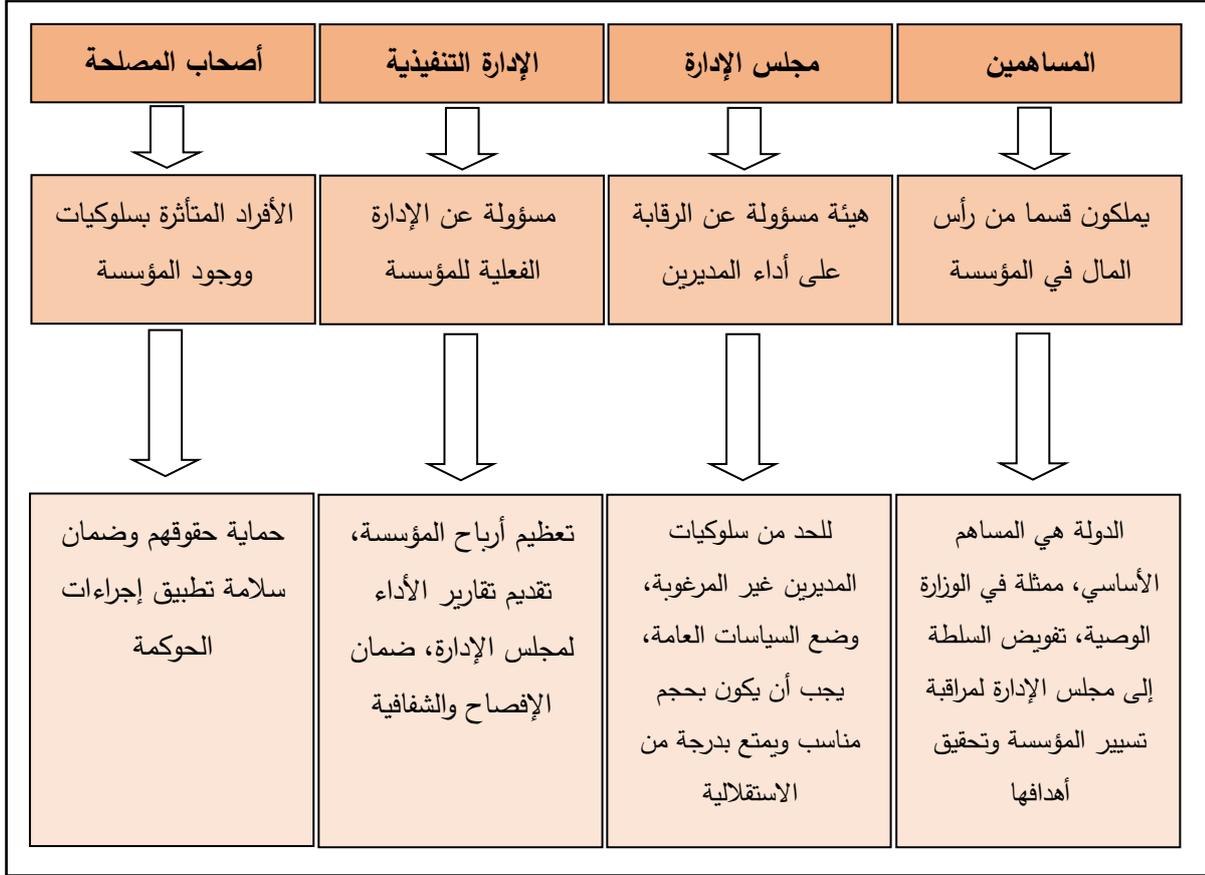
تكاد تجمع الدراسات البحثية التي تختص بدراسة الحوكمة على أن الأطراف المشتركة في تطبيق الحوكمة ومبادئها والمسؤولة عنها بشكل عام في المؤسسة، بغض النظر عما إذا كانت هذه المؤسسة عمومية أي تابعة للدولة أو مؤسسة خاصة هادفة للربح، فإن هذه الأطراف تبقى نفسها وتتمثل في (المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، الأطراف ذات المصلحة)، لكن لا بد من الإشارة إلى أن هناك اختلاف فقط على مستوى طرف المساهمين بسبب خصوصية المؤسسة العمومية التي يكون فيها الطرف المساهم هو الدولة ممثلة في الوزارة الوصية وممثليها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لكل حياة (2023): مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>2</sup> شعبان سهام (2021): مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

- **المساهمين:** المساهم هو من يملك قسما من رأس المال في المؤسسة سواء كانت خاصة أو عمومية، وفي المؤسسات العمومية تكون الدولة هي المساهم الأساسي فيها، ويفوض المساهمون السلطة إلى مجلس الإدارة الذي يعين بدوره فريق الإدارة لتسيير ومراقبة المؤسسة لتحقيق أهدافها المتفق عليها في إطار سلوك تنظيمي مقبول.
  - **مجلس الإدارة:** يعد مجلس الإدارة أحد الأطراف الهامة المرتبطة بالحوكمة في المؤسسة، بحيث يتولى مجلس الإدارة مهمة الرقابة على أداء المديرين للحد من سلوكهم غير المرغوب ووضع السياسات العامة الخاصة بالمؤسسة، ولكي يستطيع مجلس الإدارة أن يؤدي مهامه على الوجه الاكمل يجب أن تتوفر فيه خاصيتين الحجم ودرجة الاستقلالية.
  - **الإدارة التنفيذية:** هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.
  - **أصحاب المصلحة:** وهم الافراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المؤسسة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أدائها، لذا فهي حريصة على ضرورة وسلامة التطبيق لإجراءات الحوكمة في المؤسسة، لدورها الفعال في حماية حقوقهم من الممارسات غير المشروعة من طرف المؤسسة.
- والشكل التالي يلخص ما تم تناوله سابقا:

الشكل رقم (05): الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على ما سبق.

**المطلب الثالث: أسس وآليات الحوكمة في المؤسسات العمومية**

تعتمد حوكمة المؤسسات العمومية بشكل كبير على التكامل المتناغم بين المبادئ الأساسية لها والآليات التنفيذية المرتبطة بها، وعند تطبيقهما ذلك يضمن بشكل كبير خلق بيئة تنظيمية تستطيع من خلالها المؤسسة تحقيق الأهداف الاستراتيجية وكذا تعزيز مصداقيتها مما يدعم استدامتها ونجاحها على المدى الطويل.

**1. أسس حوكمة المؤسسات العمومية:**

إن الأسس التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) بشأن حوكمة المؤسسات العمومية هي عبارة عن توصيات للحكومات بشأن كيفية ضمان أن المؤسسات العمومية تعمل بطريقة فعالة وشفافة وقابلة للمساءلة، وتشكل هذه الأسس المعيار الدولي المتفق عليه للطريقة التي يتعين

بموجبها على الحكومات ممارسة وظيفة ملكية الدولة لتجنب مخاطر كل من الملكية السلبية والتدخل المفرط من جانب الدولة، وتتقسم هذه الأسس إلى:<sup>1</sup>

#### أ- مبررات ملكية الدولة:

من أجل تحقيق هذا الأساس لأبد من توفر بعض النقاط:

- تمارس الدولة حق ملكية الشركات العمومية لصالح الجمهور، حيث ينبغي لها أن تقوم بتقييم دقيق للأهداف التي تبرر ملكية الدولة والكشف عنها ومراجعتها بصفة متكررة.
- ينبغي أن يكون الهدف النهائي لملكية الدولة للمؤسسات هو تعظيم القيمة للمجتمع، من خلال التخصيص الفعال للموارد.
- يجب على الحكومة تطوير سياسة الملكية، ويجب أن تحدد السياسة المبررات العامة لملكية الدولة، ودور الدولة في حوكمة الشركات العمومية، وكيف ستنفذ الدولة سياسة الملكية الخاصة بها، والأدوار والمسؤوليات الخاصة بتلك المكاتب الحكومية المشاركة في تنفيذها.
- يجب أن تخضع سياسة الملكية لإجراءات المساءلة السياسية ويتم الكشف عنها للجمهور. يجب على الحكومة مراجعة سياسة الملكية الخاصة بها على فترات منتظمة.
- يجب على الدولة تحديد مبررات امتلاك الشركات الفردية العمومية وإخضاعها لمراجعة متكررة. وتحديد أهداف السياسة العامة كما يجب أن يتم تفويضها بوضوح من قبل السلطات المختصة والإفصاح عنها.

#### ب- دور الدولة كمالك:

من أجل تحقيق هذا الأساس لأبد من توفر بعض النقاط:

- ينبغي للدولة أن تعمل كمالك واعي ونشط، مما يضمن تنفيذ حوكمة للشركات العمومية بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة، وبدرجة عالية من الاحترافية والفعالية.
- ينبغي للحكومات أن تعمل على تبسيط وتوحيد القوانين والتشريعات التي تعمل بموجبها الشركات العمومية. ويجب أن تتبع ممارساتهم التشغيلية معايير الشركات بشكل عام.
- يجب على الحكومة أن تسمح للشركات العمومية بالاستقلال التشغيلي الكامل لتحقيق أهدافها المحددة والامتناع عن التدخل في إدارة الشركات العمومية، وكما ينبغي للحكومة باعتبارها مساهماً، أن تتجنب إعادة تحديد أهداف الشركات العمومية بطريقة غير شفافة.
- يجب على الدولة السماح لمجالس إدارة الشركات العمومية بممارسة مسؤولياتها واحترام استقلالها.

<sup>1</sup> OECD (2015), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, OECD Publishing, France, PP 17-27.

- ينبغي تحديد ممارسة حقوق الملكية بشكل واضح داخل إدارة الشركة، وينبغي أن تكون ممارسة حقوق الملكية مركزية في كيان ملكية واحد، أو إذا لم يكن ذلك ممكناً، يتم تنفيذها من قبل هيئة تنسيقية. وينبغي أن يتمتع "كيان الملكية" هذا بالقدرة والكفاءات اللازمة للقيام بواجباته بفعالية.
- يجب أن تكون جهة الملكية مسؤولة أمام الهيئات التمثيلية ذات الصلة وأن تكون لها علاقات محددة بوضوح مع الهيئات العامة ذات الصلة، بما في ذلك أجهزة الرقابة المالية العليا في الدولة.
- يجب على الدولة أن تكون مالكاً مطلعاً ونشطاً وأن تمارس حقوق ملكيتها وفقاً للقانون الأساسي لكل شركة.

#### ت- الشركات العمومية في السوق:

من أجل تحقيق هذا الأساس لأبد من توفر بعض النقاط:

- تماشياً مع الأساس المنطقي لملكية الدولة، ينبغي للإطار القانوني والتنظيمي للشركات العمومية أن يضمن تكافؤ الفرص والمنافسة العادلة في السوق عندما تتولى الشركات العمومية أنشطة اقتصادية.
- يجب أن يكون هناك فصل واضح بين وظيفة ملكية الدولة ووظائف الدولة الأخرى التي قد تؤثر على ظروف الشركات العمومية، وخاصة فيما يتعلق بتنظيم السوق.
- يجب أن يحصل أصحاب المصلحة والأطراف المعنية الأخرى، بما في ذلك الدائنون والمنافسون على الإنصاف القانونية عندما يرون أن حقوقهم قد انتهكت.
- عندما تجمع الشركات العمومية بين الأنشطة الاقتصادية وأهداف السياسة العامة، يجب الحفاظ على معايير عالية من الشفافية والإفصاح فيما يتعلق بتكاليفها وإيراداتها.
- ينبغي تمويل التكاليف المتعلقة بأهداف السياسة العامة من قبل الدولة والإفصاح عنها.
- لا ينبغي إعفاء الشركات العمومية التي تزاول أنشطة اقتصادية من تطبيق القوانين، ولا ينبغي للقوانين أن تميز بشكل غير مبرر بين الشركات العمومية ومنافسيها في السوق. وينبغي للشكل القانوني للشركات العمومية أن يسمح للدائنين بتقديم مطالباتهم والبدء في كافة الإجراءات اللازمة لوضعهم.
- يجب أن تواجه الأنشطة الاقتصادية للشركات العمومية ظروفًا متسقة مع السوق فيما يتعلق بالحصول على تمويل الديون والأسهم.
- عندما تشارك الشركات العمومية في المناقصات، سواء كمقدم للعروض أو كمشتري، بحث يجب أن تكون الإجراءات تنافسية وغير تمييزية وبمعايير شفافة.

### ث- المعاملة المتكافئة للمساهمين والمستثمرين الآخرين:

عندما يتم إدراج الشركات العمومية أو ضم مستثمرين خواص بين مالكيها، يجب على الدولة والشركات الاعتراف بحقوق كافة المساهمين وضمان المعاملة العادلة للمساهمين والمساواة في الوصول إلى معلومات المتعلقة بالشركات، ومنه لا بد من:

- يجب على الدولة أن تسعى جاهدة نحو التنفيذ الكامل لمبادئ حوكمة الشركات الخاصة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) عندما لا تكون الملكية كاملة للشركات العمومية للدولة، وفيما يتعلق بحماية المساهمين، لا بد من القيام بما يلي:
- ينبغي للدولة والشركات العمومية ضمان معاملة عادلة لجميع المساهمين.
- يجب على الشركات العمومية أن تلتزم بدرجة عالية من الشفافية، بما في ذلك، الإفصاح المتساوي والمتزامن عن المعلومات لجميع المساهمين.
- يجب على الشركات العمومية تطوير سياسة نشطة للاتصال والتشاور مع جميع المساهمين.
- ينبغي تسهيل مشاركة مساهمي الأقلية في اجتماعات المساهمين حتى يتمكنوا من المشاركة في القرارات الأساسية للشركة مثل انتخاب مجلس الإدارة.
- ينبغي أن تتم المعاملات بين الدولة والشركات العمومية بشروط متسقة مع السوق.
- ينبغي الالتزام بقواعد حوكمة الشركات الوطنية من قبل جميع الشركات العمومية المدرجة وغير المدرجة كذلك.
- عندما يطلب من الشركات العمومية متابعة أهداف السياسة العامة، يجب أن تكون المعلومات الكافية حول هذه الأهداف متاحة للمساهمين من غير الدول في جميع الأوقات.
- عندما تشارك الشركات العمومية في مشاريع تعاونية مثل المشاريع المشتركة والشراكات بين القطاعين العام والخاص، يجب على الطرف المتعاقد التأكد من الحفاظ على الحقوق التعاقدية ومعالجة النزاعات في الوقت المناسب وبطريقة موضوعية.

### ث- العلاقات مع أصحاب المصلحة وممارسة الاعمال بمسؤولية:

- يجب أن تعترف سياسة ملكية بشكل كامل بمسؤوليات الشركات العمومية تجاه أصحاب المصلحة، وأن تطلب من هذه الشركات تقديم تقارير عن علاقاتها مع أصحاب المصلحة، كما ينبغي أن يتم توضيح توقعات الدولة فيما يتعلق بممارسة الاعمال بمسؤولية من قبل الشركات العمومية، ومنه لا بد من:
- ينبغي للحكومات والشركات العمومية نفسها أن تعترف وتحترم حقوق أصحاب المصلحة التي ينص عليها القانون أو من خلال الاتفاقيات المتبادلة.
- يجب على الشركات العمومية المدرجة أو الكبيرة أن تقدم تقارير عن العلاقات مع أصحاب المصلحة؛
- ينبغي على مجلس إدارة الشركات العمومية تطوير وتنفيذ ومراقبة وإبلاغ بالضوابط الداخلية وأخلاقيات الأخلاقيات الأعمال، خاصة تلك التي تساهم في منع الاحتيال والفساد، كما ينبغي أن تستند

الممارسات إلى معايير الدولة، بما يتوافق مع الالتزامات الدولية وأن تنطبق على الشركة العمومية والشركات التابعة لها.

- يجب على الشركات العمومية مراعاة معايير عالية من ممارسة الاعمال بمسؤولية، وينبغي الكشف علناً عن التوقعات التي وضعتها الحكومة في هذا الصدد وتحديد آليات تنفيذها بشكل واضح.
- لا ينبغي استخدام المؤسسات العمومية كوسيلة لتمويل الأنشطة السياسية، ولا ينبغي للشركات العمومية نفسها أن تقدم مساهمات في الحملات السياسية.

### ج- الإفصاح والشفافية:

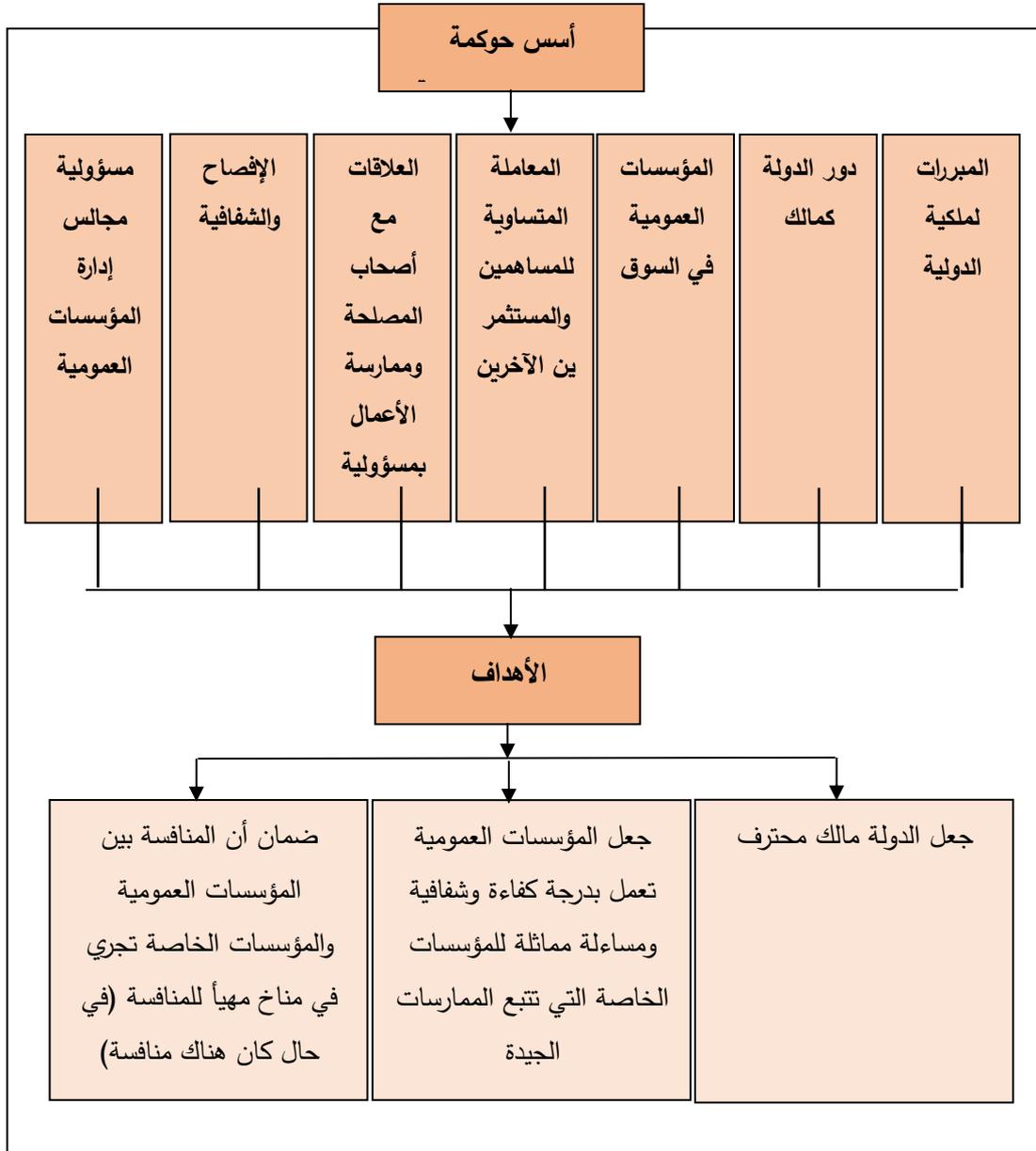
ينبغي على الشركات العمومية أن تلتزم بمعايير عالية من الشفافية وأن تخضع لنفس معايير المحاسبة والإفصاح والامتثال والمراجعة عالية الجودة التي تخضع لها الشركات المدرجة، ومنه لا بد من:

- يجب على الشركات العمومية الإبلاغ عن المعلومات المالية وغير المالية عن الشركة بما يتماشى مع معايير الجودة العالية المعترف بها دولياً للإفصاح عن الشركات، ويشمل ذلك على وجه الخصوص أنشطة الشركات العمومية التي يتم تنفيذها لتحقيق المصلحة العامة، مع مراعاة قدرة الشركة وحجمها، تشمل أمثلة هذه المعلومات ما يلي:
- بيان واضح للرأي العام عن أهداف المؤسسة وتحقيقها بالنسبة للشركات العمومية بالكامل للدولة.
- النتائج المالية والتشغيلية للمؤسسة، بما في ذلك التكاليف ومصادر التمويل المتعلقة بأهداف السياسة العامة.
- هيكل الحوكمة والملكية وكيفية التصويت في الشركة، بما في ذلك محتوى أي قواعد لحوكمة الشركات أو السياسات وعمليات التنفيذ.
- مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين.
- مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة وعملية الاختيار، بما في ذلك سياسات التنوع في مجلس الإدارة، والأدوار في مجالس إدارة الشركات الأخرى وما إذا كانوا يعتبرون مستقلين من قبل مجلس إدارة الشركات العمومية.
- عوامل الخطر المتوقعة والتدابير المتخذة لإدارة هذه المخاطر.
- المساعدات المالية بما في ذلك الضمانات، التي يتم الحصول عليها من الدولة والالتزامات المقدمة نيابة عن الشركة العمومية، بما في ذلك الالتزامات التعاقدية والالتزامات الناشئة عن الشراكات بين القطاعين العام والخاص.
- التعاملات مع الدولة والجهات الأخرى ذات العلاقة.
- القضايا ذات الصلة المتعلقة بالموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين.

- يجب أن تخضع البيانات المالية السنوية للشركات العمومية لتدقيق خارجي مستقل يعتمد على معايير الجودة العالية، مع العلم أن إجراءات الرقابة الحكومية لا تحل محل التدقيق الخارجي المستقل.
- يجب على كيان الملكية إعداد تقارير متسقة عن الشركات العمومية ونشر تقرير إجمالي سنوي، ومنه لا بد من استخدام شبكة الإنترنت لتسهيل وصول الجمهور إليها.
- ح- مسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العمومية:**
- ينبغي أن تتمتع مجالس إدارة الشركات العمومية بالصلاحيات والكفاءات والموضوعية اللازمة للقيام بمهامها المتعلقة بالتوجيه الاستراتيجي ومراقبة الإدارة، وينبغي عليهم التصرف بنزاهة وأن يتحملوا المسؤولية عن أفعالهم، ومنه لا بد من:
- يجب أن يتم تكليف مجالس إدارة الشركات العمومية بتفويض واضح ومسؤولية نهائية عن أداء الشركة، إذ يجب أن يتم تحديد دور مجالس إدارة الشركات العمومية بوضوح في القانون، ويفضل أن يكون ذلك وفقاً لقانون الشركات، كما يجب أن يكون مجلس الإدارة مسؤولاً بشكل كامل أمام المالكين، وأن يتصرف بما يحقق مصلحة الشركة وأن تتم معاملة جميع المساهمين بإنصاف.
- يجب على مجالس إدارة الشركات العمومية أن تقوم بفعالية بوظائفها المتمثلة في وضع الإستراتيجية والإشراف على الإدارة، على أساس المهام والأهداف التي تحددها الحكومة، وينبغي أن يكون لديهم القدرة على تعيين وعزل الرئيس التنفيذي، وينبغي عليهم تحديد مستويات أجور المسؤولين التنفيذيين التي تكون في مصلحة الشركة على المدى الطويل.
- يجب أن يتم تكوين مجلس إدارة الشركات العمومية بكل موضوعية واستقلالية، وينبغي ترشيح جميع أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك الموظفين العموميين، على أساس المؤهلات وأن يتحملوا مسؤوليات قانونية متساوية.
- يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مستقلين، بحيث لا يكون لهم أي مصالح أو علاقات مادية مع الشركة وإدارتها والمساهمين الرئيسيين الآخرين.
- ينبغي تنفيذ آليات لتجنب تضارب المصالح الذي يمنع أعضاء مجلس الإدارة من القيام بواجباتهم في مجلس الإدارة بشكل موضوعي وللمحد من التدخل السياسي في عمليات مجلس الإدارة.
- يجب أن يتولى الرئيس مسؤولية كفاءة مجلس الإدارة، وعند الضرورة يتم عقد اجتماع مع أعضاء مجلس الإدارة الآخرين، حيث يكون بمثابة جهة الاتصال مع كيان ملكية الدولة، حيث تتطلب الممارسة الجيدة أن يكون الرئيس منفصلاً عن الرئيس التنفيذي.
- إذا كان وضع موظف أو عدد من الموظفين كممثلين لكافة الموظفين في مجلس الإدارة أمراً إلزامياً، فلا بد من وضع آليات لضمان ممارسة هذا التمثيل بفعالية لكي يساهم في تعزيز مهارات مجلس الإدارة فيما يخص المعلومات والاستقلالية.

- يجب على مجالس إدارة الشركات العمومية العمل على إنشاء لجان متخصصة، مكونة من أعضاء مستقلين ومؤهلين، لدعم مجلس الإدارة لأداء مهامه، لا سيما فيما يتعلق بالتدقيق وإدارة المخاطر والمكافآت، كما ينبغي أن يؤدي إنشاء لجان متخصصة إلى تحسين كفاءة مجلس الإدارة ويجب ألا ينقص من مسؤولية مجلس الإدارة بأكمله.
- ينبغي على مجالس إدارة الشركات العمومية تحت إشراف الرئيس، إجراء تقييم سنوي لتقييم أدائها وكفاءتها.
- ينبغي على الشركات العمومية تطوير إجراءات التدقيق الداخلي بشكل فعال، حيث يتم مراقبتها وتقديم تقاريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة ولجنة التدقيق.
- تنقسم أسس الحوكمة العمومية إلى سبع مبادئ أو أسس حيث تدرج تحت كل أساس مجموعة من الإرشادات تسعى إلى توضيح الكيفية المثلى لإدارة المؤسسات العمومية بالشكل الذي يضمن أن هذه المؤسسات تعمل بطريقة فعالة وشفافة وقابلة للمساءلة، وعموما فإن هذه الأسس عالجت أهم المشاكل والتحديات التي تواجهها هذه المؤسسات، وغطت أهم الجوانب لنجاحها وبقائها، والشكل الموالي يعطي صورة واضحة عن أهداف مبادئ أوأسس الحوكمة في المؤسسات العمومية من خلال:

الشكل (06): أسس حوكمة المؤسسات العمومية



المصدر: حمزة زكرياء محي الدين، بلقاسم أحمد (2018): "تحو حوكمة المؤسسات العمومية الجزائرية: المبادئ والآليات"، مجلة المالية والأسواق، المجلد 05، العدد 09، ص 216.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن أسس الحوكمة العمومية اعتراف من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) لدورها الفعال في الرفع من اقتصاد البلاد، حيث أن الدول لو أرادت النهوض باقتصادها فلا بد عليها من تطبيق أسس الحوكمة العمومية في مؤسساتها وذلك لقدرتها على ضبط الممارسات في المؤسسات العمومية لضمان العمل بدرجة عالية من الكفاءة والشفافية والمساءلة بنفس الدرجة مع المؤسسات الخاصة، مع ضمان أن تكون المنافسة بين المؤسسات العمومية والخاصة في بيئة تنافسية عادلة ونزيهة.

## 2. آليات حوكمة المؤسسات العمومية:

إن المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) لا يمكن تبنيها وتنفيذها إلا من خلال جملة من آليات الحوكمة، ولهذا سيتم في الجزء عرض أهم الآليات الخاصة بالحوكمة التي تم صياغتها لسياق المؤسسات العمومية:

### أ- الآليات الداخلية للحوكمة في المؤسسات العمومية:

يمكن إيجاد وتصنيف آليات حوكمة المؤسسات العمومية الداخلية إلى ما يأتي:<sup>1</sup>

- **مجلس الإدارة:** يذكر كل الباحثين (Harianto&Singh) إن الناشطين في مجال حوكمة المؤسسات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحيته القانونية في تعيين واعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع استراتيجية المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة.

ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للمؤسسة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الاشراف المستمر على أداء المؤسسة والافصاح عن ذلك، وفي هذا السياق يأتي تأكيد (PSCGT) **Private Sector Corporate Governance** على ضرورة أن تقاد كل مؤسسة من المؤسسات العمومية بمجلس إدارة فعال يمارس القيادة ويوجه المؤسسة بنزاهة وحكمة ويعمل لمصلحة المؤسسة بشفافية ومسؤولية.

- **لجنة التدقيق:** لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية والمحلية المتخصصة والباحثين، خاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات التي حصلت في المؤسسات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة المؤسسات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسات، وذلك من خلال دورها في اعداد التقارير المالية واشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلالها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات الخاصة والمبادئ التوجيهية عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات العمومية، وعن تشكيل هذه اللجنة في المؤسسات العمومية، فقط ظهرت الدعوة إليها لأول مرة في توصيات تقرير

<sup>1</sup> حمزة زكرياء محي الدين، بلقاسم أمحمد (2018): "نحو حوكمة المؤسسات العمومية الجزائرية: المبادئ والآليات"، مجلة المالية والأسواق، المجلد 05، العدد 09، ص ص 217-218.

(KING REPORT) في جنوب افريقيا سنة (1994) وتلا ذلك صدور العديد من التوصيات لتأليف هذه اللجنة في العديد من الدول.

- **لجنة المكافآت:** توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة المؤسسات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب تشكيل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال المؤسسات العمومية فقد تضمنت إرشادات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

#### ب- الآليات الخارجية للحوكمة في المؤسسات العمومية:

من بين أهم هذه الآليات ما يأتي:<sup>1</sup>

- **الاندماجات والاكتمسات:** مما لا شك فيه أن الاندماجات والاكتمسات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم، ويشير كل من الباحثين (John&Kedia) إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة نظر التي ترى أن الاكتمساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، أما فيما يخص المؤسسات العمومية فتشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) إلى أن الحوكمة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه المؤسسات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتمساب والاندماج، ولكن الدولة بحاجة أن تتأكد من عدم الاضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات.

- **التدقيق الخارجي:** يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للمؤسسات العمومية، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه المؤسسات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصلحة والمواطنين بشكل عام، ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (IIA) **Institute of Internal Auditions** على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الاشراف، التبصر والحكمة، ينصب الاشراف على التحقق مما اذا كانت المؤسسات العمومية تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد المالي والإداري، أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج، وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها المؤسسة، ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيين التدقيق المالي، وتدقيق الأداء والتحقق والخدمات الاستشارية.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 218-220.

- سوق المسيرين وسوق السلع والخدمات: تصبح سوق المسيرين وسيلة ناجعة للحوكمة في حالة مؤسسة إدارية (خاصة) لأنها تساعد في توجيه المسيرين الأكثر كفاءة نحو المؤسسات الأكثر أداء، ومع ذلك ليس هذا هو الحال الأمثل دائما في المؤسسات العمومية، فإن التعيين في هذه المؤسسات في كثير من الحالات يخضع لاعتبارات سياسية أكثر منها تقييمية، لكن هذا لا يعني أن المسيرين الذين تم تعيينهم على أساس معايير لا يتمتعون بالكفاءة على غرار المسيرين التابعين للقطاع الخاص (المؤسسة الخاصة)، أما بالنسبة لسوق السلع والخدمات فإن المؤسسة العمومية تخضع لعدة قيود تحد من مجال تدخل المسير، وبالنظر لكل هذه الاعتبارات فإن مسير المؤسسة العمومية لا يتمتع بكامل الاستقلالية في وضع استراتيجية (Charreaux, 1997) على اعتبار ان الدولة تمارس ضغوطات بطرق شكلية (تعليمية، مذكرة التوجيه ..إلخ) والتي غالبا ما تكون وزارة المالية و/أو وزارة التقنية أو عن طريق وسائل غير شكلية (علاقات شخصية مع السلطات العمومية).

- التشريعات والقوانين: غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض، قانون (Sarbanes-Oxley Act) على سبيل المثال قد فرض متطلبات جديدة على المؤسسات العمومية، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وتشكيل لجنة التدقيق ..إلخ، وفي الجزائر فقد نظم قانون التجاري شؤون المؤسسات العمومية من حيث التأسيس والإدارة، لكن لاتزال هذه المؤسسات بحاجة إلى مجموعة من القوانين للنهوض بها في ظل المشاكل والتحديات التي أضحت تواجهها.

ومنه يمكن القول أنه ولتطبيق مبادئ وأسس الحوكمة في المؤسسات العمومية، يجب تبني مجموعة من الآليات، حيث تنقسم إلى آليات داخلية تشمل مجلس الإدارة التي تعمل على مراقبة الإدارة وتعزيز الكفاءة، لجنة التدقيق التي تزيد من شفافية في التقارير المالية أما بالنسبة للجنة المكافآت فهي المسؤولة ضمان التعويضات المعقولة، أما بالنسبة للآليات الخارجية فتشمل كل من الاندماجات والاكتسابات التي تعزز الهيكلية، التدقيق الخارجي الذي يحقق كل من المساءلة والنزاهة، سوق المسيرين وسوق السلع والخدمات الذي يساعد في اختيار أكفأ المسيرين وأجود السلع والخدمات أما بالنسبة للتشريعات والقوانين فهي تنظم تفاعلات الفاعلين وتأطر عمل المؤسسات.

### المبحث الثالث: معايير وتحديات تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية

تتطلب الحوكمة العمومية تحقيق مجموعة من المعايير والمؤشرات لضمان تقييم تطبيق مبادئها، حيث اجتهدت الكثير من الهيئات الدولية في وضع تلك المبادئ والمؤشرات.

#### المطلب الأول: معايير ومؤشرات الحوكمة العمومية

للحوكمة في المؤسسة العمومية مجموعة من المؤشرات والمعايير التي لا بد من توفرها لتكون هناك مصداقية في التسيير حيث تمكننا هذه المؤشرات من قياس وتقييم مدى تطبيق مبادئها، حيث اختلف تحديد تلك المؤشرات نظرا لاختلاف التعاريف الصادر عن مجموعة من الهيئات الدولية التي توردها، حيث لا تعتبر هذه المؤشرات والمعايير خاصة بالدولة ومؤسساتها المركزية واللامركزية فحسب، بل تشمل كذلك الإدارة العامة ومؤسسات المجتمع المدني الخاص وحتى المواطنين أنفسهم بصفاتهم كأفراد وكناشطين اجتماعيين أيضا.

#### 1. معايير الحوكمة العمومية حسب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة:

تضمن الحوكمة العمومية الرشيدة وجود آليات، عمليات ومؤسسات فعالة يستطيع المواطنون والمجموعات من خلالها التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية والوفاء بالتزاماتهم والتوسط في خلافاتهم، وتتمثل هذه المعايير في<sup>1</sup>:

- المشاركة: ينبغي أن يكون لكل مواطن سواء كان رجل أو امرأة المشاركة في اتخاذ القرارات، إما بشكل مباشر أو من خلال مؤسسات وسيطة شرعية تمثل مصالحهم، وتستند هذه المشاركة الواسعة على حرية تكوين الجمعيات والتعبير، فضلاً عن القدرة على المشاركة البناءة.
- سيادة القانون: ينبغي أن تكون الأطر القانونية عادلة ويتم تنفيذها بحيادية، خاصة القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان.
- الشفافية: هذا المفهوم مبني على التدفق الحر للمعلومات، حيث ينبغي أن تكون العمليات والمعلومات متاحة بشكل مباشر لأولئك المعنيين، وينبغي أن تكون معلومات متوفرة ومفهومة وقابلة للمراقبة.
- الاستجابة: ينبغي على المؤسسات أن تخدم جميع أصحاب المصلحة.
- التوجه التوافقي: ينبغي للحوكمة العمومية أن تلعب دور الوسيط بين المصالح المختلفة من أجل التوصل إلى إجماع واسع النطاق للمصلحة العامة بشأن السياسات والإجراءات.
- العدالة: ينبغي أن يتمتع جميع الرجال والنساء بفرص متساوية للحفاظ على ظروفهم المعيشية أو تحسينها.

<sup>1</sup> IFAD (1999): "International Fund For Agricultural Development Executive Board – Sixty-Seventh Session Rome, p 6, [https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/pegled-dobro\\_upravljenje.pdf](https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/pegled-dobro_upravljenje.pdf) .

- **الفعالية والكفاءة:** ينبغي على المؤسسات والعمليات أن تعمل على تحقيق نتائج حسب الأهداف الموضوعية مع ضرورة الاستغلال الأمثل للموارد.
- **المساءلة:** ينبغي لمتخذي القرارات في الدولة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني أن يكونوا مسؤولين أمام الرأي العام وكذلك أمام أصحاب المصلحة المؤسسيين، حيث تختلف هذه المساءلة تبعاً للمنظمة ونوعية القرار داخل أو خارج المنظمة.
- **الرؤية الاستراتيجية:** ينبغي للقادة والرأي العام أن يتمتعوا برؤية استراتيجية بعيدة المدى حول الحوكمة العمومية والتنمية البشرية، مع العمل على تحديد كافة المتطلبات الضرورية للتنمية، كما يجب أن يكون هناك فهم تاريخي وثقافي واجتماعي للتعقيدات التي تدرج عليها هذه الرؤية الاستراتيجية. ومنه يمكن القول أن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة قد حدد تسعة معايير للحوكمة العمومية التي تضمن مكافحة الفساد، حيث تشمل هذه الحوكمة المشاركة في اتخاذ القرار، سيادة القانون التي تضمن تطبيق عادل للقوانين، الشفافية التي توفر معلومات صادقة، استجابة المؤسسات لاحتياجات أصحاب المصلحة، التوافق بين المصالح المختلفة لتحقيق المصلحة العامة، العدالة في الفرص، الفعالية في تحقيق الأهداف، المساءلة أمام الرأي العام، والرؤية الاستراتيجية بعيدة المدى للتنمية البشرية المستدامة.

## 2. مؤشرات الحوكمة العمومية حسب البنك الدولي:

- قام باحثين من البنك الدولي ( Daniel Kaufmann&Aart Kraay&Massimo Mastruzzi )  
بوضع مجموعة من مؤشرات تجميعية خاصة بالحوكمة العمومية والتي ساعدت على فهم وقياس الحوكمة العمومية، وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>
- **التعبير والمساءلة:** يقيس هذا المؤشر مدى قدرة مواطني الدولة على المشاركة في انتخاب حكومتهم، فضلاً عن حرية التعبير، حرية تكوين الجمعيات، وحرية وسائل الإعلام.
  - **الاستقرار السياسي وغياب العنف:** يقيس هذا المؤشر التصورات المتعلقة باحتمال زعزعة استقرار الحكومة أو الإطاحة بها بوسائل غير دستورية أو عنيفة، بما في ذلك العنف والإرهاب أو إصلاحات بدوافع سياسية مصطنعة.
  - **الفعالية الحكومية:** يقيس هذا المؤشر التصورات المتعلقة بجودة الخدمات العامة ونوعية الخدمة المدنية ودرجة استقلالها عن الضغوط السياسية، وكذا نوعية وضع السياسات وتنفيذها، ومدى مصداقية التزام الحكومة بهذه السياسات.

<sup>1</sup> Daniel Kaufmann, Aart Kraay, Massimo Mastruzzi(2008): "Governance Matters VII: Aggregate and Individual Governance Indicators 1996-2007", Policy Research Working Paper, The World Bank Development Research Group Macroeconomics and Growth Team & World Bank Institute Global Governance Program, The World Bank, PP 7-8.

- **جودة التنظيم:** يقيس هذا المؤشر التصورات المتعلقة بقدرة الحكومة على وضع وتنفيذ السياسات واللوائح التنظيمية السليمة التي تسمح بتنمية القطاع الخاص وتعزيزها.
- **سيادة القانون:** يقيس هذا المؤشر التصورات المتعلقة بمدى ثقة المتعاملين في سيادة القانون في المجتمع والتزامهم بها، خاصة نوعية تنفيذ العقود، حقوق الملكية، الشرطة والمحاكم، فضلا عن قياس احتمال ارتكاب الجريمة وأعمال العنف.
- **مكافحة الفساد:** يقيس هذا المؤشر قياس التصورات المتعلقة بمدى استغلال ممارسة السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة، بما في ذلك أشكال الفساد الصغيرة والكبيرة، فضلا عن الاستحواذ على الدولة من قبل النخبة وأصحاب المصالح الشخصية.
- من خلال ما سبق يمكن توضيح خصائص الحوكمة العمومية الذي تقوم عليها الحكومات من خلال نظرتين، نظرة البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ونظرة البنك الدولي، وهذا حسب ما جاء في تقرير الأمم المتحدة:

الجدول رقم (04): خصائص الحوكمة العمومية بناء على رؤية كل من البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة والبنك الدولي

رؤية البنك الدولي	رؤية البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة
- تسبير بالمشاركة؛	- المشاركة الشعبية الفاعلة؛
- المساءلة؛	- حكم القانون ودولة المؤسسات؛
- الشرعية؛	- الشفافية؛
- تسبير شفاف؛	- الجاهزية والاستجابة؛
- يشجع العدالة والمساواة؛	- التوجه نحو الاجتماعية؛
- قادر على تطوير الموارد وطرق التسبير الجيدة؛	- الفاعلية والكفاءة؛
- يشجع التوازن ما بين الاجناس؛	- المساءلة؛
- متسامح ويقبل الآراء المخالفة؛	- الرؤية الاستراتيجية؛
- قادر على تعبئة الموارد من أجل تحقيق أهداف اجتماعية؛	- الشرعية؛
- يدعم الاستقرار السياسي؛	- الحرص في التعامل مع المواد؛
- يتطابق مع القانون ويسعى إلى تجسيد دولة القانون؛	- البيئة السليمة؛
- استعمال عقلاني وفعال للمواد؛	- التمكين والاقتدار؛
- يخلف ويحفظ الاحترام والثقة المتبادلة؛	- الشراكة؛
	- اللامركزية.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- قادر على تحديد حلول وطنية والتكفل بها؛</li> <li>- يضبط أكثر مما يراقب؛</li> <li>- مكافحة الفساد؛ يوجه نحو الخدمة؛</li> <li>- روح المسؤولية وطبيعة التسهيلات.</li> </ul>	
--	--

المصدر: دباغي سارة (2018): "آليات وسياسات إرساء مبادئ الحكم الراشد وترقيته بالجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر -3، الجزائر العاصمة، الجزائر، ص ص 40-41.

ومنه يمكن القول إن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة له رؤية تركز على تعزيز المشاركة الشعبية الفاعلة ودعم حكم القانون والدولة، مع التشديد على الشفافية والجاهزية في الاستجابة للأزمات، حيث تهدف هذه الرؤية إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة والمساءلة مع تبني رؤية استراتيجية واضحة، بالإضافة إلى أنها تعطي أهمية كبيرة للشرعية والحرص في التعامل مع الموارد المتوفرة، مع مراعاة البيئة السليمة، من أخرى تسعى رؤية البنك الدولي إلى التسيير بالمشاركة وتعزيز مبدأ المساءلة والشفافية، مع التركيز على تحقيق العدالة والمساواة واستغلال الموارد بطرق مستدامة، كما تشدد على أهمية الاستقرار السياسي واحترام القانون، مع مكافحة الفساد وتوجيه الجهود نحو الخدمة العامة، وتعزيز روح المسؤولية والاحترام المتبادل، حيث سيتم اسقاط هذه المؤشرات الخصائص أو المعايير على المؤسسات العمومية الجزائرية من أجل دراسة مدى توفرها ويمكننا من خلالها قياس وتقييم مدى تطبيق مبادئها.

### المطلب الثاني: عناصر الحوكمة في المؤسسات العمومية

تشمل الحوكمة في المؤسسات العمومية مجموعة من العناصر التي تضمن تجسيدها وتحقيقها على أرض الواقع، فحسب العديد من الدراسات الأكاديمية فإن اجتماع عناصر الحوكمة العمومية تساعد في خلق بيئة مناسبة لميلادها وتطورها وبقائها واستمرارها، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

#### 1. الدولة (المؤسسات الرسمية):

تعدد تعاريف مفهوم الدولة وتنوع، وذلك بسبب وجهات النظر المختلفة وخلفيات المفكرين والدارسين، فهناك المنظار الفلسفي والسياسي والقانوني والاجتماعي، وكل منظار من هذه يحاول تعريف الدولة استنادا إلى بعد أو مجموعة من الأبعاد<sup>1</sup>، ومنه لا بد من التعرف على ما ورد في قاموس اللغة العربية في لفظ الدولة حيث ورد على أنه كلمة مشتقا من الفعل الثلاثي دال الذي يعني عدم الثبات، حيث أن مصطلح يدول يقصد منه التعاقب والتقلب والتبدل، أي تعاقب الشيء حيث لا يستق على حال

<sup>1</sup> عبد الرزاق صغور (2008): "بناء الدولة الحديثة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر العاصمة، الجزائر، ص 14.

ليشهد حالات مختلفة وتقلب أي تغير من حالة إلى أخرى، وتبدل الشيء أي تحول من حالة إلى أخرى<sup>1</sup>، أما اصطلاحاً فيعرف الفقهاء الدولة في إطار الفقه الدستوري ينطلقون في تحديده من: "مدى توافر ثلاثة عناصر تتفاعل بينها بشكل إيجابي هي السلطة والشعب والاقليم من أجل تحقيق الترقى في الميادين الأساسية ذات الطابعين الاجتماعي والمادي خاصة"، لذلك نجد أن أي مفهوم يطلق في هذا التصور يتضمن تلك العناصر وإن اختلفت صيغ الباحثين للمفهوم من جهة تقديم عنصر على آخر، ومن المفاهيم المتداولة للدولة في أغلب المصادر أنها: "تطلق على مجموعة من الناس يقطنون على سبيل الدوام اقليماً جغرافياً محدداً ويخضعون إلى سلطة تحكمهم"<sup>2</sup>.

تعمل الدولة على أن يكون الحاجة إليها هي التي تبرر وجودها، خاصة ان الإحساس بدور الدولة يكون عندما تشعر باحتياجك إلى هذا الدور، حيث يقتضي وجوداً فعالاً للدول في ظل تصاعد الأحداث التي تتطلب وجود دول كمواجهة الازمات الشديدة ذات المصدر الخارجي أو المصدر الداخلي وإدارتها على المستوى العام الكلي، وكذلك في ظل صناعة المواقف التي تستدعي وجوداً شاملاً لأنشطه معينة في أحد القطاعات، كما أن الأحداث الحيوية المتفجرة في الأنشطة هي التي تشرف عليها الدولة، كما أن هذه الأخيرة هي التي تشرف على اجراء عمليات الدمج الارتباطي اللازم الذي يتم بين المشروعات الاقتصادية المختلفة في اطار توازنات النمو والتوسع للانتشار<sup>3</sup>.

كما أن للدولة وظائف عديدة إلا أنها تركز على البعد الاجتماعي فهي تحدد المواطن والمواطنة في المجتمع، وكونها صاحبة السلطة فهي تتحكم وتراقب ممارسة القوة، وكونها ممارسة نحو تقديم الخدمات العامة للمواطنين تعمل على تهيئة البيئة المساعدة على التنمية البشرية في المجتمع، كما أن الدولة تواجه في تلك الوظائف تحديات كبيرة، حيث لا بد من التأكيد بأن الحوكمة الجيدة تطرح اهتمامات واحتياجات الفئات الأكثر فقراً وبالعامل على زيادة الفرص المتساوية وتأكيد شمولهم في الأمور الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وفتح المجالات للحصول لهم على الموارد المتوفرة في المجتمع<sup>4</sup>.

## 2. القطاع الخاص:

تعددت المفاهيم التي تحاول تحديد تعريف معين للقطاع الخاص، إلا أن جلها ذهبت إلى نفس المعنى تقريباً، حيث يعرف على أنه عبارة عن خلية اقتصادية والتي تشكل علاقات وروابط مع قطاعات

<sup>1</sup> سعودي مفتاح (2023): "الدولة الحضارية في الدولة عند ابن خلدون"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 01، ص 459.

<sup>2</sup> الطاهر زواكري (2009): "الدولة دراسة مقارنة لمفهوم والأركان"، مجلة الأحياء، العدد 13، ص 442.

<sup>3</sup> محسن أحمد الخضيرى (2014): "إعادة اختراع الدولة - رؤية منهجية لضياح دور الدولة في عصر العولمة-"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص 82.

<sup>4</sup> زهير الكايد (2003): "الحاكمية وقضايا الفساد"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 45.

أخرى تتداخل معها في الأسواق، وعليه فإن القطاع الخاص هو جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات<sup>1</sup>، ويلعب القطاع الخاص دورا كبيرا في توفير الخبرة ورؤوس الأموال والمعرفة اللازمة في العملية التنموية بالشراكة مع المجتمع المحلي، وهذا يتناسب مع المسؤولية الاجتماعية والاقتصادية التي تقع على كاهله بهدف تنمية القطاعات الأخرى، حيث يمثل هذا القطاع المصدر الأول في توفير مناصب العمل من أجل تحسين المستوى المعيشي للأفراد<sup>2</sup>.

بالفعل أن الدولة تشكل أكبر قوة لتحقيق التنمية إلا أنها ليست الوحيدة في هذا المجال، فهناك تحول واضح في معظم دول العالم نحو الاعتماد على القطاع الخاص واقتصاديات السوق وتطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي من قبل العديد من الدول النامية الذي يعمل على تحرير الأنظمة المالية والنقدية والتجارية والتي تعتمد على أهمية القطاع الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية ومن ثم الاجتماعية<sup>3</sup>، حيث إذا كان الانفتاح على اقتصاد السوق والاتجاه نحو تدعيم القطاع الخاص يتطلب ضرورة توفر مساحة كبيرة من الحرية فإن ذلك لا يعني بالضرورة أن يعمل هذا الأخير بعيدا عن أعين الدولة، بل لابد من متابعته ومراقبة أعماله والكشف عن أخطائه والحد من تجاوزاته ومعالجة مشاكله ومعاينة فساده، وهذا يحتاج إلى ضرورة وضع قوانين وتشريعات عادلة وشفافة من شأنها المساهمة في توفير مناخ صحي وقائي وعلاجي بإمكانه أن يجنب العديد من الدول إمكانية التعرض للمخاطر والوقوع في الأزمات التي قد تنتجها بعض التعاملات السلبية لمؤسسات القطاع الخاص<sup>4</sup>.

### 3. المجتمع المدني:

تعمل مؤسسات المجتمع المدني على إشراك الأفراد والناس في الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية، وتعمل على تنظيمهم في جماعات ذات قوة للتأثير في السياسات العامة، والحصول على حق الدخول للموارد العامة، وبشكل خاص للفئات الفقيرة، لذا نجد أن مؤسسات المجتمع المدني وفي مقدمتها المؤسسات غير الحكومية، تساعد على تحقيق إدارة أكثر ترشيده للحكم من خلال علاقتها بين الفرد

<sup>1</sup> سعد مقص، لعلا رمضان (2020): "تطور القطاع الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية في الجزائر"، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، ص 281.

<sup>2</sup> رماش أحلام وفاء (2024): أثر مؤشرات الحكم الرشيد في ترشيده النفقات العامة في الجزائر دراسة تحليلية قياسية للفترة 1996-2020، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، ص ص 103-104.

<sup>3</sup> زهير الكايد (2003): مرجع سبق ذكره، مصر، ص 46.

<sup>4</sup> عنقرة بن مرزوق (2013): "الحكم الرشيد...بين مكوناته التأسيسية وأبعاده الأساسية"، مجلة البحوث السياسة والإدارية، العدد 03، ص 146.

والدولة<sup>1</sup>، حيث تعتبر هذه العلاقة تكامل وتواصل بين الدولة والمجتمع المدني، بحيث لا يقع على عاتق السلطات المحلية فقط الاقتراب من منظمات المجتمع المدني، بل تقع على عاتق هذه الأخيرة أيضا التواصل مع السلطات المحلية والمشاركة في تأطير المواطنين، وفي هذا الإطار تلتزم منظمات المجتمع المدني بالعمل في إطار القانون وفي كنف الشفافية التي تفرض عليها التقيد بنظام المحاسبة والمساءلة الداخلية وانتخاب هيكلها وإرساء قواعد الديمقراطية والتداول على المسؤولية<sup>2</sup>.

إن تهيئة البيئة المساعدة على تحقيق التنمية البشرية لا تعتمد على القطاع الخاص والحكومة فقط، بل إن مؤسسات المجتمع المدنية تلعب دورا هاما في هذا المجال، حيث أن تلك المؤسسات هي نتائج المجتمع نفسه، فمؤسسات المجتمع المدنية تساعد الناس على تجاوز فشل نظام السوق في بعض الأحيان، فالتعاونيات على سبيل المثال تساعد الجماعات في المجتمعات من خلال انتمائهم ومشاركتهم في مؤسسات يستطيعون من خلالها الحصول على ميزة نسبية في التعاملات التجارية في الأسواق بإعطاء الأسعار التنافسية لذوي الدخل المتدنية من خلال البيع المباشر لهؤلاء دون تدخل الوسطاء وبذلك تخفيض كلفة السلع التي يحتاجونها<sup>3</sup>.

ومنه يمكن القول أن هذه العناصر تشكلت فيما بينها فالدولة تعمل على خلق بيئة سياسية واقتصادية واجتماعية ملائمة ومحفزة لاستغلال جميع الطاقات والامكانيات المتاحة في إطار تنظيمي وقانوني، أما القطاع الخاص فدوره يكمن في استغلال الإمكانيات التي يوفرها القطاع العام في ظل المنافسة بهدف تحقيق أهداف عامة والمتمثلة في توفير مناصب شغل وتلبية احتياجات المجتمع، وأهداف خاصة كتحقيق الأرباح، أما المجتمع المدني فدوره يكمن في محاولة التوفيق بين القطاع العام والخاص وتلبية احتياجات الطبقة الفقيرة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> خلود عقيلة (2017): "الحكم الراشد ودوره في تفعيل المشاركة المجتمعية في إدارة الميزانية العامة للدولة"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 16، ص 201.

<sup>2</sup> جغلاف علي (2020): "أثر مؤشرات إدارة الحكم الراشد على هجرة اليد العاملة في الوطن العربي"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة علي لونيبي، البلدة، الجزائر، ص 12.

<sup>3</sup> خلود عقيلة (2017): "الحكم الراشد ودوره في تفعيل المشاركة المجتمعية في إدارة الميزانية العامة للدولة"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 16، ص 201.

<sup>4</sup> رماش أحلام وفاء (2024): مرجع سبق ذكره، ص 106.

### المطلب الثالث: مرتكزات وتحديات تحقيق الحوكمة في المؤسسات العمومية

تعتبر الحوكمة العمومية أساس لتعزيز الشفافية والمساءلة لتحقيق ذلك لا بد من توفر مجموعة من المرتكزات، كما تواجه الحوكمة العمومية في تطبيقها الكثير من التحديات مما يستدعي ذلك القيام بإصلاحات هيكلية لتحقيق أهدافها.

#### 1. مرتكزات ترسيخ الحوكمة في المؤسسات العمومية:

إن تحسين ممارسة الحوكمة العمومية يستوجب الالتزام بالعديد من المرتكزات الأساسية التي سيتم محاولة ذكرها فيما يلي:

#### أ. ضرورة وضع الإطار العام للحوكمة في المؤسسات العمومية:

يتطلب تحقيق الحوكمة العمومية وضع إطار عام لها، حيث يجب أن يتضمن مجموعة من المبادئ التي يتوجب على كل دائرة حكومية الالتزام بها، ويكون ذلك في شكل دليل شامل، مع ضرورة أخذ كل دائرة حكومية وفقا لتشريعاتها ومتطلباتها الخاصة، ومن أهم هذه متطلبات يذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- **وضع هيكل للحوكمة:** إن وضع هيكل للحوكمة يستهدف تحديد الحقوق والمسؤوليات والعلاقات بين مختلف الأطراف ذات العلاقة، وذلك على جميع المستويات الإدارية وقواعد اتخاذ القرار، كما يحدد كيفية وضع الأهداف من طرف كل دائرة حكومية وأساليب مراقبة أداءها داخليا وخارجيا.
- **تشكيل الإدارة العليا للهيئات والدوائر الحكومية:** تشمل كيفية اختيار أعضائها وتبين وظائفها، صلاحياتها وواجباتها تعيين اللجان الدائمة والمؤقتة وكيفية اختيار أعضائها، المؤهلات والخبرات الواجب تحقيقها في أعضائها، وكذا آليات عقد اجتماعاتها وكيفية الدعوة إليها ودوريتها ونصابها...إلخ.
- **ضرورة تحديد حقوق الأطراف ذات المصلحة:** يكون ذلك من خلال تحديد جميع المتعاملين مع الدائرة الحكومية داخليا وخارجيا، بما يسمح بتحديد ونشر المعايير الفنية التي تحكم علاقة الدائرة مع الأطراف ذات العلاقة وتحديد معايير جودة المعلومات ومدى رضا متلقي الخدمة عليها بالإضافة لمعايير النزاهة والشفافية.
- **وضع إطار عام للإفصاح والشفافية والمساءلة:** يتم تحديد الحد الأدنى للمعلومات المالية وغير المالية التي يجب أن تتاح للرأي العام، وكيفية نشرها وتوقيت ذلك، بالإضافة إلى المعلومات التي يمكن نشرها عند الطلب والتي لا يجب تداولها.
- **التشريعات القانونية:** تشمل مختلف التشريعات المنظمة للدائرة الحكومية والواردة في دليل الحوكمة العمومية.

<sup>1</sup> بن دعاس زهير، نريمان رقوب (2019): مرجع سبق ذكره، ص ص 287-288.



- وضع الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج التي يتم تحديدها؛
- بناء قدرات موظفي الدوائر الحكومية؛
- إدارة المخاطر والأداء من خلال رقابة داخلية فعالة وإدارة محكمة للمالية العامة؛
- تطبيق الممارسات الجيدة في مجال الشفافية وتقديم التقارير والمساءلة.

### ج. متطلبات تتعلق بتحسين أداء الهيئات والإدارات العمومية:

تعرف الإدارات العمومية على أنها جميع العمليات التي غرضها تحقيق وتنفيذ لسياسة العامة التي تعلنها السلطات المختصة<sup>1</sup>، ومنه سيتم فيما يأتي إبراز بعض مداخل تحسين الجوانب الإدارية في مختلف الهيئات العامة باعتبارها من أهم متطلبات تعزيز الحوكمة العمومية:<sup>2</sup>

- ترسيخ فكرة الحوكمة العمومية لدى القائمين: ان اقتناع العاملين في القطاع العام بثقافة الحوكمة العمومية في هيئاتهم أو اداراتهم يعتبر اللبنة الأولى لتحسين مختلف مؤشرات الحوكمة، ويأتي ذلك في جانب مهم من خلال السهر على تقديم أرقى الخدمات للأفراد والمتعاملين، والاستناد إلى الأسس العلمية في تعيين المسؤولين وتوزيع السلطات واتخاذ القرارات باستخدام الأساليب العلمية، ما من شأنه أن يخفف من التعارض في المصالح ويحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
- العمل على تفادي التضارب بين أداء إدارة الحوكمة العمومية وهيئات الرقابة: لا شك أن تطبيق منهج الحوكمة في الإدارة العمومية يتطلب التنسيق بين مختلف أجهزة الرقابة الإدارية والمالية، الداخلية والخارجية منها، كمحافظ الحسابات، مجلس المحاسبة، هيئة الرقابة المالية والمراقب المالي..إلخ، لذلك يتوجب على الهيئة العمومية أن تعمل على ضمان استقلالية هيئات المحاسبة والرقابة لديها بما يسهل عمل الهيئات الإدارية الأخرى، خاصة تلك التي يستند إلى تقاريرها في قياس أداء الهيئات الحكومية.
- إطلاق معهد للحوكمة: أثبتت التجارب الناجحة عالميا في مجال الحوكمة أن ترسيخ هذه الأخيرة لا يتأتى من فراغ إنما نتاج تراكم الخبرات والتعلم المستمر لمختلف الأساليب الإدارية وفق منهج الحوكمة، وقد بات اليوم لازما إطلاق معهد يعني بالحوكمة وشروط تحينها واعداد دليل للحوكمة تستند إليه مختلف الهيئات العمومية، وذلك من أجل تعزيز الإصلاحات وإرساء مبادئ الإفصاح والشفافية ومساعدة الدولة على تطبيق استراتيجية الحوكمة على نحو مستدام.
- تعميق الإصلاح الإداري: تعتبر الإصلاحات الإدارية المحددة الأهداف والإجراءات من أهم متطلبات تحسين الحوكمة العمومية، ومن أهمها:

<sup>1</sup> سامية منزر، زرفة بولقواس (2020): "الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الالكترونية فيها"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، ص 30.

<sup>2</sup> بن دعاس زهير، نريمان رقوب (2019): مرجع سبق ذكره، ص ص 290-291.

- العمل على إطلاق لجنة مشتركة تضم بعض موظفي الإدارة العامة من ذوي الكفاءة والاختصاص وأفراد المجتمع المدني، حيث تتلقى تقارير دورية حول أداء الهيئة العامة والمشاكل التي تعترضها مع اتراحها للحلول، كما لها حق مراقبة مهمات الموظفين، انجازاتهم، سلوكهم الإداري، حجم العمل المنتج، صعوبات العمل...إلخ، وتقوم بدورها بإعداد تقارير دورية ترفع للجهات العليا؛
- ضرورة اعتماد اللامركزية الإدارية، ومنحها الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتوسيع صلاحيات المجالي المحلية، خاصة ما تعلق بالجباية المحلية، الانفاق المحلي، المحاسبة والمساءلة...إلخ؛
- ضرورة التوصيف الدقيق للوظائف داخل الإدارة العامة بما يسهل التعامل والرقابة والمساءلة؛
- نشر ثقافة الالتزام بالقوانين عند أداء المهام الإدارية، وعند طلب الخدمة من طرف المواطن؛
- ضرورة تغيير النظرة للوظيفة العمومية، فهذه الأخيرة ليست تعويض للبطالة، إنما يجب أن تخضع للمنطق الاقتصادي بالدرجة الأولى؛
- دعم الأبحاث والتطوير في الهيئات والإدارات العمومية، واستكمال مسار الحكومة الالكترونية.

#### د. ضرورة حوكمة المالية العمومية:

تعرف الحوكمة المالية العمومية على أنه عبارة عن نظام شامل يتطلب التكامل والاندماج بين المفاهيم القانونية والاقتصادية والإدارية بهدف المحافظة على الأموال العامة ورفع كفاءة استخدامها وتحقيق الفعالية في النتائج المحققة<sup>1</sup>، حيث لقد بات لزاما اتخاذ التدابير اللازمة للقضاء على مصدر الاسراف والتبذير، وذلك من خلال حوكمة نفقاتها وإيراداتها، وتكريس جل المبادئ المرتبطة بها خاصة ما تعلق بالشفافية، المساءلة والمشاركة...إلخ، قصد مواصلة مسيرتها التنموية من جهة واستدامة مصادر تمويلها من جهة أخرى<sup>2</sup>:

- **متطلبات تتعلق بحكومة سياسات الانفاق:** إن الالتزام بمبادئ الحوكمة ككل سينعكس لا محالة على عملية ترشيد الانفاق بصورة مباشرة، فالإدارة الجيدة لموارد الدولة وتوفر الشفافية في تدفق المعلومات ووصولها إلى الجميع، والرقابة والمساءلة الجادة سواء في جانب الصرف أو التحصيل، وكذا السماح بمشاركة جميع أطراف المجتمع في رسم سياسات الدولة وتوجيه نفقاتها، يساهم في التقليل من الفساد وهدر المال العام، ما يؤدي بالضرورة إلى ترشيد السياسة الإنفاقية.

- **حوكمة اتجاهات السياسة الإنفاقية الكلية:** من خلال ترشيد سياسة الدولة الإنفاقية والابتعاد عن الاسراف والرفع من كفاءة وفعالية النفقة العمومية، مع ضرورة مواصلة تعبئة الإيرادات وإصلاح

<sup>1</sup> حراق مصباح (2020): "حوكمة المالية العمومية في الجزائر -قراءة في بعض المؤشرات الإحصائية (2010-2018)", مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 01، ص 840.

<sup>2</sup> بن دعاس زهير، نريمان رقوب (2019): مرجع سبق ذكره، ص ص 292-294.

- النظام الضريبي، وتجنب الانفاق الشامل الذي قد يكون مواتي، لكنه ليس ذا كفاءة، ما ينجر عنه عدم قدرة الاقتصاد على مواصلة النمو في المدى الطويل؛
- **تحديد أوليات الانفاق:** من الواضح أن جميع أوجه الانفاق ليست على درجة واحدة من الأهمية، فهناك من المشاريع ومن وجوه الانفاق، ما يستوجب تقديمه على غيره إلا أن الصعوبة تكمن في وجود المعيار الذي يمكن بموجبه تفضيل مشروع على آخره، أو جهاز حكومي على آخره، ومن المعايير التي يجب على صناعات السياسات في الجزائر مراعاتها ما يلي:
  - **ترتيب المرافق حسب ضرورتها:** أي أن تكون المفاضلة على أساس ضرورة وجود المرفق ذاته؛
  - **ترتيب المرافق حسب طبيعتها:** أي أن تكون المفاضلة بين المرافق على أساس طبيعة هذا المرفق؛
  - **تحقيق أكبر قدر من المنافع للمجتمع:** يتم توزيع النفقات بموجب هذه القاعدة على أساس المبادئ الاقتصادية التي تستوجب تحقيق أقصى المنافع بأقل قدر ممكن من النفقات، لذا فإن تبرير النفقة العامة يكون بمقدار المنافع العامة التي تترتب عنها بالنسبة للمجتمع.
  - **تحقيق فعالية النفقة العمومية:** ويأتي ذلك من خلال ما يلي:
    - التقييم الدقيق والموضوعي للمشاريع العامة؛
    - البرمجة الموضوعية للنفقات العمومية؛
    - البحث عن الأنشطة ذات الأولوية؛
    - إتباع أسلوب المناقصات عند اقتناء السلع والخدمات.
  - **تفعيل الرقابة على الأموال العمومية:** يقصد بالرقابة على الأموال العمومية ملاحظة ومتابعة النفقات والإيرادات التي يقوم بصرفها وتحصيلها الأشخاص الذين خول لهم القانون ذلك، والتحقق من مدى مطابقتها للقواعد والمقاييس الموضوعية لتنظيمها، وعموما تهدف الرقابة على الأموال العمومية إلى:
    - **من الجانب المالي:** إن الهدف المالي للرقابة هو ضمان تسيير حسن سليم وعقلاني للاعتمادات المالية الممنوحة، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية الكفيلة بضمان احترام الضوابط المقررة عند تنفيذ الموازنة من طرف الأعوان المكلفين.
    - **من الجانب الإداري:** تهدف الرقابة إلى محاربة البيروقراطية والتباطؤ الإداري بغية ضمان السير الحسن والسليم للمصالح الإدارية لأداء مهامها على أحسن وجه، وبالتالي محاربة النقص والتقصير وسوء التنظيم وغياب الصرامة في العمل على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية.
  - هـ. **تطبيق الممارسات السليمة في مجال شفافية المالية العامة:**
- لقد باتت الحاجة ملحة أكثر من أي وقت مضى لوضع حلول للمشاكل التي تواجهها معظم الحكومات والتي يعد من أبرزها زيادة الشفافية في المالية العامة، حيث تتيح لصناع القرار معرفة وتحديد المخاطر المالية المحتملة على المدى القريب، ما يقتضي اتخاذ إجراءات احترازية لمواجهة الأوضاع الاقتصادية المتغيرة ومن ثم محاولة الحد من الوقوع في الأزمات وتخفيف حدتها، بمعنى آخر يجب على

صناع القرار في الجزائر إيلاء اهتمام أكبر بموضوع الموازنة العامة للدولة ودرجة شفافيتها باعتبارها الانعكاس المالي للسياسات الحكومية ومدى انحياز هذه السياسات لفئات المجتمع المختلفة، وعليه فالأخذ بالمعايير العالمية في جميع مراحل اعداد وتنفيذ هذه الموازنة وإصلاح الإدارة المالية للحكومة سيسهم في تحقيق عدد من الأهداف مثل زيادة فعالية الانفاق العام والشفافية والمساءلة الاجتماعية والضبط المالي والقدرة على توقع الأداء المالي بشقية ايرادا وانفاقا.

#### و. حوكمة مالية الجماعات المحلية:

وذلك من خلال القيام بما يلي:

- **ترشيد تسيير الجماعات المحلية وعصرنتها ورفع كفاءتها:** إن تطبيق مبدأ اللامركزية يرتبط أساسا بقدرة المسؤولين المحليين على ممارسة اختصاصاتهم، ما يضع عامل نوعية المورد البشري من حيث التأهيل والخبرة والكفاءة شرطا أساسيا، في حين يثبت الواقع أن عملية اختيار وتعيين موظفي البلديات أو ممثلين في الجماعات المحلية لا يتجاوز اطلاقا مع المنطق، حيث تتميز الإدارة المحلية بمشكلة عويصة تتمثل في ضعف المورد البشري، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى ضعف مستوى التأطير وغياب صفات التأهيل والتدبير في فئة كبيرة من الممثلين المحليين.
- **اصلاح هيكل المالية والجباية المحلية:** بالنظر لصعوبة استمرار الدولة في ضخ الأموال لدعم نشاط البلديات يتوجب الإسراع في اصلاح الهيكل المالي للجماعات المحلية من خلال:
  - تسريع برنامج عصرنة وإصلاح الجباية في المدى القصير والمتوسط، مع ضرورة تحديد الأولويات في ظل التحولات التي تعيشها الجزائر في الوقت الحالي، كما يتوجب على المصالح الجبائية تفعيل أدائها المعبر عنه بتحسين الحصيلة الجبائية وتوسيع الوعاء الجبائي... إلخ؛
  - عصرنة نظام اعداد الموازنة والاهتمام بتكوين إطارات التسيير المحلي؛
  - ضرورة اصلاح نظام جباية الإيجارات العائدة للجماعات المحلية؛
  - تخصيص أقساط من الرسوم البيئية العائدة للدولة لصالح البلديات؛
  - اشراك البلديات في اعداد نظام الجباية؛
  - معالجة إشكالية توزيع الحصيلة الضريبية بين البلديات؛
  - ضرورة تفعيل الاستغلال الأمثل للعوائد المتأتية من الأملاك العمومية الخاصة.

#### 2. تحديات تحقيق الحوكمة العمومية:

هناك أربع عمليات رئيسية يؤدي الخلل فيها إلى إعاقة تطبيق الحوكمة العمومية وهي: عملية توزيع الموارد، عملية بلورة السياسات، عملية تطبيق البرامج، عملية توزيع الدخل. إن من شأن سير هذه العمليات أن يحدد كيفية توزيع الموارد وتخصيصها، وملائمة السياسات والبرامج وفعالية التطبيق وكفاءته بالإضافة إلى عدالة توزيع الدخل الوطني، حيث أن من أهم تحديات الحوكمة العمومية هي العلاقة بين

الحوكمة العمومية والديمقراطية والفشل الكامن في سبل العمل والتنسيق في الدولة، بدون النظر إلى القطاع الخاص والمجتمع المدني وطموح الافراد والجماعات، بالإضافة إلى التنسيق السياسي وبيئتها الفكرية وانتشار الفساد بثتى أنواعه<sup>1</sup>.

إن الحوكمة العمومية الجيدة تعمل على احداث الاستقرار السياسي وغياب الروتين، ودولة القانون والحفاظ على الأمن القومي، كلها عوامل ضرورية للتنمية، وبعكس نظم البيروقراطية الحكومية بما تنطوي عليه من عمالة زائدة وأجور ضعيفة تؤدي إلى تشجيع الفساد، ولذا فإن من أحد الاسهامات المهمة في الحد من تعارض المصالح وما يرتكبه المسؤولون من قضايا فساد يتمثل في تعزيز الشفافية والمساءلة<sup>2</sup>، ومنه فإن أهم التحديات التي تواجه الدول العربية لتطبيق الحوكمة العمومية تتمثل فيما يلي:

- الإجراءات البيروقراطية المعقدة التي تحكم مجالات التجارة والاستثمارات في الدول العربية، وضعف التنسيق العربي في هذا المجال مما يؤدي إلى عدم انطلاق النشاط القطاع الخاص؛
- وجود العديد من القصور والمعوقات في مجال البنية الأساسية اللازمة لدعم التجارة والاستثمارات العربية البينية من جانب القطاع الخاص، خاصة في مجال النقل والمواصلات<sup>3</sup>؛
- نقص الموارد المالية لأغلب البلديات يحول دون تحقيق التنمية بشكل عادل على مستوى اقليمها الجغرافي؛
- تغليب المصلحة الشخصية للمنتخبين على المصلحة العامة؛
- غياب الرؤية الاستراتيجية في رسم سياسة تنمية محلية<sup>4</sup>؛
- نقص التشريعات والقوانين (تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، قانون الكشف عن الذمة المالية، انشاء هيئة لمكافحة الفساد)؛
- تداخل المصالح الخاصة مع المصلحة العامة وتغلغل أصحاب النفوذ في توجيه الموارد العامة واستغلالها لمصالحهم الخاصة؛
- غياب المعايير في اختيار القيادات السياسية والإدارية؛
- انتشار ثقافة الفساد وآلياته، والقيم التي تتسامح مع الفساد، ضعف دور للمؤسسات التعليمية والثقافية ومؤسسات التكوين في زرع القيم السليمة؛
- طبيعة النظام الانتخابي البرلماني الذي يغض النظر عن كثير من أشكال الفساد؛

<sup>1</sup> رماش أحلام وفاء (2024): مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>2</sup> عادل جار الله معزب (2020): "الحكم الرشيد والتنمية البشرية في البلاد العربية"، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ص 41.

<sup>3</sup> رماش أحلام وفاء (2024): مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>4</sup> مصطفى بلعبدي (2021): "تحديات الحكم الراشد على مستوى الجماعات الإقليمية"، المجلة الشاملة للحقوق، المجلد 01، العدد 03، ص 121.

- نقص شفافية المعلومات وعمليات صنع القرار، ولا وجود لقانون ينظم ويؤكد حرية الوصول إلى المعلومات؛
- إهدار المال العام وضعف في تحصيل موارد الدولة، واستغلال القطاع الخاص لشغرات قانون أملاك والأنظمة المتعلقة بالمناقصات والمزايدات العامة؛
- ضبط المجتمع المدني بالاستمرار ومحاولة الهيمنة عليه والتدخل بشؤونه؛
- غياب كلي للمؤسسات الرقابية مثل "هيئة مكافحة الفساد" وهيئة الرقابة الإدارية؛
- عدم محاسبة الفاسدين الكبار بشكل خاص حتى تطاول عامة الناس على هيئة الدولة والقانون؛
- انتشار فهم خاطئ بين الجمهور في مسألة توزيع الثروة، وعدم مواجهة هذا الفهم وحله حلا جذريا مقنعا بالمشاركة بين السلطتين التشريعية والتنفيذية؛
- ضعف القوانين ونظم القضاء والخدمات المتعلقة به من ردة الفساد وأسبابه وأشخاصه؛
- سيادة نمط الدولة الريعية أو شبه الريعية واعتمادها على عنصر وحيد يجعل الدولة تكون معنية بشكل رئيسي فقط بإعادة التوزيع بدل أن تكون مهتمة بالإنتاج، حيث يساهم الربع في اضعاف اقتصاد السوق المستند إلى دور القوي والفعال للدولة؛
- تؤثر الدولة الريعية على تنويع الاقتصاد الوطني والقدرة التنافسية الخارجية للقطاعات الأخرى وتأخذ هذه التأثيرات مسارات متنوعة تبدأ من ضعف الاهتمام بالقطاعات الأخرى وإلى غاية ظهور آليات اقتصادية مستقلة تشكل قنوات ناقلة لمجمل التأثيرات السلبية على القطاعات غير الريعية مما يعرق المسار التنموي؛
- ضعف العلاقة بين مؤسسات المجتمع المدني حيث لا يوجد تنسيق مدروس وخطط بين منظمات المجتمع المدني والاستفادة من الخبرات وعقد دورات التدريبية في شتى المجالات بما يخدم المجتمع<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رماش أحلام وفاء (2024): مرجع سبق ذكره، ص ص 111-112.

## خلاصة الفصل:

تُعدّ الحوكمة في المؤسسات العمومية حجر الأساس لتحقيق إدارة فعالة للموارد العامة، باعتبارها تؤدي دورا محوريا في تعزيز الشفافية وترسيخ المساءلة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. فهي لا تقتصر فقط على أنها مجموعة من القواعد والإجراءات التنظيمية بل تمثل نهجًا استراتيجيًا يهدف إلى تحقيق التوازن بين الاستدامة المالية والفعالية الاقتصادية، وهذا من خلال تبني مبادئ واضحة تشمل الشفافية، المساءلة والمشاركة والكفاءة. فمن خلال التطبيق السليم لهذه المبادئ، يمكن تحسين جودة الخدمات العمومية وتعزيز ثقة المواطنين وأصحاب المصلحة في أداء المؤسسات العامة، مما يمهد لبناء إدارة حديثة قادرة على مواجهة التحديات ودعم النمو الاقتصادي والاجتماعي.

إضافة إلى ذلك فإن نجاح تطبيق الحوكمة يتطلب بيئة مؤسسية ملائمة مدعومة بإرادة سياسية قوية، وتعاون بين مختلف الأطراف المعنية مع التركيز على تطوير القدرات البشرية واعتماد التكنولوجيا الحديثة كأداة لتعزيز الشفافية والرقابة. إلى جانب ذلك فإن ترسيخ ثقافة الحوكمة داخل المؤسسات العمومية يساهم في بناء نظام إداري أكثر مرونة وكفاءة، قادر على مواجهة التحديات وتقليل الهدر المالي وتحقيق التنمية المستدامة.

واخيرا وفي ظل التطورات المتسارعة، أصبح من الضروري إعادة النظر في الأساليب التقليدية للإدارة العامة والانتقال إلى نماذج أكثر ديناميكية تستند إلى المبادئ الحديثة.

## الفصل الثاني:

ترشيد نفقات المؤسسات العمومية  
الجزائرية في سياق اصلاح المنظومة  
الميزانية

## تمهيد:

تواجه المؤسسات العمومية في الجزائر تحديات متزايدة في إدارة المورد المالي نتيجة للضغط الاقتصادية والمالية التي تفرضها التغيرات المحلية والدولية وكذلك نتيجة تزايد الحاجيات المجتمعية، لا سيما في ظل التذبذب المستمر لعائدات المحروقات.

لذا فقد أصبحت مسألة ترشيد النفقات خيارا استراتيجيا لا مفر منه هدفه إرساء أسس إنفاق عقلاني في إطار نهج يقوم على تعزيز كل من الشفافية والمساءلة والحد من الهدر دون المساس بجودة الخدمات.

وفي هذا السياق، فقد شرعت الجزائر في تبني سلسلة من الإصلاحات مست المنظومة المالية العمومية كان أبرزها صدور القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية والذي شكل تحولا جوهريا في منهجية اعداد وتنفيذ الميزانية معتمدا في ذلك على نظام الميزانية القائم على البرامج والأداء بدلا من الميزانية التقليدية.

ومن هذا المنطلق، سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على الإطار النظري للنفقات العامة والمفاهيم المتعلقة بترشيدها، بالإضافة إلى الوقوف على واقع تصنيف النفقات وإجراءات ترشيدها بين النظام السابق والنظام الحالي للدولة بصفة عامة ومؤسساتها بصفة خاصة من خلال تحليل السياق التشريعي والمؤسستي لها.

## المبحث الأول: الإطار النظري للنفقات العامة

تعتبر النفقات العامة إحدى الركائز الأساسية للمالية العامة، باعتبارها تعكس توجهات الدولة وأولوياتها التنموية. سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بها، بما في ذلك تصنيفاتها، ضوابطها والعوامل المحددة لها مع الأخذ بالاعتبار أسباب تزايدها وأثارها الاقتصادية.

### المطلب الأول: ماهية النفقات العامة

يعد تطور مفهوم النفقة في الفكر الاقتصادي انعكاسا للتحويلات التي شهدتها وظيفة الدولة عبر العصور، فمن دور محدود يقتصر على تأمين الحد الأدنى من الخدمات وفق الفكر الكلاسيكي، إلى أداة فعالة في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والتنمية في النظريات الحديثة، حيث قد ساهمت المدارس الاقتصادية المختلفة في بلورة هذا المفهوم كل حسب نظرته لدور الدولة في توجيه الموارد، مما يجعل دراسة هذا التطور ضرورية لفهم طبيعة النفقات العامة.

#### 1. تطور مفهوم النفقات في الفكر الاقتصادي:

عرف تطور النفقة العامة عدة مراحل وهذا عبر تاريخ الفكر الاقتصادي، حيث تحدد فيها مفهومها وحجمها، أنواعها وتقسيماتها، القواعد التي تحكمها وأثارها الاقتصادية والاجتماعية، وهذا تماشيا مع تطور دور الدولة في التدخل لإشباع الحاجات العامة.

#### 1.1 النفقة العامة في إطار الفكر الكلاسيكي:

تميز هذا الفكر حسب ما جاء به كل من آدم سميث وديفيد ريكاردو وغيره من الكلاسيكيين بإعطاء دور ضيق للدولة والذي يتمثل في كونها دولة حارسة أو كما جاءت تحت مسمى رجل الحراسة الليلي، تقتصر وظائفها على (الأمن، العدل، الدفاع). إضافة لذلك فقد أكدوا على تقديس مبدأ توازن الموازنة أي أنها كانت تسمح فقط بتحصيل إيرادات أو بتكليف الأفراد بأعباء مالية في حدود ما يلزمها لتغطية النفقات التقليدية في إطار الدولة الحارسة دون التدخل في أي نشاط اقتصادي.

فهم بذلك لم يعطوا أية أهمية لدراسة التحليل الاقتصادي للنفقات العامة وكذلك للدور الذي يمكن أن تلعبه في حياة الأفراد الاجتماعية والاقتصادية، لكونهم لم يوافقوا على فكرة أن الانفاق العام يخلق الطلب الفعال ويزيد من النمو الاقتصادي واعتبروه مجرد تحويل الثروة من القطاع الخاص إلى القطاع العام أو بالأحرى لأغراض غير منتجة، وكذلك لاعتقادهم بأن الانفاق العام يتميز بالحيادية وأن أي تدخل للدولة قد يسبب اختلال التوازن العام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المهاني، محمد خالد (2013): مطبوعة في المالية العامة، المعهد الوطني للإدارة العامة، ص ص 15-16.

من جانب آخر فقد يرى (jean-baptiste-say) بأن الإنفاق العام لا يختلف جوهريا عن الاستهلاك الخاص، فكلاهما يتضمنان ضياع للثروة، لذا فقد دعا إلى ضرورة العمل على تقليص الانفاق العام واعتبره خطوة مهمة لتحفيز الاستثمار سواء في جانب الصناعة أو التجارة ولعل عبارته المشهورة " إن أفضل النفقات هي أقلها حجما، وأن أحسن الضرائب أقلها".

وبالتالي فإن حسب المنطق التقليدي فالنفقات العامة هي مجرد نفقات للاستهلاك العام تتميز بالحيادية حيث تقوم بها الدولة لتغطية وتحقيق دورها الضيق باعتبارها دولة حارسة، وأن تحقيق الاستقرار والتطور الاقتصادي يكون بصورة طبيعية دون إجراء أي تدخل من طرف الدولة.

## 2.1 النفقات العامة في إطار الفكر الكينزي:

استمر الفكر الكلاسيكي لفترة طويلة مما أدى إلى حدوث أزمة عالمية كبيرة سميت بأزمة الكساد العظيم وهذا سنة (1929)، مما تطلب الأمر حينئذ ضرورة تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية.

فكان جون مينارد كينز من الأوائل الذين نقدوا الفكر الكلاسيكي وطالبوا بتدخل الدولة واتساع دورها في الحياة الاقتصادية، وبالتالي فقد تغيرت النظرة إلى النفقات العامة تغيرا جذريا.<sup>1</sup> حيث زاد الاهتمام بها ليس فقط من حيث حجمها إنما أيضا من حيث مكوناتها ومعايير تحديدها وكذلك نوعيتها وأهدافها بما يؤدي إلى تحسين مستويات الرفاهية.

حيث يرى كينز أن أدوات السياسة المالية تعد من الأسلحة المكافحة لهذه الأزمة العالمية وكذلك لظاهرة البطالة من أجل إنقاذ النظام الرأسمالي، وهذا من خلال نفقاتها العامة التي اعتبرها مبالغ يتم انفاقها من أجل الحصول على أغراض استهلاكية واستثمارية، ومن أجل زيادة الإنتاج والتشغيل.

ويرى أيضا أن زيادة النفقات العامة بأي شكل من الأشكال يساهم في تقريب الاقتصاد الوطني من حالة التشغيل الكامل، كما يعتبر أنّ للإنفاق العام دور كبير في الرفع من الطلب الكلي وذلك من خلال:<sup>2</sup>

- زيادة الطلب الاستهلاكي ويتحقق ذلك من خلال: تقليص الفجوة في توزيع الدخل بين الأفراد من خلال القيام بتوزيع أكثر عدالة أو القيام بتخفيض التفاوت في توزيع الدخل والثروات، باعتبار أن الأفراد ذوي الدخل المرتفعة يذخرون جزءا من دخولهم في حين أن أصحاب الدخل المنخفضة ينفقون كل أو معظم دخولهم على الاستهلاك، مما يعني زيادة الطلب الكلي. ففي الدول الرأسمالية يعد التفاوت في توزيع الدخل من بين أسباب زيادة الادخار وعدم كفاية الطلب الكلي ووجود البطالة،

<sup>1</sup> Levine (Chars) and Rubin (Jrene), (1980): **Fiscal Stress and Public Policy**, Sage Publication, Beverly Helis, London, p 13.

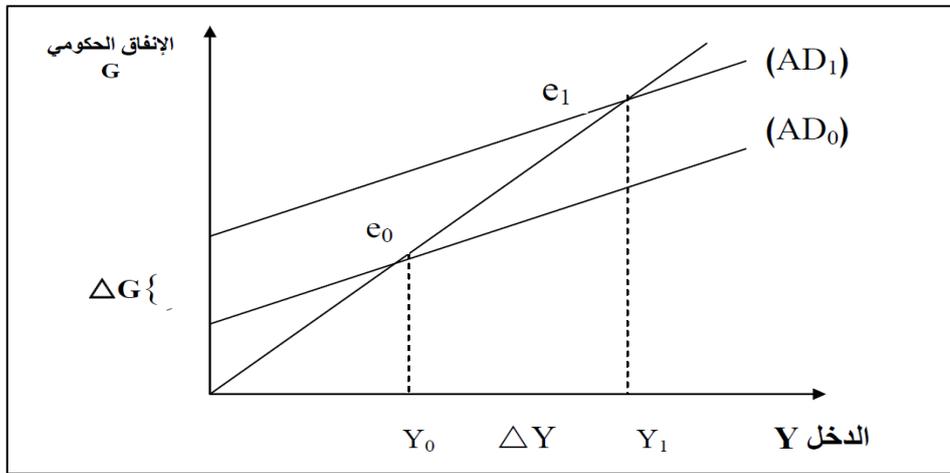
<sup>2</sup> بن عزة محمد (2010): مرجع سبق ذكره ص ص 5، 6.

ولذا يصبح من الضروري تدخل الدولة لتقليص هذا التفاوت في الدخل عبر فرض ضرائب تصاعدية على أصحاب الدخل المرتفعة وتوجيهها لدعم الفئات ذات الدخل المحدود، بالإضافة إلى قيام الدولة بتقديم الخدمات الضرورية مجانا أو بأسعار رمزية بهدف زيادة مستوى الاستهلاك الكلي.

- **زيادة الطلب الاستثماري ويتم ذلك من خلال:** تدخل الدولة عند ظهور أو ارتفاع معدلات البطالة بإقامة مشاريع استثمارية. بالإضافة إلى تقديم دعم للمستثمرين الخواص من خلال خفض أسعار الفائدة على القروض وكذلك تخفيف الأعباء الضريبية أو ما يسمى "بالإنفاق الجبائي"، وكل هذه الإجراءات هي شكل من أشكال الدعم الحكومي في شكل إنفاق حكومي غير مباشر .

ويمكن توضيح دور الإنفاق العام في علاج أزمات الركود الاقتصادي من خلال الرسم البياني أدناه:

الشكل رقم (08): نموذج تقاطع كينز بين الإنفاق الكلي والعرض الكلي



Source: MICHEL Dévoluy(1998) :**Théories macroéconomiques** , 2emeédition, Armand colin , Paris ,P52.

بالنظر إلى الشكل البياني أعلاه، يمثل الطلب الكلي مجموع الإنفاق الاستثماري (AD0) بينما يعبر عن العرض الكلي بخط ذو زاوية (45°)، وتظهر نقطة التقاطع (e1) التوازن بين الطلب الكلي والعرض الكلي عند مستوى الدخل الكلي (Y0).

عند هذا المستوى من الدخل التوازني فإنه تظهر فجوة انكماشية تقدر بالمسافة (ΔG) ، للقضاء عليها يمكن للدولة القيام بزيادة الانفاق العام مما يؤدي إلى رفع مستوى الدخل التوازني إلى (Y1) وهو مستوى الدخل المرتبط بالعمالة الكاملة. ومن الجدير بالملاحظة أن الزيادة في الدخل الكلي (ΔY) تكون أكبر من الزيادة في الإنفاق الحكومي (ΔG)، ويرجع ذلك إلى تأثير مضاعف الإنفاق الحكومي.

وفقا للتحليل الكينزي يلعب الإنفاق العام سواء كان ذلك استهلاكيا أو استثماريا دورا محوريا في تكوين الطلب الكلي مما يؤثر بدوره على الإنتاج وبالتالي على مستوى الاستخدام.

### 1.3. النفايات العامة في الفكر النقدي:

واجه النظام الرأسمالي ظاهرة اقتصادية غير مسبوقه تمثلت في التعايش بين التضخم والركود في آن واحد صاحبه ميلاد مفهوم جديد يسمى بالتضخم الركودي، ما أدى إلى تحول التضخم إلى أزمة حقيقية استصعب حلها، فقد عجز الفكر بأدواته التحليلية عن التعامل مع هذه الظاهرة ومواجهتها وحلها.

وفي ظل هذا، فقد نشأت المدرسة النقدية على نقد الفكر الكينزي بقيادة (Milton Friedman) الذي أعاد إحياء النظرية الكمية التقليدية واستطاع الترويج لأفكاره وتقديم الحلول للحكومات للخروج من الأزمة، ومن أهم أفكار المدرسة النقدية التي قامت عليها ما يلي:<sup>1</sup>

- التأكيد على الحرية الاقتصادية المطلقة، مع الإيمان على أنه لا وجود للتعارض بين المصلحة الفردية ومصلحة المجتمع؛
  - الدولة يجب أن تبتعد عن النشاط الاقتصادي وتعود إلى القيام بوظائفها التقليدية وليس كدولة الرعاية كما كانت في الحقبة الكينزية؛
  - ركزت المدرسة النقدية على كمية النقود والسياسة النقدية وليس السياسة المالية؛
  - الاهتمام بالعرض لاعتباره المحرك الأساسي للاقتصاد لان العرض يعني زيادة معدلات الاستثمار وبالتالي زيادة فرص العمل.
- وبالتالي كان رأي المدرسة النقدية معارض لاستعمال السياسة المالية وخاصة جانب الإنفاق العام في حل الأزمة باعتباره السبب الأساسي المولد للتضخم، وذلك من خلال الانتقادات الموجهة للنظرية الكينزية :

- إن الاعتماد على السياسة الانفاقية لا يؤدي الى حل المشكلات الاقتصادية؛
- على خلاف كينز رأوا أنه بالإمكان استخدام سعر الفائدة بالارتفاع أو الانخفاض لتقليص أو تشجيع الائتمان حسب الظروف؛
- اعتبروا أن تخفيض الضرائب يؤدي نظريا وآليا إلى زيادة الادخار الخاص مما يمكن من رفع مستوى الاستثمار الإنتاجي.

كما يرى النقديون أنه لا يمكن معالجة العجز في الموازنة العامة دفعة واحدة وفي الأجل القصير، بل ينبغي تبني سياسة اقتصادية صارمة يكون هدفها الرئيسي التخفيض التدريجي لنسبة هذا العجز بالنسبة للنتائج الإجمالية وذلك بتطبيق إجراءات تخفيضية على الإنفاق العام الجاري، خاصة في شقه الاجتماعي لأنه في رأيهم يعيق معدلات النمو وكذلك تخفيض الاستثمارات العامة.

<sup>1</sup> إبراهيم مشورب (2002): الاقتصاد السياسي، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني مكتبة راس المنبع للطباعة والنشر، ص 25.

#### 1.4. النفايات العامة في الفكر الاقتصادي الاشتراكي:

تقوم المجتمعات ذات التوجه الاشتراكي على مبدأ الملكية العامة لوسائل الإنتاج، وتعتمد على التعاون والإدارة المشتركة للموارد بما في ذلك الأراضي وأدوات الإنتاج. كما يتميز نظامها الاقتصادي بالتخطيط المركزي الذي يهدف إلى إدارة الاقتصاد الوطني بشكل شامل، حيث تتولى الدولة مسؤولية تنسيق الموارد المادية والبشرية وتوجيهها نحو القطاعات التي تعزز النمو الاقتصادي المتوازن بين مختلف الفروع الاقتصادية.

وفي هذا السياق، يمثل الاستثمار العام ركيزة أساسية في الدول الاشتراكية، مما يجعل للسياسة المالية وخاصة سياسة الإنفاق العام دوراً حيوياً في تلبية احتياجات المجتمع. وتتحقق هذه الأهداف من خلال تدخل الدولة في عملية الإنتاج والتوزيع وفقاً للخطة الاقتصادية والاجتماعية المقررة. وقد تناول كل من (كارل ماركس وفريدريك إنجلز) مبادئ تقوم على جعل الإنتاج موجهاً نحو تلبية احتياجات الأفراد بدلاً من تحقيق الأرباح لصالح ملاك وسائل الإنتاج. ويرتكز هذا التوجه على سياسة اقتصادية تعتمد على التخطيط الشامل، مما يساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية والحد من التفاوت الطبقي.

كما تم اعتبار سياسة الانفاق العام الوسيلة الكفيلة بتحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال التركيز على مجموعة من الخصائص:

- تتحمل الدولة مسؤولية تمويل وتوفير مختلف السلع والخدمات العامة حيث يضطلع القطاع العام المسيطر على الاقتصاد الوطني بدور أساسي في هذا المجال. ويساهم هذا النهج في تحقيق مدخرات عامة تُوجّه لاحقاً نحو الاستثمارات مما يؤدي إلى تعزيز النمو في الناتج القومي.
- في إطار الفكر الاشتراكي، يُنظر إلى الإنفاق العام باعتباره وسيلة لتحقيق كل من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تخصيص الموارد وتوزيعها بما يخدم الصالح العام.
- يتسم هذا النهج بحجم الإنفاق الاستثماري الكبير، حيث يتم توظيفه ضمن خطط تنموية شاملة تشمل مختلف جوانب الحياة مع التركيز على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية معاً.

ومع ذلك، يوجه بعض الاقتصاديين انتقادات للنظام الاشتراكي، مشيرين إلى أنه لم يتمكن من مواكبة التحولات العالمية، حيث أدى اعتماده الكامل على القطاع العام وإقصائه للقطاع الخاص إلى ضعف قدرته على مواجهة التحديات الاقتصادية، مما ساهم في تراجع وفشله في نهاية المطاف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن عزة محمد، مرجع سبق ذكره ص ص 08، 09.

## 5.1. النفقات العامة في الفكر الإسلامي:

في الفكر الاقتصادي الإسلامي، يُعرف الإنفاق العام بأنه تخصيص جزء من أموال بيت مال المسلمين لتلبية احتياجات المجتمع<sup>1</sup>، واستنادًا إلى تعاليم الشريعة الإسلامية فقد وردت الإشارة إلى أهمية الإنفاق في قوله تعالى: ﴿وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾<sup>2</sup>. ويتم تنفيذ هذا الإنفاق وفقًا للأسس والمبادئ التي حددها الإسلام، والتي من أبرزها:

- **ملاءمة الإنفاق العام للوضع الاقتصادي للدولة:** يعتمد مبدأ الملاءمة على ضرورة أن يكون حجم الإنفاق العام متناسبًا مع القدرة المالية للدولة. ففي فترات الرخاء وتوافر الموارد في بيت المال، ينبغي على الحاكم أن يخصص جزءًا منها لصالح المجتمع، كما ورد في قوله تعالى: "وَأَتَوْهُمْ مِّن مَّالِ اللَّهِ الَّذِي آتَاكُمْ"<sup>3</sup>. أما في أوقات الأزمات الاقتصادية، فيجب توجيه الإنفاق أولاً لتغطية الاحتياجات الأساسية، ثم الانتقال إلى الجوانب الأقل ضرورة وفقًا لأولويات المجتمع.
- **التمييز بين الإنفاق العام للدولة والإنفاق الخاص بالزكاة:** يُموّل الإنفاق العام من مصادر الإيرادات العامة مثل الجزية، والخراج، والعشور، والفيء، ويوجه إلى مختلف الأنشطة الحكومية ومتطلبات المجتمع بشكل عام. أما الزكاة وخمس الغنائم، فهما مخصصان لفئات محددة تم ذكرها في قوله تعالى: "إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمَلِينَ عَلَيْهَا وَالْمَوْلَىٰ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغُرْمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ"<sup>4</sup>، مما يعني أن هذا النوع من الإنفاق له أوجه صرف محددة وفقًا لما شرعته الشريعة الإسلامية.
- **القائمون على إدارة النفقات العامة:** يُعتبر اختيار الأشخاص المسؤولين عن المال العام من أهم الأسس التي تؤدي إلى تحسين إدارته وتوجيهه نحو الأوجه الصحيحة، حيث أوجب الفكر الإسلامي انتقاء الأكفاء ذوي القيم الأخلاقية العالية لضمان إنفاق الأموال العامة وفق المصلحة العامة. وقد أشار القرآن الكريم إلى ضرورة عدم تمكين غير المؤهلين من التصرف في الأموال، حيث قال الله تعالى: "وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَامًا وَارزُقُوهُمْ فِيهَا وَاكْسُوهُمْ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا"<sup>5</sup>. بناءً على ذلك، وضع الفكر الإسلامي معايير واضحة لتحديد مسؤوليات القائمين على إدارة المال العام موضعًا حقوقهم وواجباتهم، بما يضمن تنفيذ الميزانية العامة للدولة بفعالية وتحقيق الأهداف

<sup>1</sup> هشام مصطفى الجمل، (2006): " دور السياسة المالية في تحقيق التنمية الاجتماعية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي المعاصر، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، ص189.

<sup>2</sup> سورة البقرة، الآية 195.

<sup>3</sup> سورة النور، الآية 33.

<sup>4</sup> سورة التوبة، الآية 60.

<sup>5</sup> سورة النساء، الآية 05.

المرجوة. لذا، يقع على عاتق ولي الأمر مسؤولية تعيين الأفراد الذين يتحلون بالكفاءة والنزاهة لإدارة المال العام.

- **مبادئ ترشيد الإنفاق العام:** تناول الفكر الإسلامي موضوع ترشيد الإنفاق العام منذ القدم، حيث حثّ على الاعتدال في الصرف وعدم التبذير أو التقنير، فقد أمر الإسلام المسلمين بالحكمة في استخدام المال العام وتوظيفه بطريقة تحقق الفائدة للأفراد والمجتمع وفق ضوابط شرعية. قال الله تعالى في كتابه الكريم: "وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا"<sup>1</sup>. ويعني ذلك أن الإسراف يتمثل في تجاوز حدود الحاجة إلى التبذير، بينما التقنير يعني الامتناع عن إنفاق المال في أوجهه الضرورية، والمطلوب هو التوازن بينهما.

- **تحقيق العدل في الإنفاق العام:** أكد الفكر الإسلامي على أهمية تحقيق العدالة في توزيع النفقات العامة باعتبارها وسيلة أساسية لتحقيق التنمية والازدهار. وقد استخدمت كلمة "العمارة" في النصوص الإسلامية للدلالة على التنمية والبناء، كما جاء في قوله تعالى: " وَإِلَى ثَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ ۗ هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ تَوْبُوا إِلَيْهِ ۗ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُجِيبٌ"<sup>2</sup>، أي أن الله تعالى كلّف الإنسان بالسعي في الأرض لتحقيق التنمية والرفاهية. ومن هذا المنطلق، يتوجب على القائمين على المال العام توجيه الإنفاق نحو تحقيق التنمية العادلة التي تساهم في ازدهار المجتمعات.

وقد شدد الإمام علي بن أبي طالب - رضي الله عنه - على هذا المبدأ في توجيهه لوالي مصر حين قال: "وليكن نظرك في عمارة الأرض أبلغ من نظرك في استجلاب الخراج لأن ذلك لا يدرك إلا بالعمارة، ومن طلب الخراج من غير عمارة أخرج البلاد". ويظهر هذا المبدأ جلياً في الفكر الاقتصادي الإسلامي، حيث ربط ابن خلدون كذلك بين العدل في الإنفاق والنهضة الاقتصادية، إذ قال: "لا سبيل إلى المال إلا بالعمارة، ولا سبيل إلى العمارة إلا بالعدل"<sup>3</sup>.

باختصار نجد أن الفكر الإسلامي وضع ضوابط واضحة مستمدة من الشريعة الإسلامية لتنظيم أوجه الإنفاق العام، بما يضمن تحقيق التوازن بين المصالح الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. وقد أرسيت هذه الضوابط بهدف الارتقاء بالمجتمعات، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة، بعيداً عن الإسراف أو التقنير، مع تحقيق العدالة في توزيع النفقات لضمان التنمية المستدامة.

<sup>1</sup> سورة الفرقان، الآية 67.

<sup>2</sup> سورة هود، الآية 61.

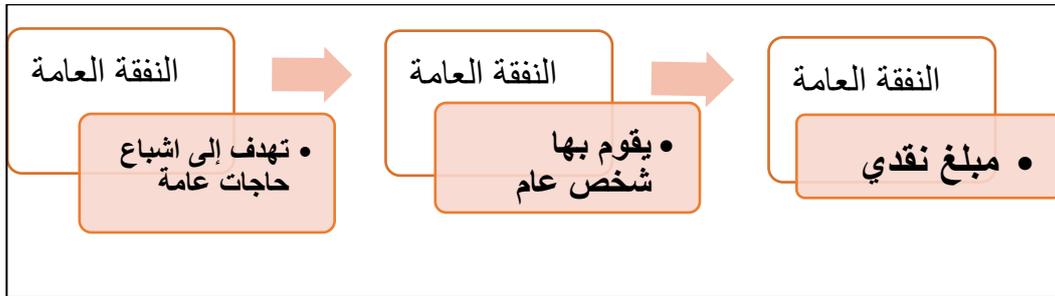
<sup>3</sup> بن عزة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

## 2. تعريف النفقات العامة:

- تعرف النفقة العامة على أنها: "ذلك المبلغ الذي يتم تخصيصه لاستعماله وصرفه من أجل شراء السلع أو توفير خدمة تحقق منفعة العامة".<sup>1</sup>
- تعرف كذلك النفقة العامة على أنها: "مبلغ من المال يخرج من الذمة المالية للدولة عبر أجهزتها الإدارية، مؤسساتها، وهيئاتها ووزاراتها المختلفة بهدف إشباع الحاجات العامة".<sup>2</sup>
- كما يمكن أن تعرف على أنها: " تلك الأموال التي تستخدمها الدولة ثمنا لما تحتاجه من منتجات، سواء كانت سلعا أو خدمات وهذا من أجل تسيير المرافق العامة، والتي تستخدم كذلك كثمن لرؤوس الأموال الإنتاجية التي تحتاجها للقيام بالمشروعات الاستثمارية التي تديرها، ولمنح المساعدات والإعانات المختلفة الاقتصادية منها أو الاجتماعية أو الثقافية".<sup>3</sup>

وبالرغم من تعدد تعاريف النفقة العامة إلا أنه يمكن حصرها في تعريف شامل وهو أنها: "تلك المبالغ النقدية التي تصرفها هيئات عمومية بغية تلبية احتياجات الجمهور وتحقيق المنفعة العامة".  
فمن خلال التعاريف السابقة يتضح أن للنفقة العامة ثلاثة خصائص يمكن اختصارها فيما يلي:

### الشكل رقم (09): خصائص النفقة العامة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

- **النفقة العامة مبلغ نقدي:** مع انتهاء عهد الاقتصاد العيني وأسلوب المقايضة في التبادل، وظهور الاقتصاديات المعاصرة تم إحلال الطابع النقدي خاصة في جانب المعاملات الحكومية، حيث تم الاستغناء على جميع الوسائل غير النقدية التي اعتمد عليها في السابق كالوسائل العينية أو تقديم

<sup>1</sup> دنيدي يحيى (2014): "المالية العمومية"، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، ص205.

<sup>2</sup> كماسي محمد الأمين; دادن عبد الغني (2002): " تحليل النفقات في الميزانية العامة للدولة باستخدام أسلوب التحليل إلى المركبات الأساسية حالة الجزائر في الفترة الممتدة بين 1970-2000"، مجلة الباحث، العدد 01، ص71.

<sup>3</sup> العربي بن علي بوعلام (2017): " آليات ترشيد النفقات العامة في الجزائر " مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي الياصب، سيدي بلعباس، الجزائر، ص 12-13.

مزايا معنوية من أجل الحصول على ما تحتاجه من خدمات عامة تقدمها للمجتمع، وأصبحت النقود هي وسيلة الدولة في الإنفاق.<sup>1</sup>

إن اشتراط كون النفقة العامة مبلغا نقديا جاء على اعتبار لكون أن هذا الأسلوب من شأنه أن يساهم في تفعيل مبدأ الرقابة بمختلف صورها على النفقات العامة وذلك لضمان حسن تدبيرها واستعمالها، بناء على الضوابط والقواعد التي تحقق مصالح واحتياجات العامة للأفراد، لأنه أيضا من الصعب الرقابة على الإنفاق العيني نظرا لصعوبة تقييم هذا النوع من الإنفاق، بالإضافة إلى ما يواجهه من مشاكل إدارية من شأنها الإخلال بمبدأ العدالة والمساواة بين الأفراد في الاستفادة من نفقات الدولة وفي توزيع الأعباء المالية بين الأفراد.<sup>2</sup>

- **النفقة العامة يقوم بها شخص عام:** لا يعتبر المبلغ النقدي الذي تم انفاقه في سبيل تحقيق منفعة عامة من قبيل النفقات العامة، إلا إذا صدر من شخص معنوي عام، سواء تمثلت في الهيئات العمومية المحلية أو المؤسسات العمومية ذات الشخصية المعنوية.

كما تجدر الإشارة أنه لا تعد نفقة عامة تلك النفقات التي تم انفاقها من قبل الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين التابعين للقانون الخاص حتى ولو هدفت لتحقيق منفعة عامة، فعلى الرغم من أنها كانت تهدف إلى تحقيق النفع العام إلا أن تلك الأموال صدرت من شخص خاص، وبالتالي لا يعد إنفاقا عاما.<sup>3</sup>

حيث يعتمد الفكر المالي على معيارين من أجل التفرقة بين النفقة العامة والخاصة، جاء المعيار الأول تحت اسم المعيار القانوني وركز على الجهة التي يصدر عنها الإنفاق، فبناء على هذا المعيار تعتبر النفقة عامة إذا تم إصدارها من قبل شخص معنوي عام وهذا مهما كان هدفها، أما إذا صدرت النفقة عن شخص من أشخاص القانون الخاص فإن النفقة تعد خاصة مهما كان الغرض منها.<sup>4</sup>

أما مع تطور الدولة ونشاطها أصبح المعيار القانوني غير كافي في تحديد طبيعة النفقة لذلك تم اقتراح معيار آخر يعتمد ويركز على الطبيعة الوظيفية للشخص القائم بالإنفاق والتي جاءت تحت اسم

<sup>1</sup> بن العربة محمد (2017): " دور التدقيق الحكومي في ترشيد النفقات العمومية بالجزائر الفترة 2012-2014"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، ص96.

<sup>2</sup> بن عامر أحمد عبد اللطيف (2020): " الآليات الحديثة لحكومة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي لترشيد الإنفاق العام دراسة حالة الجزائر (2010-2018)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ص 81.

<sup>3</sup> بن عزة محمد (2010): " ترشيد سياسة الانفاق العام باتباع منهج الانضباط بالأهداف دراسة تقييمية لسياسة الانفاق العام في الجزائر خلال الفترة 1990-2009"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص14.

<sup>4</sup> محمد حسين الوادي، زكرياء أحمد عزام (2007): "مبادئ المالية العامة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص35.

المعيار الوظيفي، فطبقاً لهذا المعيار فإن طبيعة النفقة تحدد على أساس طبيعة الوظيفة المخصصة لها، وبالتالي تعتبر النفقات عامة تلك النفقات التي تقوم بها الدولة بصفقتها السيادية وبموجب سلطاتها الأمر، بالإضافة إلى تلك النفقات التي يقوم بها الأشخاص الخاصة ولكن بشرط أن تكون بتفويض من الدولة في استخدام سلطاتها الأمر، أما تلك النفقات التي تقوم بها الدولة أو هيئاتها وتتشابه هذه الأخيرة مع نفقات الأفراد فهي لا تعد نفقة عامة بل نفقة خاصة.<sup>1</sup>

مثال على كل من النفقة العامة والنفقة الخاصة:

- نفترض أن الدولة تقوم بصرف أموال من ميزانياتها من أجل تشييد مستشفى عام، فإن هذه النفقة تعتبر نفقة عامة، السبب هو أن المستشفى سيخدم جميع المواطنين دون استثناء أي أن جميع المواطنين لديهم حق الوصول إليه دون تمييز.
- تقديم منح مدرسية للمتفوقين، أو مثلاً تقديم دعم مالي للمزارعين في قطاع معين، توفير دعم طبي خاص بالعسكريين وهذا كله من قبل الدولة، فهذه تعتبر نفقة خاصة والسبب راجع لأن المنحة موجهة لفئة معينة من المواطنين وليس للجميع، على الرغم من أن هذه النفقة قد تكون في مصلحة البلد.
- النفقة العامة تهدف إلى إشباع حاجات عامة: لا يمكن أن يتحقق مفهوم النفقة العامة إلا إذا اكتملت الخاصية الثالثة ألا وهي إشباع الحاجات العامة والتي بدورها تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة، حيث لا تعتبر من قبيل النفقات العامة تلك النفقات التي تم صرفها لتحقيق منفعة خاصة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: ضوابط النفقات العامة والعوامل المحددة لها

إن النفقة العامة تخضع لجملة من الضوابط التي تضمن توجيهها بشكل يحقق الكفاءة والفعالية في استخدامها، باعتبار أن الالتزام بهذه الضوابط أمراً ضرورياً لضمان التوازن بين تلبية احتياجات المجتمع وكذلك الحفاظ على الاستدامة المالية، كما تؤثر على هذه النفقات عدة عوامل سواء من حيث تحديد حجمها أو توزيعها. مما يستدعي دراسة هذه الضوابط والعوامل المحددة لها لفهم أسس الإنفاق العام وضمان كفاءته في تلبية حاجات المجتمع.

#### 1. ضوابط النفقات العامة:

إن تحديد النفقات العامة للدولة يخضع لمجموعة من الأسس والضوابط التي لا بد من مراعاتها والاستناد عليها، باعتبارها تحدد النوع والحجم الأمثل من الإنفاق العام المراد صرفه بشكل يدعم تحقيق الهدف المرجو تحقيقه، وبناءً على هذا يمكن التحدث عن ثلاثة ضوابط والمتمثلة في:

<sup>1</sup> بن عزة محمد (2010): مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> بن عامر أحمد عبد اللطيف (2020): مرجع سبق ذكره، ص 82.

- **ضابط المنفعة في الإنفاق:** إن من القواعد أو الضوابط الجوهرية لعملية الإنفاق هي أن تكون هذه النفقات العمومية تهدف إلى تحقيق أكبر منفعة ممكنة، إذ أنه لا يمكن تبرير النفقات العامة إلا بمقدار المنافع المترتبة عنها، لذا فإن أي تدخل من قبل الدولة من حيث الإنفاق العام في مجال معين دون منفعة تعود على المجتمع فهذا يعني أن هذا الإنفاق لا مبرر له.<sup>1</sup>
- **ضابط الاقتصاد في الإنفاق:** يعد الاقتصاد في الإنفاق من أهم ضوابط النفقات العامة لكونه يهدف إلى تجنب التبذير والإسراف في المال العام، وهذا من خلال محاولة تسليط الضوء على جانب الرقابة وكذا تفعيل آليات الحكم الراشد للقضاء على شتى أنواع الفساد،<sup>2</sup> لأنه في حالة اللأعقلانية في استغلال المال العام يؤدي إلى زيادة نفقات الدولة عاما بعد عام، وبالتالي قد لا تستطيع الدولة تكبد الخسائر المنجزة عنها أو العجز الذي قد يحدث في موازنتها العامة في بعض الأحيان، مما يجعلها تفرض زيادة في الضرائب والرسوم والذي قد يثير غضب أفراد المجتمع لعدم تقبله لمثل هذه الزيادات، أو قد تلجأ الدولة كذلك إلى الاقتراض داخلي كان أو خارجي.<sup>3</sup>

فلعدم الوقوع في فخ الإسراف والتبذير في المال العام، فإن الدولة بحاجة إلى مراقبة الإنفاق العام للتأكد من الاقتصاد في الإنفاق.

- **ضابط الترخيص في الإنفاق:** ونعني بهذا الضابط أنه لا يصرف أي مبلغ من الأموال العامة أو أن يحصل الارتباط بصرفه، إلا إذا تمت الموافقة المسبقة من قبل السلطة التشريعية.<sup>4</sup>

فمن ضوابط النفقات العامة كذلك أن تتمتع بالمرونة، وهذا بغية مجابهة الأزمات بجميع أشكالها سواء تلك التي لها علاقة مباشرة كانت أو غير مباشرة بحجم الإنفاق العام هذا من جهة. أما من جهة أخرى فلا بد من تحديد أولوية أوجه الإنفاق لأنه من غير المألوف أن تكون أوجه الإنفاق على مستوى واحد من الأهمية،<sup>5</sup> وفي الختام لا ننسى أنه من المستلزم تقنين النشاط المالي بما فيه الإنفاق العام وإحكام الرقابة عليها (الإدارية، التشريعية، المحاسبية).

<sup>1</sup> صادق جميلة، دربال عبد القادر (2019): "إجراءات ترشيد النفقات العمومية في الجزائر في ظل تقلبات أسعار النفط منذ سنة 2014"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، ص 59.

<sup>2</sup> غفوري حبيبة منة الرحمان، رملي حمزة (2023): "أثر النفقات العامة على التنوع الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة 1970-2020"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 10، العدد 01، ص 101.

<sup>3</sup> مسلم بن سالم بن محمد العوائد (2023): "النفقات العامة من الناحية القانونية وآثارها الاقتصادية في سلطنة عمان"، مجلة الباحث الأكاديمي في العلوم القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 01، ص 96.

<sup>4</sup> خالد شحادة الخطيب، أحمد زهير شامية (2007): "أسس المالية العامة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 63.

<sup>5</sup> فليح حسن خليف (2008): "المالية العامة"، عالم الكتب الحديث، الأردن، ص 116.

من خلال ما سبق يمكن القول أن هذه الضوابط تشكل أداة أساسية تفعيلها يعتبر ضرورة ملحة لضمان توجيه الموارد المالية نحو الأهداف ذات الأولوية في إطار من الكفاءة والفعالية والشفافية.

## 2. العوامل المحددة للنفقات العامة:

إن الفكر التقليدي استقر لفترة من الزمن على فكرة تحديد نسبة معينة للإنفاق العام من الناتج المحلي الخام والتي يجب ألا تخرج عن المجال (5- 25 بالمئة)، إلا أن مثل هذا الاعتقاد لا يمكن إثباته بالقواعد التحليلية ولا بالاختبارات الميدانية، ذلك لأن حجم الإنفاق العام يتوقف على جملة من العوامل التي لا تبقى ثابتة بالنسبة للدولة الواحدة، والتي تختلف كذلك من دولة لأخرى، فمن بين أهم هذه العوامل نجد:

- الفلسفة السياسية للنظام الاقتصادي: إن الفلسفة السياسية للدولة والمجتمع هي التي تحدد النظام الاقتصادي، فعلى الرغم من أن هناك العديد من الأنماط لإدارة الاقتصاد الوطني، إلا أن جميع هذه الأنماط تندرج ضمن الأشكال الرئيسية للدولة كالتالي:
- حدود الإنفاق العام في ظل نمط الدولة الحارسة: إن في ظل نظام الاقتصاد الفردي الحر كانت تنحصر وظائف الدولة في كل من العدالة، الأمن والدفاع، وبالتالي فإن حدود الإنفاق كانت تقتصر فقط على تلك الوظائف دون أن يكون لها تأثير على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.<sup>1</sup>
- حدود الإنفاق العام في ظل نمط الدولة المتدخلة: في مطلع القرن العشرين وفي ظل تأثير الأزمات الاقتصادية المتكررة وما خلفته من اضطرابات اجتماعية، شرعت الدولة في الخروج من حياديتها ليتطور دورها لتصبح بذلك مسؤولة عن التوازن الاقتصادي والاجتماعي، فتنوعت بذلك النفقات العامة وأصبحت لا تقتصر فقط على الوظائف التقليدية للدولة الحارسة، بل تعدت إلى النفقات ذات الطابع الاجتماعي بمختلف أنواعه والنفقات ذات الطابع الاقتصادي نتيجة الأنشطة الاقتصادية التي تقوم بها الدولة في جل القطاعات.<sup>2</sup>
- حدود الإنفاق العام في ظل نمط الدولة المنتجة: إضافة إلى الوظائف التقليدية ارتكزت كذلك الدولة المنتجة على مفهوم الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، فإنه وبناءا على ذلك تتسع حصة النفقات العامة وترتفع نسبتها إلى الحد الذي تكاد تتطابق فيه مع الدخل الوطني ذاته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سومية فرقاني (2018): "العوامل المؤثرة على نمو الإنفاق الحكومي في الجزائر دراسة قياسية للفترة 1970-2015"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، ص80.

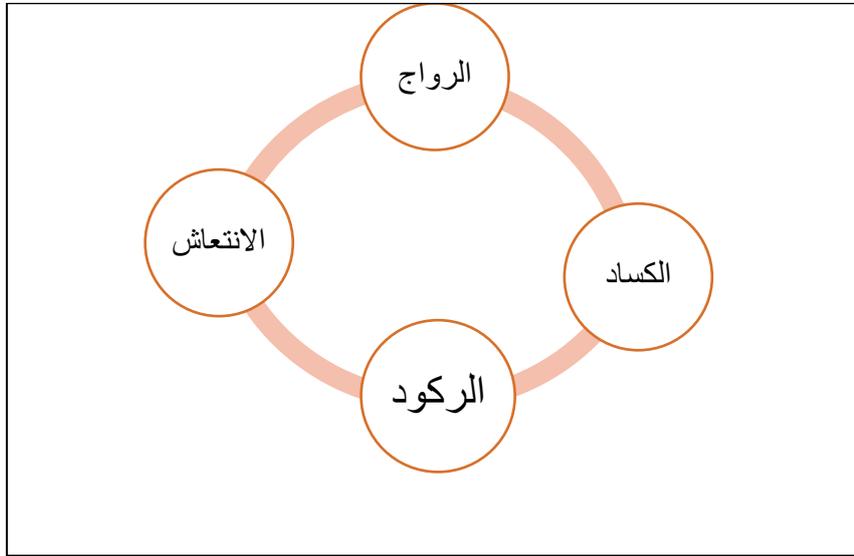
<sup>2</sup> مصطفى شبرة أمحمد (2022): "أهمية اصلاح النظام الموازي في ترشيد الإنفاق العام للجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ص69.

<sup>3</sup> العربي بن علي بوعلام (2017): مرجع سبق ذكره، ص21.

يلاحظ مما سبق أنه يتم رسم حدود الإنفاق العام بناء على الفلسفة السياسية للنظام الاقتصادي الذي تتبناه الدولة، فمن الملاحظ أن حجم الإنفاق العام في ظل الدولة الحارسة يتسم بالمحدودية حيث تقل مجالات الإنفاق فيه وتقتصر فقط على الأمن، العدالة والدفاع، في حين نجد أنه في ظل الدولة المتدخلة والدولة المنتجة يتسم بتنوع مجالات الإنفاق وتوسع حدوده.

- **تقلبات مستوى النشاط الاقتصادي وحركة الدورة الاقتصادية:** يتعرض الاقتصاد الوطني إلى تقلبات مستمرة ومتواصلة وذلك ما يسمى بالدورة الاقتصادية، حيث أن هذه الأخيرة تخضع لنوبات متعاقبة من مستوى النشاط الاقتصادي يختلف الاقتصاديون في تحديد مدتها الزمنية ودوافع حدوثها ولكن الجميع يتفق في كونها تسير وفق المسار التالي:

الشكل رقم (10): حركة الدورة الاقتصادية



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

فإن حركة هذه الدورة واختلاف مستوى النشاط الاقتصادي بين فترات الرواج والكساد وكذلك بين فترات الركود والانتعاش، له تأثير في رسم حدود النفقات العامة، وهذا يتم ابرازه بقدر ما تعكسه هذه الأخيرة من درجة استجابة لتقلبات مستوى النشاط الاقتصادي والذي يعرف بـ " حساسية النفقات العامة". حيث تتباين مسارات هذه الحساسية وفقا لنوعية الإنفاق العام على الشكل التالي:<sup>1</sup>

- **حساسية الإنفاق الجاري للإدارة العامة:** تأخذ حساسية الإنفاق الجاري للإدارة العامة نمطا مماثلا لتغيرات مستوى النشاط الاقتصادي، حيث تزداد وترتفع إذا شهد مستوى النشاط الاقتصادي حالة من الرواج والانتعاش والعكس.

<sup>1</sup> مصطفى شيرة أحمد (2022): مرجع سبق ذكره، ص ص 69،70.

- **حساسية الإنفاق الاجتماعي:** يأخذ الإنفاق الاجتماعي اتجاهها معاكسا لمسار النشاط الاقتصادي، أي أنه في حالة ارتفاع مستوى النشاط الاقتصادي إلى حالة الانتعاش فإن الحكومة تجد نفسها غير ملزمة بزيادة التخصيصات المالية لتمويل الإنفاق الاجتماعي، أما في حالة تراجع مستوى النشاط الاقتصادي وصولا إلى حالة الكساد فإن الحكومة تجد نفسها ملزمة بزيادة الإنفاق الاجتماعي لمواجهة مظاهر هذا الكساد من فقر وبطالة عن طريق الإعانات.
  - **حساسية الإنفاق الاقتصادي:** في الوقت الحالي ونظرا للدور المهم الذي تلعبه الدولة في الحياة الاقتصادية فإن الإنفاق الاقتصادي يمكن أن يأخذ شكلا عكسيا للحالة الاقتصادية، فيزيد هذا الإنفاق لمواجهة حالة الكساد والعكس في حالة الانتعاش يقل كإجراء انكماش.
  - **القدرة في الحصول على الإيرادات العامة:** من البديهي أن تكون حدود النفقات العامة مرتبطة بقدرة الدولة على توفير الإيرادات الكافية لتغطيتها، أو بمعنى آخر أن الإيرادات العامة تعبر عن المقدرة المالية للدولة أو أنها بمثابة السيولة المالية المتاحة والتي تحدد من خلالها مبالغ الاعتمادات المالية الواجب تخصيصها للإنفاق العام خلال الفترة القادمة<sup>1</sup>، حيث تشمل كل من:
    - الطاقة الضريبية (المقدرة التكلفة): فعلى المستوى الكلي نقصد بها قدرة الاقتصاد القومي على تحمل الأعباء الضريبية دون الإضرار بمستوى معيشة الأفراد أو المقدرة الإنتاجية القومية. أما على المستوى الجزئي نقصد بها قدرة الفرد على تحمل العبء الضريبي نظرا لمستويات الدخل وطرق استخدامه<sup>2</sup>.
    - القدرة على الاقتراض: يتعلق بمدى قدرة الدولة على اللجوء إلى الاقتراض العام، فهذا مرتبط بسمعتها في الأسواق المالية وكذلك قدرتها التسديدية<sup>3</sup>.من خلال ما سبق يمكن الوصول لفكرة أنه في حال كانت الدولة لها مصادر للحصول على الإيرادات بصفة مضمونة فهذا من شأنه أن يجعلها توسع من دائرتها الإنفاقية، والعكس في حال كانت الدولة تتميز بمحدودية مصادر إيراداتها، سوف تحد من حجم تلك النفقات مما قد يجعلها تسير اتجاه التخلي عن الرفاهيات والكماليات.
- وفي الأخير يمكن القول أن هذه العوامل هي محددات رئيسية تساهم في رسم السياسة المالية للدولة باعتبارها تؤثر في مستوى الإنفاق واتجاهاته، فإن فهم هذه العوامل وتحليلها يعد شرطا ضروريا لوضع سياسات انفاق فعالة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المالية العمومية.

<sup>1</sup> بن عزة محمد (2010): مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> ناصر مراد (2003): "فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق"، دار هومة للنشر، ص 147.

<sup>3</sup> عبد المجيد قدي (2006): " المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية - دراسة تحليلية تقييمية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 183.

الشكل رقم (11): العوامل المحددة للنفقة العامة



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

**المطلب الثالث: تصنيف النفقات العامة وآثارها الاقتصادية**

يساهم تصنيف النفقات العامة في تنظيم الانفاق العام وفق معايير تضمن كفاءته وفعاليته في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، كما أن لهذه النفقات تأثيرات مباشرة على النمو الاقتصادي والاستقرار المالي، هذا ما يجعل دراسة تصنيف النفقات العامة وتداعياتها الاقتصادية أمرا أساسيا لدراسة فعالية السياسات المالية في تحقيق التنمية المستدامة.

**1. تصنيف النفقات العامة:**

إن تطور مفهوم الدولة من كونها دولة حارسة إلى دولة متدخلة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، ومع تعدد أوجه الإنفاق العام وصوره واختلاف آثاره. ساهم هذا في زيادة أهمية تقسيم النفقات العامة، ومن ثم فقد دعت الحاجة إلى تطوير هذا التقسيم بناء على معايير واضحة ومنطقية، حيث تكمن أهمية تحديد هذه التقسيمات إلى كونها تخدم أغراضا متعددة وتحقق أهدافا منشودة.

حيث أشار (Anwar Shah) أن أفضل طريقة لتصنيف النفقات العامة تظهر من خلال الآثار التي تنتجها هذه النفقات. كما أن إعداد الميزانية العامة يستلزم إيجاد تصنيف شامل يحوي في طياته كل وظائف الدولة التي تسهر على تأديتها. فبالرغم من تعدد وتنوع تقسيمات النفقة العامة سواء على مستوى الكتابات الاقتصادية والمالية أو على مستوى موازنات الدولة، إلا أن هذه التقسيمات في مجملها النظري والتطبيقي تستند إلى مجموعتين من التقسيمات:

## 1.1 التقسيمات العلمية للنفقات العامة:

يتطلب إعداد الميزانيات العامة السنوية من الدولة وضع تصنيف شامل يغطي جميع الوظائف التي تقوم بها، ويعد التصنيف العلمي الأكثر أهمية، نظرا لاعتباره يتماشى مع الظروف الاقتصادية، الإدارية والسياسية المتغيرة، ووفقا لهذا المعيار يتم تصنيف النفقات العامة وفقا لعدد من المعايير أهمها:

- معيار طبيعة النفقة العامة؛
- معيار تكرار أو دورية النفقة العامة؛
- معيار الغاية أو الهدف من النفقة العامة؛
- معيار نطاق تطبيق النفقة العامة.

### 1.1.1 معيار طبيعة النفقة العامة:

يقوم هذا المعيار على تقسيم النفقات إلى **نفقات حقيقية و نفقات تحويلية**، كما وقد اعتمد بعض كتاب المالية العامة في التفرقة بينهما باعتماد (03) معايير هي:<sup>1</sup>

- **معيار المقابل المباشر:** فوفقا لهذا المعيار تعد النفقة حقيقية عندما تحصل الدولة مقابل نفقاتها على خدمات أو أموال (مثل الخدمات التعليمية والصحية، أو شراء مستلزماتها الإدارية). في حين تكون النفقات تحويلية إذا تمت بدون مقابل لها، أي دون أن تحصل الدولة بمقابلها على بضائع أو خدمات، وإنما تهدف من ورائها إلى تحويل في القوة الشرائية لبعض الطبقات الضعيفة اقتصادياً كدعم الأسعار وخفض تكلفة بعض السلع، أو لدعم بعض المشروعات والمنتجات المحلية وحمايتها من المنافسة الأجنبية وتشجيع المنتجات الوطنية.
- **معيار الزيادة المباشرة في الإنتاج القومي:** يستند هذا المعيار في التمييز بين النفقات الحقيقية والنفقات التحويلية على مدى تأثيرها المباشر في الإنتاج، فالنفقات الحقيقية هي التي تساهم في زيادة الإنتاج بشكل مباشر وإيجاد إنتاج جديد، وبالتالي إلى زيادة مباشرة في الدخل القومي، كنفقات الدفاع والتعليم والمواصلات. في حين أن النفقات التحويلية لا تؤدي بشكل مباشر إلى هذه الزيادات فهي نفقات كما ذكرنا تتم بدون مقابل مثل الإعانات الاجتماعية والاقتصادية التي تمنح إلى بعض المنتجين لتخفيض أسعار المنتجات التي ينتجونها.
- **المعيار القائم بالاستهلاك للموارد الاقتصادية وعوامل الإنتاج:** يستند هذا المعيار في التفرقة بين النفقات الحقيقية والتحويلية على من يقوم باستهلاك الموارد والاستفادة منها. فالنفقات الحقيقية هي التي تنفقها الدولة مباشرة، حيث تقوم باستهلاك الموارد وعوامل الإنتاج، أي تستخدم وبصورة مباشرة

<sup>1</sup> أعاد حمود القيسي (2015): "المالية العامة والتشريع الضريبي"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص44.

المواد العينية وعناصر الإنتاج، كأن تدفع الدولة الأجور مقابل خدمات الموظفين وهذا ما يسمى بالاستهلاك الحكومي.

في حين أن النفقة التحويلية يكون فيها الاستهلاك من قبل الأفراد وليس الدولة، مثل إعانات البطالة والمرضى، حيث يتلقى المستفيد (الأفراد) هذه التحويلات إما نقداً أو عيناً، وفي كلتا الحالتين فإن الأفراد هم المستفيدين والمستهلكين للموارد وليست الدولة.

كما وتم تقسيم النفقات التحويلية حسب بعض كتاب المالية العامة إلى:

- النفقات العامة التحويلية الاجتماعية: وهي النفقات التي تقوم بها الدولة دون مقابل مباشر، ويستفيد منها الأفراد بهدف تحسين مستوى المعيشة والظروف الاجتماعية، كإعانات المتعلقة بالمرض والعجز ... الخ
- النفقات التحويلية الاقتصادية: تمنح هذه الأخيرة لدعم بعض المشروعات الإنتاجية أو لفروعها، وهذا بغية تقليل تكاليف الانتاج الخاصة بهذه البضاعة وكذلك أسعارها، وتشجيع المشاريع الاقتصادية الوطنية.
- النفقات التحويلية المالية: تشمل نفقات فوائد الدين العام واستهلاكه.

### 2.1.1 معيار تكرار أو دورية النفقة العامة:

وفقاً لهذا المعيار فإنه يتم تقسيم النفقات العامة إلى نفقات عادية ونفقات غير عادية:

- النفقات العادية: هي النفقات التي يتم صرفها بطريقة دورية ومنظمة كل عام، مثل مرتبات الموظفين ونفقات الصيانة وجميع النفقات الإدارية اللازمة لتسيير الإدارة العامة، وتعرف أيضاً بالنفقات الجارية أو الاعتيادية، لأنها تتكرر بصورة دورية وتصرف سنوياً وفق فترات منتظمة خلال الفترة السنوية للميزانية، ومع ذلك فإن تكرارها لا يعني بالضرورة تكرار مقدارها ولكن يعني تكرار نوعها في كل ميزانية وفي كل سنة.<sup>1</sup>

أما النفقات العامة غير العادية: فهي تلك النفقات التي لا تتكرر بصفة دورية، أي قد لا تظهر في كل سنة مالية في الميزانية العامة للدولة، بل قد تنشأ في أوقات غير منتظمة كالكوارث الطبيعية والحروب، مما يجعل من الصعب توقع حجمها، لذا يستوجب رصد أغلفة مالية تكميلية لها كلما دعت الضرورة إلى ذلك إذ أنها غالباً ما تمول من إيرادات غير عادية كالاقتراض.

إذ مع مرور الزمن تلاشى الحد الفاصل بين النفقات العامة العادية وغير العادية، فقد أصبحت النفقات التي كانت تعتبر غير عادية من منظور الفكر التقليدي للمالية العامة تعد اليوم من النفقات العادية في المنظور الحديث للمالية العامة، ويرجع ذلك لاعتبار أن الدول النامية تلجأ للاقتراض لتمويل

<sup>1</sup> حسين مصطفى حسين (1999): "المالية العامة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص48.

مشاريعها التتموية، كما أن النفقات المتعلقة بالأحداث الجديدة باتت تتكرر سنويا بنوعها لا بذاتها، مما جعلها جزءا من النفقات العادية في الميزانيات العامة.<sup>1</sup>

### 3.1.1 معيار الغاية أو الهدف من النفقة العامة:

يمكن تصنيف النفقات العامة استنادا على هذا المعيار إلى مجموعات مختلفة تتمثل في:<sup>2</sup>

- **النفقة العامة الإدارية:** والتي تشمل كافة النفقات اللازمة لإدارة وتشغيل كافة المرافق العامة، مثل المرتبات والأجور ومصاريف التمثيل الدبلوماسي وكل ما يشمل تكاليف أداء الدولة لوظائفها المعتادة.
- **النفقة العامة الاقتصادية:** تتعلق بتلك التي تنفقها الدولة بغية تحقيق أهداف اقتصادية معينة كتشجيع القطاع الخاص على زيادة الإنتاج، تحسين كفاءة استخدام الموارد، بالإضافة إلى زيادة الطاقة الإنتاجية للاقتصاد الوطني من خلال زيادة المتاح من استثمارات البنية الأساسية وزيادة كفاءتها أو زيادة الاستثمارات في القطاع العام.
- **النفقة العامة الاجتماعية:** تركز هذه النفقة على زيادة مستوى رفاهية المجتمع بشكل عام والفقراء بصفة خاصة، واستنادا إلى ذلك فإن غالبية نفقات الرفاهية تعد نفقات اجتماعية مثل إعانات الفقراء، وإعانات الرعاية الصحية، والإعانات الخاصة بالتعليم... الخ.
- **النفقات العسكرية:** وهي نفقات تصرف خصيصا بهدف إقامة وتجهيز مرافق الدفاع والجيش والتسليح، وتطوير القوات المسلحة داخليا وخارجيا.
- **النفقات المالية:** كنفقات الدين العام وفوائده والأوراق المالية والسندات المالية الأخرى.

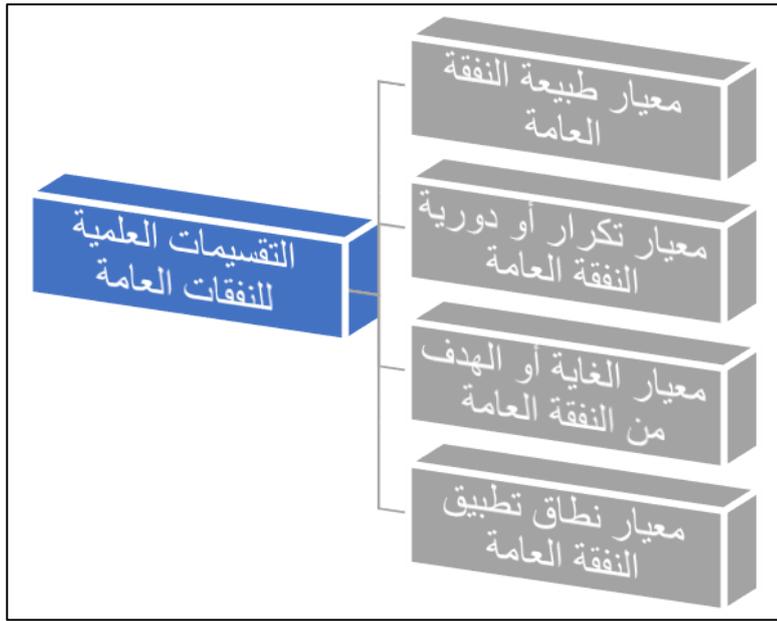
### 4.1.1 تقسيم النفقات حسب نطاق تطبيقها:

يعتمد هذا التقسيم على نطاق سريان النفقات إلى نفقات عامة مركزية وأخرى محلية. فالأولى هي النفقات الموجهة لصالح المجتمع ككل وتدرج في الموازنة العامة للدولة، كنفقات الأمن والدفاع والتعليم والصحة. في حين أن النفقات المحلية فهي تكون مخصصة لصالح سكان منطقة معينة أو محافظة معينة داخل الدولة، وتظهر في موازنة الإقليم بغض النظر عن المستفيد منها وعمن يتحمل عبئها مثل نفقات الكهرباء والهاتف والماء.

<sup>1</sup> العربي بن علي بوعلام (2017): مرجع سبق ذكره، ص28.

<sup>2</sup> أعاد حمود القيسي (2015): مرجع سبق ذكره، ص43.

الشكل رقم (12): التقسيمات العلمية للنفقات العامة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

## 2.1 التقسيمات الوضعية للنفقات العامة:

يختلف التقسيم الوضعي للنفقات العامة من دولة إلى أخرى بناء على النظام الاقتصادي، الإداري، المالي والسياسي الذي تعتمده. فالدول تتبنى تقسيمات متباينة تتناسب مع اعتباراتها وظروفها الخاصة، مما يجعل من الصعب تحديد تقسيم موحد وشامل، وعليه سنشير إلى بعض نماذج التقسيمات الوضعية:

### 1.2.1 التقسيم الاقتصادي:

من هذا الجانب تقسم النفقات إلى قسمين هما:

- **النفقات الجارية:** وهي النفقات التي تتحملها الدولة سنويا وبطريقة منتظمة لتسيير أعمالها، كمرتبات الموظفين، نفقات الصيانة، فوائد الدين العام والإعانات<sup>1</sup>.
- **النفقات الرأسمالية:** وهي النفقات التي تهدف إلى توسيع الطاقة الإنتاجية وتكوين راس المال الثابت، حيث تسعى الدولة من خلالها إلى تنفيذ المشاريع الاستثمارية مثل إقامة البنية التحتية (شق الطرق، بناء الموانئ، والسدود....)، فهي تعد نفقات ضرورية لتحقيق النمو الاقتصادي. وتشمل<sup>2</sup>:
  - الإنفاق على مشروعات البنية التحتية؛
  - الإنفاق الاستثماري على المدارس، الجامعات والمستشفيات وغيرها؛
  - الإنفاق الاستثماري في انشاء المشروعات العامة؛

<sup>1</sup> نوزاد عبد الرحمان الهيتي، منجد عبد اللطيف الخشالي (2005): "المدخل الحديث في اقتصاديات المالية العامة"، دار المناهج، عمان، الأردن، ص39.

<sup>2</sup> سعيد عبد العزيز عثمان (2008): "المالية العامة (مدخل تحليلي معاصر)، الدار الجامعية، بيروت، ص475.

- النفقات المخصصة للصيانة الشاملة؛
- الإعانات الاقتصادية التي تقدمها الحكومة للقطاع الخاص لزيادة طاقته الانتاجية وبالتالي تعزيز الانتاج.
- الإنفاق الحكومي على عمليات الاحلال والتجديد.

### 2.2.1 التقسيم الإداري (حسب الوزارات):

وفقا لهذا المعيار تصنف النفقات العامة في الميزانية العامة إلى عدة أبواب حسب الجهات الإدارية أو وزارات الدولة، فعلى سبيل المثال نجد بابًا مخصصا لوزارة الدفاع وآخر لوزارة الداخلية، وباب آخر مخصص لوزارة الصحة ... وهكذا تبعا للوزارات المعمول بها في الدولة. كما ويتم تقسيم كل باب من هذه الأبواب إلى فروع انفاقية، وكل فرع إلى عدد من البنود الانفاقية يخصص كل منها لوحدة أقل في مستواها التنظيمي من المستوى التنظيمي للوحدة الادارية التي يخصص لها فرع محدد.<sup>1</sup>

### 3.2.1 التقسيم الوظيفي (حسب وظيفة الدولة):

يعتمد هذا التقسيم على تجميع نفقات وزارات الدولة المختلفة في مجموعة واحدة رئيسية بناء على دور الدولة في تحمل مسؤولياتها وطبيعة نشاطها وتبعا لتحقيق أهدافها، وذلك إلى أربعة اقسام:

- **النفقات الاقتصادية:** وتشمل المخصصات المالية المعتمد عليها في تقديم خدمات تهدف إلى تحقيق أهداف اقتصادية، كالاستثمار في المشاريع الاقتصادية المتنوعة، الإعانات والمنح الاقتصادية والنفقات التي تستهدف تزويد الاقتصاد القومي بالخدمات الأساسية كالطاقة والنقل وغيرها.<sup>2</sup>
- **النفقات الاجتماعية:** تحظى مثل هذه النفقات بأهمية كبيرة في سلم أولويات الإنفاق العام للدولة، وتزداد هذه الأهمية كلما اتجهت الدولة نحو التقدم الاقتصادي والرفي الاجتماعي. فالهدف من هذه النفقات هو إعادة توزيع الدخل إما نقدا كمنح كبار السن أو العجزة ...، أو عينا كالخدمات الطبية والتعليمية المجانية، وتفضل الثانية عن الأولى لأنها تضمن استخدام الموارد على خدمات وسلع مفيدة، بخلاف الإعانات النقدية التي قد تستخدم في سلع ضارة كالتدخين والخمور وغيرها.<sup>3</sup>
- **النفقات العسكرية:** تمثل هذه النفقات في الوقت الحاضر جزءا كبيرا من موازنات الدول نظرا لتزايد التوترات الدولية والداخلية وكذلك لسرعة التقدم التكنولوجي وانعكاسه على مجال إنتاج الأسلحة.

<sup>1</sup> سعيد عبد العزيز عثمان (2008): مرجع سبق ذكره، ص475.

<sup>2</sup> خالد شحادة الخطيب (2007): مرجع سبق ذكره، ص113.

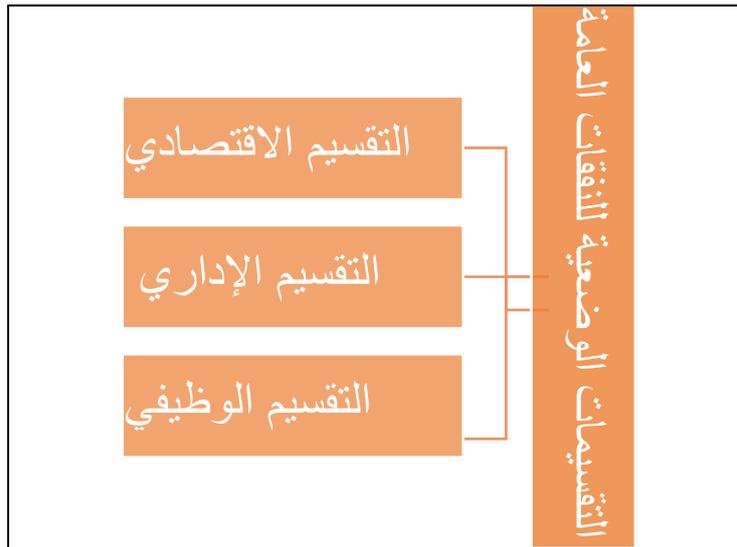
<sup>3</sup> فاطمة السويسي (2005): "المالية العامة (موازنة - ضرائب)", المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، ص44.

ورغم اعتبار أن مثل هذه النفقات أنها نفقات استهلاكية غير منتجة لأنها تجمد موارد مالية كبيرة كان من الممكن استخدامها لصالح الاقتصاد وفي مجالات أكثر إنتاجية، إلا أن أثارها النهائية تتوقف على كيفية إنفاقها من جهة وعلى الأوضاع الاقتصادية للدولة من جهة أخرى.<sup>1</sup>

- **النفقات الإدارية:** تخصص لتسيير هيئات ومؤسسات الدولة وتطوير الجهاز الإداري لها، حيث تشمل الإنفاق على التدريب، التأهيل الإداري بالإضافة إلى مواكبة التطورات الإدارية العالمية، مما يساهم هذا في تعزيز كفاءة أداء الجهاز الحكومي.

من خلال ما سبق يمكن القول أن هذه التقسيمات هي ضرورة تنظيمية ومنهجية تساهم في الفهم الدقيق لمجالات الانفاق العام واتجاهاته.

### الشكل رقم (13): التقسيمات الوضعية للنفقات العامة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

## 2. أسباب تزايد النفقات العامة:

تعد ظاهرة تزايد النفقات العامة من بين الظواهر الاقتصادية التي شغلت الاقتصاديين، فقد سعوا من خلال نظرياتهم إلى الوقوف على أهم أسباب تزايد هذه النفقات ومحاولة حصرها في قسمين على الشكل التالي:

<sup>1</sup> بيداري محمود (2014): "العوامل المفسرة لنمو الانفاق الحكومي في الاقتصاد الجزائري 1991-2010"، رسالة ماجستير، المدرسة الدكتورالية للإقتصاد وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، ص22.

## 1.2. الأسباب الظاهرية لتزايد النفقات العامة :

تسمى كذلك بالأسباب الصورية، فيقصد بها تلك الأسباب التي تؤدي إلى زيادة في مبالغ النفقات دون أن ينتج عنها زيادة في عدد الحاجات العامة التي تشبعها الدولة أو زيادة في عدد الأفراد المستفيدة منها، أو عدد ونوعية الخدمات العامة المقدمة فهي بلغة أخرى مجرد زيادة رقمية فمن بين هذه الأسباب نجد:

- **تدهور قيمة النقود (التضخم):** ونعني بذلك انخفاض القوة الشرائية للنقود، حيث يضطر الفرد إلى زيادة عدد الوحدات النقدية لشراء نفس الكمية من السلعة التي كان يشتريها بوحدة نقدية أقل، مما يترتب على ذلك تضخم في النفقات العامة<sup>1</sup> لأن الدولة ستضطر إلى تعويض الانخفاض الذي يطرأ على دخولهم الحقيقية بالإضافة إلى الرفع أيضا من مخصصات الدعم السلعي، وبالتالي فإن الزيادة في النفقات لا تعود بالضرورة لزيادة السلع والخدمات العامة فقط بل لارتفاع الأسعار.<sup>2</sup>

ومما سبق نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين النفقات العامة والأسعار، حيث ارتفاع هذه الأخيرة يتطلب المزيد من النفقات العامة للحصول على القدر نفسه من السلع والخدمات، ويعني ذلك أن انخفاض قيمة النقود يؤدي إلى زيادة ظاهرية للنفقات العامة.

- **اتساع حجم الإقليم وزيادة عدد السكان:** إن زيادة النفقات العامة المتولدة عن اتحاد دول مع بعضها في دولة واحدة، أو نتيجة ضم إقليم جديد إلى دولة معينة، أو زيادة عدد السكان فهي تعتبر زيادة ظاهرية، ذلك لأن هذه الزيادة راجعة إلى اتساع نطاق الحاجة لنفس الخدمات في المساحات الجديدة التي أصبحت تابعة إلى إقليم الدولة أو إلى ارتفاع حاجات السكان لها، وليس بسبب التوسع في الخدمات العامة التي كانت تقدمها الدولة من قبل.<sup>3</sup>

- **اختلاف الطرق المحاسبية والمالية:** إن الأساليب المالية والمحاسبية المستخدمة في إدارة مالية الدولة تختلف من بلد لآخر وحتى داخل الدولة من فترة لأخرى، وهذا الاختلاف ينعكس على اختلاف المبالغ والأرقام في الميزانيات العمومية من حيث النفقات والإيرادات بما لا يعكس اختلافا حقيقيا في النفقات فعلى سبيل المثال، كانت الميزانيات تستند إلى مفهوم الميزانية الصافية فلم تكن تظهر بعض النفقات المخصصة لتغطية بعض الإيرادات، أما حاليا ومع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ الشمولية ووحدة الميزانية فيما يدعى بالميزانية الإجمالية، أصبحت نفقات الدولة وإيراداتها تظهر بشكل إجمالي،

<sup>1</sup> عيساني العارم (2018): "العوامل المفسرة لظاهرة تزايد النفقات العامة في الجزائر للفترة من 2010-2015"، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 04، ص17.

<sup>2</sup> محمد حمزة، دراجي كريمو (2021): "ظاهرة تزايد النفقات الحكومية أسبابها وإجراءات ترشيدها في الجزائر خلال الفترة 2010-2018"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 02، ص11.

<sup>3</sup> وافي ناجم، جلايلة عبد الجليل (2020): "ظاهرة تزايد النفقات العامة وواقعها في الجزائر خلال الفترة 1990-2019"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 02، ص111-112.

وبالتالي ظهور هذه النفقات يعد بمثابة زيادة ظاهرية في النفقات العامة، اقتضتها مبادئ الشفافية في النظم المحاسبية.<sup>1</sup>

## 2.2. الأسباب الفعلية لتزايد النفقات العامة:

الزيادة الفعلية أو الحقيقية للنفقات العامة هي تلك الزيادة التي تزيد في نصيب الفرد من النفقات العامة، حيث تحدث هذه الزيادة إذا قابلتها زيادة من حيث الكم وتحسين من حيث النوع في السلع والخدمات المقدمة للمواطنين من قبل الحكومة. أي كذلك بزيادة المنفعة المترتبة عن هذه النفقات وبزيادة عبء التكاليف العامة.<sup>2</sup> فمن بين هذه الأسباب نجد:

### - الأسباب الاقتصادية:

- تأخذ الأسباب الاقتصادية المتسببة في زيادة النفقات عدة مظاهر يمكن التطرق لها كما يلي:<sup>3</sup>
- زيادة الثروة: إن زيادة الإيرادات بصفة عامة يؤدي إلى تشجيع الدولة على زيادة حجم نفقاتها في أوجه مختلفة من المجالات نظرا لتحسن الوضع المالي العام؛
  - التوسع في انشاء المشاريع العامة: إن من أهم الأسباب الاقتصادية لزيادة النفقات العامة يتمثل في قيام الدولة بالتوسع الاستثماري في المشاريع العمومية التي كانت فيما مضى حكرا على القطاع الخاص كمشاريع الكهرباء والمياه والمواصلات بمختلف أشكالها، مما يؤدي أيضا إلى ارتفاع أعداد الموظفين والعمال فيزيد بناء على ذلك حجم الأجور والمرتبات التي تدفعها الدولة؛
  - منح إعانات للمؤسسات والشركات الوطنية: تمنح الدولة الإعانات والدعم المالي للمؤسسات والشركات الوطنية حتى تستطيع هذه الأخيرة الاستجابة لتحديات السوق ومساعدتها على المنافسة للمنتجات الأجنبية، أو لتغطية عجزها في حالات خاصة؛
  - معالجة آثار الدورات الاقتصادية: تزداد إيرادات الدولة في أوقات الانتعاش أو الازدهار الاقتصادي ما يمكنها من زيادة نفقاتها، على عكس أوقات الكساد أين تقل نفقات الدولة لكن بدرجة ونسبة معينة.

- الأسباب الإدارية: إن تطور دور الدولة وزيادة تدخلها في كل من الحياة الاقتصادية والاجتماعية فرض زيادة في عدد المرافق العامة والمؤسسات والإدارات، ما يقابلها زيادة عدد الموظفين وارتفاع أعباء تسييرها، أضف إلى ذلك الوصول إلى مرحلة الإسراف في عدد الموظفين وزيادتهم على حاجة

<sup>1</sup> شليحي الطاهر، غربي يسين سي لخضر (2019): "ظاهرة تزايد النفقات الجارية وأسبابها في الجزائر خلال الفترة 2000-2018"، المجلد 10، العدد 01، ص 58.

<sup>2</sup> محمود صالح عطية (2011): "أسباب زيادة النفقات العامة بين الفكر التقليدي والفكر الحديث مع الإشارة إلى العراق"، مجلة ديالي، العدد 50، ص 440.

<sup>3</sup> قداوي عبد القادر (2014): "أثر النمو السكاني على النفقات العامة في الجزائر دراسة قياسية للفترة 1990-2011"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، ص 47.

العمل، وكذلك ارتفاع في حجم المستلزمات الخدمائية واللوازم الإدارية، وهذا ما من شأنه أن يرفع في مبالغ النفقات العامة.<sup>1</sup>

- **الأسباب الاجتماعية:** قد يرجع تزايد النفقات العامة أيضا إلى تزايد عدد السكان في المدن والمراكز الصناعية، وهذا بغية مواجهة زيادة الطلب على كل من الخدمات سواء في قطاع التعليم، الصحة والثقافة، وكذلك خدمات أخرى كالكهرباء والماء والأمن العام. أضف الى ذلك زيادة نمو الوعي الاجتماعي وعلى وجه الخصوص زيادة وعي الأفراد بحقوقهم لكونهم يطالبون الدولة بالقيام بوظائف التأمين ضد البطالة والفقر والمرض والإعاقة والشيخوخة إلى غير ذلك.<sup>2</sup>
- **الأسباب العسكرية:** يعد الإنفاق العسكري جزء من النفقات العامة التي تخصصها للدولة بغية الدفاع عن نفسها من الأخطار الخارجية سواء القائمة منها أو المحتمل وقوعها، أو لتسخير قوتها العسكرية لتحقيق أهداف توسعية.

حيث لا تقتصر النفقات العسكرية فقط على تكاليف اقتناء مستلزمات التسليح فقط، بل يتوسع ليشمل عمليات الصيانة والبحث والتطوير، بالإضافة إلى مرتبات وأجور الموظفين العسكريين وكذلك الخدمات الاجتماعية، تشييد البنى التحتية الخاصة بالدفاع وغيرها من النفقات الأخرى التابعة للجهات العسكرية.<sup>3</sup>

كما وقد شهد العالم بعد الحرب العالمية الثانية حالة من عدم الاستقرار، قابله فشل المنظمات الدولية في محاولة حل الخلافات بين الدول مما أدى إلى ارتفاع وزيادة كبيرة في النفقات العسكرية، فقد بلغت هذه الأخيرة حوالي (1.739) ترليون دولار سنة (2017) بزيادة هامشية قدرها (1.1) بالمئة بالقيمة الحقيقية عنها لسنة (2016)، إذ بعد (13) سنة من الزيادات المتعاقبة في الإنفاق العالمي العسكري الممتد من سنة (1999) إلى غاية سنة (2011) حيث شهدت هذه النفقات تذبذبا حتى سنة (2016)، ثم ارتفاعا سنة (2017) حوالي (2.2) بالمئة من الناتج المحلي الإجمالي العالمي أي ما يعادل (230) دولار للشخص الواحد في العالم، حيث يرجع هذا النمو بدرجة كبيرة إلى الصين الهند والسعودية.<sup>4</sup>

- **الأسباب المالية والسياسية:** من أجل إشباع الحاجات العامة للأفراد قد تسعى الدولة إلى البحث عن الموارد المالية اللازمة لتغطية أي عجز في إيراداتها، فمن بين هذه الأخيرة نجد أسلوبا تلجأ إليه

<sup>1</sup> الجنابي طاهر (1970): "علم المالية العامة والتشريع المالي"، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، ص41.

<sup>2</sup> زعباط لطفي، "مطبوعة في المالية العامة موجهة لطلبة السنة الثانية شعبة المالية والمحاسبة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ص43.

<sup>3</sup> عزري حميد (2020): "أثر النفقات العامة على التضخم دراسة قياسية لحالة الجزائر خلال الفترة 1990-2017" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص46.

<sup>4</sup> عزري حميد (2020)، مرجع سبق ذكره، ص47.

الدولة كحل لتغطية هذا العجز أو بالأحرى لتغطية نفقاتها المتزايدة، والمتمثل في عمليات الاقتراض التي تعتبر كإيرادات مؤقتة، لكن في المقابل لذلك ستتحمل الدولة دفع فوائد الدين وتسديد أقساط السداد، مما ينجم عنها زيادة في النفقات العامة مستقبلاً.<sup>1</sup>

أما من الناحية السياسية هناك نوعين من العوامل التي من الممكن أن تؤثر على حجم النفقات العامة بالزيادة، حيث يمكننا إدراج بعض العوامل منها:

- الأسباب السياسية الخارجية: تقديم مساعدات للدول الصديقة من أجل حل مشاكلها، أو لغرض عقد تحالفات سياسية وعسكرية وهذا في ظل اتساع نطاق التمثيل الدبلوماسي للدولة واتساع نطاق العضوية في المنظمات الدولية، وزيادة المشاركة في المؤتمرات واللقاءات الدولية وكذلك استنادا إلى مبدأ الشعور بالمسؤولية اتجاه بعض الأعضاء الدول.<sup>2</sup>
- الأسباب السياسية الداخلية: يساهم انتشار الديمقراطية في زيادة الاهتمام بالطبقات محدودة الدخل والمحرومة، والتكفل بها في الكثير من خدماتها؛ كما أن انتشار الأحزاب وتنافسها على السلطة قد يدفعها إلى التوسع في تقديم الخدمات العامة وذلك بهدف كسب رضا منتخبيهم من جهة ومن جهة أخرى المحافظة على مكاسبهم السياسية مما يترتب عنه ارتفاع حجم النفقات العامة.<sup>3</sup>

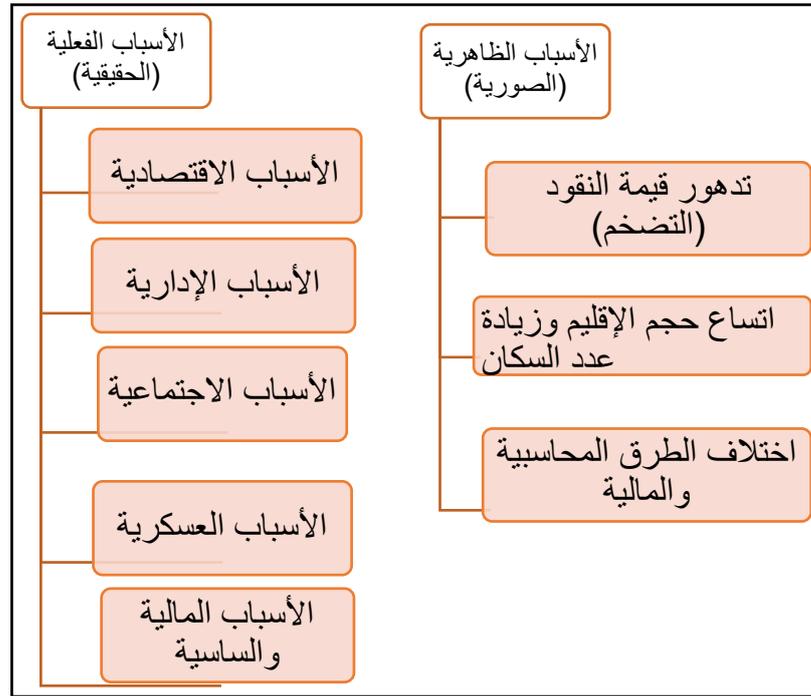
من خلال ما سبق ومن خلال التطرق إلى أسباب تزايد النفقات العامة نجد أن هناك عدة عوامل تتداخل في زيادة حجم الإنفاق مما يفرض على الدولة تبني سياسات مالية أكثر مرونة وفاعلية لضبط هذه الزيادات وتحقيق التوازن بين احتياجات الإنفاق وبين القدرة على الاستدامة المالية.

<sup>1</sup> شليحي الطاهر (2019)، مرجع سبق ذكره، ص ص 57 58.

<sup>2</sup> عزري (2020)، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>3</sup> محسن إبراهيم أحمد (2019): "تحليل تطور وهيكل النفقات العامة في العراق للمدة 2003-2017"، المجلة العلمية لجامعة جيهان، المجلد 03، العدد 02، ص 123.

الشكل رقم (14): أسباب تزايد النفقات العامة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

**3. الآثار الاقتصادية للنفقات العامة:**

يمكن إيجاز أثر النفقات العامة على مختلف الجوانب الاقتصادية كالتالي:

**1.3. أثر الإنفاق العام على الناتج الوطني:** إن درجة تأثير الإنفاق العام تتوقف على اختلاف طبيعة وأوجه الإنفاق العام، فقد نجد أن النفقات الاستثمارية أو الانتاجية تستعمل لغاية زيادة القدرة الإنتاجية أو الطاقات الإنتاجية فمثال على ذلك نجد أن استثمار الحكومة في تحسين البنى التحتية كالطرق والجسور من شأنه أن ينعكس إيجابا على الإنتاج الوطني، أما النفقات الجارية من الممكن أن تكون سببا كذلك في زيادة الناتج الوطني وذلك عن طريق نفقات الصحة، التعليم، التدريب وغيرها من النفقات الجارية، فمثال على ذلك نجد أن نفقات التعليم والتدريب تساهم في زيادة المهارات لدى القوى العاملة مما يزيد من إنتاجيتهم. ومن جهة أخرى يمكن للإنفاق العام أن يؤدي إلى زيادة الطلب الفعال لأنه يؤدي إلى زيادة طلب الدولة على كل من سلع الاستهلاك والاستثمار مما يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج.<sup>1</sup>

**2.3. أثر الإنفاق العام على الاستهلاك الوطني:** هناك العديد من الجوانب التي يمكن أن يؤثر فيها الإنفاق العام على الاستهلاك الوطني، كقيام الدولة بتخصيص جزء من النفقات العامة للأجور

<sup>1</sup> درواسي مسعود (2005): "السياسة المالية ودورها في تحقيق التوازن الاقتصادي حالة الجزائر 1990-2004"، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص173.

والمرتبات والتي قد تكون في صورة معاشات لموظفيها سواء لمن هم في الخدمة أو المتقاعدين منها، والذي يصرف بدوره من قبل هؤلاء في اشباع حاجاتهم الاستهلاكية الخاصة سواء سلع أو خدمات، وبالتالي فإنها تؤدي إلى زيادة الاستهلاك الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاج.

ومن جهة أخرى النفقات التي تقدمها الدولة في صورة إعانات لبعض الصناعات بغية تخفيض هذه الأخيرة لأسعار منتجاتها، مما يترتب جراء ذلك زيادة الطلب وبالتالي زيادة الاستهلاك. لذا من الضروري أن تسعى الدولة إلى توجيه نفقاتها العامة وفقا لسياسة تتسجم مع أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية للتأثير على حجم الاستهلاك الوطني.<sup>1</sup>

**3.3. أثر الإنفاق العام على الادخار الوطني:** إن ثبات الدخل مع زيادة الاستهلاك يؤدي إلى انخفاض الادخار الذي بدوره يؤثر سلبا على الاستثمار والذي ينعكس على عملية الإنتاج، وكذلك نفس الحال عندما يزيد الاستهلاك عن الدخل الوطني.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن الوصول لفكرة أن زيادة النفقات بمعدل يفوق الإيرادات، فإنه يؤثر سلبا على عملية الادخار الوطني.

**4.3. أثر الانفاق العام على معدل النمو الاقتصادي:** إن زيادة الإنفاق العام الاستثماري ومن ثم زيادة التراكم الرأسمالي ومنه زيادة الاستثمار، هذه الزيادة من شأنها أن تؤثر على معدل النمو الاقتصادي والعكس.<sup>3</sup>

**5.3. الآثار غير المباشرة للإنفاق العام على الاقتصاد:** حسب ما وصفه كينز بالآثر المضاعف والآثر المعجل حيث يقصد بـ:

- **الآثر المضاعف:** تسمى كذلك بمضاعف كينز، ففي سنة 1929 واجه العالم أزمة عالمية كبيرة سميت بأزمة الكساد ساعدت هذه الأخيرة جون مينارد كينز في صياغة أفكاره ونظرياته، حيث من بين هذه الأخيرة فقد اعتبر كينز أن الاقتصاد ينمو عن طريق زيادة الطلب الذي بدوره يتزايد بازدياد الإنفاق واستهلاك السلع والخدمات، وهذا ما يدفع المؤسسات إلى توظيف اليد العاملة وبالتالي زيادة معدل التشغيل، حيث أن مبدأ المضاعف تعني كيفية تأثير أي من مكونات الإنفاق الكلي ( الطلب الكلي) على الناتج المحلي الإجمالي وبالتالي على الدخل التوازني، وفكرته تعني أن التغير في أي نوع من الإنفاق سواء الاستهلاكي أو الاستثماري أو الحكومي بوحدة واحدة سيؤثر على الدخل التوازني مما سيتغير بأكثر من وحدة، أي أنه سيتضاعف، كما قد درس كينز أثر الاستثمار على الدخل

<sup>1</sup> الجنابي الطاهر (1970): مرجع سبق ذكره، ص50.

<sup>2</sup> درواسي مسعود (2005): مرجع سبق ذكره، ص174.

<sup>3</sup> مصطفى شيرة أحمد (2022): مرجع سبق ذكره، ص68.

فتوصل لفكرة أن الزيادة الأولية في الاستثمار تؤدي إلى زيادة مضاعفة في الدخل القومي.<sup>1</sup> فمثال على ذلك نجد أنه عندما تزيد النفقات العمومية فإن جزء منها يوزع على شكل أجور ومرتببات والتي تعتبر كدخل للأفراد يخصصون جزءاً منها للاستهلاك والجزء الآخر للادخار وفق الميل الحدي للاستهلاك والادخار، حيث يساهم الدخل الذي ينفق للاستهلاك إلى خلق دخول جديدة لفئات أخرى تجزأً هي بدورها إلى قسمين قسم للاستهلاك والقسم الآخر للادخار، في حين يتم انفاق الدخل الموجه إلى الادخار في شكل استثمارات وتستمر بذلك حلقة توزيع الدخل، مع الأخذ بالاعتبار أن الزيادة في الإنتاج أو في الدخل تكون بنسبة بمقدار مضاعف للزيادة في الإنفاق لذلك سميت بالمضاعف. ولأن أثر المضاعف له علاقة بالميل الحدي للاستهلاك فهو يزيد بزيادته وينخفض بانخفاضه وهذا حسب العلاقة التالية:  $(Y=C+I)$  حيث يعبر  $(Y)$  عن الدخل الوطني،  $(C)$  الاستهلاك الوطني،  $(I)$  الاستثمار الوطني، وعليه فإن أي تغير في الدخل سيؤدي حتماً إلى التغير في كل من الاستهلاك والاستثمار ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$\Delta y = \Delta c + \Delta i$$

- **الأثر المعجل:** هي نظرية تعتبر أن الاستثمار متغير تابع، حيث يعد مفادها أن الزيادة الأولية في الإنفاق تؤدي إلى زيادات متتالية في الاستثمار وبالتالي زيادة غير مباشرة في الإنتاج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عميش عائشة (2018): " دراسة تحليلية قياسية لأثر مضاعف كينز على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة 1970-2016 باستعمال منهج الانحدار الذاتي للفجوات الزمنية الموزعة المتباطئة"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 13، ص ص 334، 335.

<sup>2</sup> بن العربة محمد (2017): مرجع سبق ذكره، ص ص 121، 122.

<sup>3</sup> درواسي مسعود (2005): مرجع سبق ذكره، ص 174.

## المبحث الثاني: ترشيد النفقات العامة

يمثل الإنفاق العام أحد الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الدول لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن فعاليته ترتبط بمدى القدرة على ترشيده وتوجيهه نحو الأولويات الحقيقية، فترشيد النفقات لا يعني مجرد تقليلها بل يعني أيضا تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة ممكنة مع تفادي الهدر وسوء التخصيص، ويعد هذا التوجه ضروريا في ظل تزايد التحديات الاقتصادية وضرورة تحسين كفاءة المالية العامة.

وفي هذا السياق، فقد شهد النظام الميزانياتي للجزائر مجموعة من التغييرات مست تصنيف وتوزيع النفقات العامة بما يعكس تطور السياسة المالية، كما رافق هذا التغيير إعادة النظر في إجراءات ترشيد النفقات وذلك في إطار التحديثات القانونية.

بناء على ذلك، يتناول هذا المبحث الجوانب النظرية المتعلقة بترشيد النفقات، ودراسة آليات تصنيفها وتوزيعها وفقا لكل من القانونين السابق (84-17) والحالي (18-15)، إضافة إلى استعراض الإجراءات المتبعة في ضبطها وترشيدها.

### المطلب الأول: مفهوم ترشيد النفقات العامة

يعد ترشيد النفقات العامة منهجا ضروريا لضمان إدارة فعالة للموارد المالية للدولة، حيث يهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة في الإنفاق دون المساس بجودة الخدمات العامة. وفي ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة أصبح من الضروري تبني استراتيجيات واضحة تهدف إلى توجيه الإنفاق العام نحو الأولويات لضمان تحقيق التوازن المالي ودعم الأهداف التنموية للدولة.

حيث يقصد بترشيد النفقات العامة " على أنها تلك العملية التي تسعى إلى تحقيق أكبر نفع للمجتمع من خلال رفع كفاءة هذا الإنفاق إلى أقصى درجة ممكنة والقضاء على مختلف أوجه الإسراف والتبذير<sup>1</sup>، بالإضافة إلى السعي نحو تحقيق التوازن بين النفقات العامة والموارد المتاحة للدولة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> SARAOUI Abdelhamid (2022), La rationalisation des dépenses publiques à travers la gestion des projets d'investissement : le cas de la maturation des projets d'investissement public, Revue des Sciences Economiques de Gestion et Sciences Commerciales, Volume 15, Numéro 01, p317.

<sup>2</sup> مداحي عثمان (2020): "دور الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة في ترشيد الإنفاق العام"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 24، ص111.

**نعني أيضا بترشيد النفقات العامة:** "قيام الجهات المكلفة بالإنفاق باتخاذ مختلف التدابير اللازمة من أجل تأهيل تلك النفقة العامة للوصول إلى تحقيق المنفعة بأقل التكاليف، مع مراعاة جودة الخدمات أو السلع المقدمة بطريقة تسمح من رفع مردودية النفقة العامة".<sup>1</sup>

**كما يقصد أيضا بترشيد النفقات العامة:** "على أنها دراسة معمقة للبرامج وأنشطة ومشاريع الجهات الحكومية، بغرض إيجاد فرض التوفير أو التخفيض من نفقاتها وهذا من خلال إما تحسين كفاءة تلك البرامج أو عن طريق التخلص من البرامج التي تتذيل قائمة محفظة البرامج أو تخفيض نفقات البرامج الغير مجدية والغير فاعلة"

ولو اقتصرنا كذلك مفهوم الترشيد على الإنفاق العام، فهو يعني الاستخدام الحكيم والعقلاني للأموال، حيث أنه تتم عملية الإنفاق على أساس رشيد بعيدا عن الإسراف أو التقتير، لكون الزيادة في الإنفاق عن حد الاعتدال يعد سفها بينما التقليل منه عن هذا الحد يعتبر تقتيرا<sup>2</sup>، لقول الله تعالى " والذين إذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواما" الآية (67) من سورة الفرقان.

كما ويتضمن ترشيد الإنفاق ضبط النفقات وإحكام الرقابة عليها، والوصول بالتبذير والإسراف إلى الحد الأدنى مع تلافي النفقات غير الضرورية، وبعبارة أخرى هو الإدارة الجيدة للإنفاق.<sup>3</sup>

وبناء على ذلك نجد أن ترشيد النفقات العامة كمفهوم لا يعني تخفيضها، وإنما يعني في المقام الأول تبرير الإنفاق بما يحقق رفاهية المجتمع، والسعي لتحقيق أكبر منفعة ممكنة في ظل الظروف المحيطة، مع مراعاة عدم الإسراف ومحاولة تحقيق التوازن بين النفقات العامة والموارد المتاحة للدولة.

### المطلب الثاني: ضوابط ترشيد النفقات العامة ومبرراتها

باعتبار أن ترشيد النفقات العامة من الإجراءات الأساسية التي تسعى الدول والمؤسسات العمومية إلى تنفيذها بغية تحقيق أقصى استفادة من الموارد المالية المتاحة خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والمالية، فإن تنفيذ هذه السياسة يتطلب مجموعة من الضوابط تحكم طريقة إنفاق الأموال العامة وتضمن تخصيصها بشكل مناسب وشفاف. وفي المقابل، فإن مبررات الترشيد تتعدد بدءا من الحاجة إلى تحسين تسيير المورد المالي وصولا إلى القدرة على مواجهة مختلف التحديات. ففي هذا المطلب سيتم التطرق إلى أهم ضوابط ومبررات ترشيد النفقات العامة.

<sup>1</sup> تومي سلامي (2012): "مشروع عصرنة أنظمة الميزانية نحو ترشيد الإنفاق العمومي"، مجلة دراسات، المجلد 03، العدد 01، ص151.

<sup>2</sup> شعبان فرج (2012): "الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الانفاق العام والحد من الفقر -دراسة حالة الجزائر 2000-2010-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ص88.

<sup>3</sup> محمد شاكر عصفور (2008): " أصول الموازنة العامة"، دار الأمة، عمان، الأردن، ص399.

## 1. ضوابط ترشيد النفقات العامة:

تتطلب عملية ترشيد النفقات العامة مجموعة من الضوابط التي ينبغي على الهيئات العامة المكلفة بعمليات الإنفاق العام الالتزام والتقيّد بها، بهدف تحقيق أكبر منفعة للمجتمع وبأقل قدر من الإنفاق، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- إعداد دراسات الجدوى للمشاريع مع اتباع مبدأ الأولوية: إن دراسة الجدوى لأي مشروع تشتمل على مجموعة من العناصر المتمثلة في:<sup>1</sup>
  - دراسة التكاليف الاستثمارية؛
  - دراسة التكاليف التسويقية وهذا في حالة ما إذا كان هذا المشروع يتضمن جوانب تسويقية وإعلانية لجذب العملاء؛
  - دراسة الخطة التمويلية المقترحة؛
  - اقتصاديات تشغيل المشروع وربحيته، وكذلك الآثار المحتملة للمشروع على البيئة واتساقه مع المجتمع؛
  - كذلك دراسة فرص التشغيل التي يخلقها هذا المشروع وتأثيره على الادخار؛
  - دراسة الآثار الاجتماعية للمشروع؛

بالإضافة إلى ذلك فإنه لا بد من مراعاة مبدأ الأولوية باعتباره يعد مبدأ ضروري للحفاظ على الأموال من الهدر والضياع، كأن يتم توجيه الأموال نحو المشاريع والتوجهات ذات الأهمية الكبيرة، بدلا من أن يتم توجيهها نحو المشاريع قليلة الأهمية، وهذا لتفادي تشويه الاقتصاد الوطني وعدم تحقيق الإنفاق العام لآثاره المرجوة.

فبغية تطبيق هذا المبدأ، فقد تطرق الفكر الاقتصادي إلى فكرة التحليل المقارن بين التكلفة ومستوى العائد، بالإضافة إلى إعطاء أوزان ترجيحية للأهداف المنشودة وكذلك دراسة الآثار المباشرة لتلك المشاريع، بصورة تسمح بترتيب تلك الأخيرة حسب الأفضلية بغية الوصول إلى تحقيق المصلحة العامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمرو هشام محمد صفوت، عماد حسن حسين (2017): " ترشيد الإنفاق العام ودوره في تحقيق الاستدامة المالية في العراق"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد 25 ص132.

<sup>2</sup> العربي بن علي بوعلام (2017): مرجع سبق ذكره، ص62.

- **تحديد الحجم الأمثل للإنفاق والتوقيت السليم لها:** يقصد بالحجم الأمثل للإنفاق، ذلك الحجم الذي يسمح بتحقيق أكبر قدر من الرفاهية للمجتمع مع مراعاة ما يمكن تدبيره من الموارد العادية للدولة. بالإضافة إلى ذلك فلا بد أن يتم الإنفاق في الوقت المناسب دون تقديم أو تأخير.<sup>1</sup>

فقضية تحديد الحجم الأمثل للإنفاق وقضية تحديد الوقت تعتبران قضيتان مهمتان تساهمان في عملية ترشيد الإنفاق العام، فإن الإنفاق العام إذا كان لا يحقق اشباعا للحاجات العامة فهو إنفاق سفيه (مثلا إعطاء مرتبات بغير تقديم خدمة حقيقية تفيد المجتمع)، وفي المقابل نجد أن عدم الإنفاق وقت الحاجة على الرغم من توفر المال يعد كذلك من السلوكيات الغير رشيدة. فمثلا نجد أن المرتبات إذا زادت عن الحد المعقول فهي تعتبر إسرافا وتبذيرا، أما إذا كانت العكس فقد يتسبب ذلك في الاختلاسات المتكررة وكذلك التهاون في العمل. لذا فمن الضروري تحديدهما بشكل أمثل.<sup>2</sup>

- **الموافقة المسبقة من السلطة التشريعية:** إن قواعد المالية العامة تقتضي بأن يكون الإنفاق العام مشروطا بترخيص صادر عن السلطة التشريعية، على اعتبار أن هذه الأخيرة كذلك مسبوقة بمناقشة مشروع الموازنة ما قد يتضمن إلغاء البعض من النفقات أو تخفيض بعضها، وهذا ما يساعد على ترشيد تلك النفقات العامة بما يضمن توجيهها لتحقيق المصلحة العامة.<sup>3</sup>

- **استخدام الأموال العامة بشكل يضمن تعزيز مصلحة الجميع:** حيث يقصد بها ضرورة توجيه النفقات العامة لخدمة الصالح العام، وضمان عدم توجيه الأموال العامة لتلبية المصالح الخاصة لبعض الأفراد أو لأصحاب النفوذ، لأن هذا الأخير يعتبر كأسلوب لهدر المال العام والخروج عن سياسة الترشيح.<sup>4</sup>

- **تجنب الإسراف والتبذير:** يعد الإسراف والتبذير من الأسباب الرئيسية لزيادة الإنفاق العام، حيث يظهر ذلك في حالة ما إذا لم تتعادل منفعة النفقات العامة مع المبالغ المصروفة عليه. حيث أن هناك العديد من أوجه الإسراف والتبذير يمكن ذكر بعضها فيما يلي:<sup>5</sup>

- ارتفاع تكاليف تقديم الخدمات العامة (الصحية، التعليمية)، فمثلا نجد في الخدمات الصحية تتم شراء أدوية بكميات كبيرة قد تتلف مع الوقت لانتهاؤ مدة صلاحيتها؛

<sup>1</sup> إبراهيم خناطلة، نادية خلفة (2019): " ترشيد النفقات العامة كآلية لعلاج عجز الميزانية العامة للدولة"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 07، العدد 01، ص 560.

<sup>2</sup> كردودي صبرينة (2014): " ترشيد الانفاق العام ودوره في علاج عجز الموازنة للدولة في الاقتصاد الإسلامي"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 270.

<sup>3</sup> بن زيدي عبد اللطيف، قالون جيلالي (2019): " دور الرقابة المالية الإدارية في ترشيد النفقات العمومية في الجزائر"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، ص 113.

<sup>4</sup> بن عامر أحمد عبد اللطيف (2020): مرجع سبق ذكره، ص 116.

<sup>5</sup> بن زيدي عبد اللطيف، قالون جيلالي (2019): مرجع سبق ذكره، ص ص 470، 471.

- استغلال النفوذ والسلطة بغية تحقيق المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة؛
- زيادة عدد العاملين في الجهاز الحكومي عن القدر اللازم لأداء الأعمال والذي قد يعكس ثقلا كبيرا على الموارد المالية للدولة؛
- المبالغة في نفقات التمثيل الخارجي من خلال المبالغة في إنشاء القنصليات والسفارات والمكاتب السياحية وغيرها، ما يؤدي إلى زيادة الإنفاق على الإدارات وأجور العاملين وغيرها من النفقات.
- تداخل اختصاصات الوحدات الإدارية وقيام أكثر من جهة واحدة بأداء نفس الخدمات، مما يترتب على ذلك ارتفاع التكاليف.
- **الخضوع لأحكام القانون والرقابة في عمليات الإنفاق:** يعد خضوع عمليات الإنفاق العام لأحكام القانون والرقابة من بين أهم الضوابط التي تساهم في ترشيد وحوكمة الإنفاق العام ونقصد به:<sup>1</sup>  
أن أي نشاط مالي تابع للدولة يخضع لأحكام القوانين المالية، باعتبار أن هذه الأخيرة تساهم في تنظيم كل ما يتعلق باستخدام النفقات العامة، سواء من حيث تحديد السلطة المسؤولة التي تأذن بالإنفاق أو من حيث توضيح كذلك الخطوات المتبعة في الصرف مع تحديد الإجراءات الضرورية حتى تؤدي النفقة العامة في موضعها المستهدف والتحقيق الفعلي للمصلحة العامة.  
أما من الناحية الثانية فإن خضوع النشاط المالي والإنفاقي للدولة لإجراءات الرقابة الصارمة التي يقوم بها العديد من الأطراف بهدف ضمان صرف المال العام وحسن استغلاله، له دور كبير في عملية ترشيد الإنفاق العام.  
تأخذ الرقابة على الإنفاق العام ثلاثة أشكال يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>2</sup>
  - **رقابة برلمانية:** حيث تقوم السلطة التشريعية بممارسة سلطتها في مجال الرقابة من خلال ممارستها لحقوقها كحق السؤال وحق الاستجواب والتحقيق البرلماني، حيث تتضح صورة هذه الرقابة في حال ما إذا تم اعتماد الميزانية واعتماد الحساب الختامي أمام البرلمان.
  - **رقابة إدارية:** تقوم وزارة المالية عادة بتنفيذ هذا النوع من الرقابة عن طريق موظفيها العاملين في مختلف الوزارات والهيئات العامة، حيث مهمتهم الرئيسية هي ضمان عدم صرف أي مبلغ إلا إذا كان مدرجا في الميزانية وفي حدود الاعتماد المخصص له.
  - **رقابة محاسبية مستقلة:** مهمتها التحقق من تنفيذ جميع عمليات الإنفاق بشكل قانوني ووفقا لأحكام قانون الميزانية وقواعد المالية السارية، حيث أن هذا النوع من الرقابة قد يكون سابق لعمليات الصرف أو يتم بعد تنفيذه.

<sup>1</sup> خناطلة إبراهيم، خلفه نادية (2019): مرجع سبق ذكره، ص560.

<sup>2</sup> سعودي محمد الطاهر (2009): " المالية العامة"، دار قاعة للنشر والتجليد، الجزائر، ص25.

- **ضرورة توافر بيئة سليمة للحكم:** إن الالتزام بمبادئ الحكم الراشد ضروري جدا لعملية ترشيد الانفاق العام، فالإدارة الجيدة لموارد الدولة وتوفر الشفافية في تدفق المعلومات ووصولها إلى الجميع، والرقابة والمساءلة الجادة عن موارد الدولة سواء في جانب الصرف أو التحصيل، وكذا السماح بمشاركة جميع أطراف المجتمع في رسم سياسات الدولة وتوجيه نفقاتها سوف يساهم فعلا في ذلك، هذا فضلا على أن الحكم الراشد يحارب كل أشكال الفساد وهدر المال العام، ما يعمل في النهاية على ترشيد الإنفاق العام.<sup>1</sup>
- **إرادة سياسية قوية:** حيث أنه من المعلوم أن تخصيص الموارد لأوجه معينة للإنفاق، يثير العديد من الحساسيات بين الفئات ذات المصالح المتعارضة، خاصة إذا ما كان المجال مفتوحا أمام إمكانية المناقشة، أو إعادة النظر في قرارات التخصيص، وعليه فإن وجود حكومة قوية تواجه مثل هذه التحديات، يعد أمرا ضروريا لاستكمال عملية الترشيد، مما يعني أنه بالإضافة على القدرة على اتخاذ القرار، يجب توفير الإمكانيات اللازمة للتأثير على تنفيذه، من أجل إعطاء سياسة الموازنة فعالية كاملة.<sup>2</sup>
- **الابتعاد عن مزاحمة القطاع الخاص:** وذلك بعدم إقامة المزيد من المشروعات العامة المملوكة للدولة وفتح المجال للقطاع الخاص للاستثمار فيها، فالتوسع في المشاريع العامة من قبل الدولة ينتج عنه المزيد من عجز الموازنة ونمو المديونية، وقد أثبتت التجارب لا سيما في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق أن القطاع الخاص قادر على تنفيذ العديد من المشاريع التي كانت سابقا حكرا على الدولة وذلك بتكلفة أقل وبكفاءة أعلى، وهذا نظرا لحرصه على تحقيق الربحية وترشيد النفقات. وعلى العكس، فقد يؤدي تنفيذ الدولة لهذه المشاريع إلى زيادة التكاليف نتيجة سوء الإدارة أو الإسراف في المال العام، لذا لا بد أن يكون التدخل في النشاط الاقتصادي مضبوطا بمعايير تحد من إنفاق الموارد على أنشطة يمكن للقطاع الخاص إنجازها بكفاءة أكبر. ويتطلب ذلك إعادة تحديد دور الدولة في الاقتصاد بما يحقق ترشيد النفقات من خلال تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص في تقديم الخدمات والمساهمة في التنمية، بالإضافة إلى دعم سياسة الخوصصة كآلية لتعزيز كفاءة الإنفاق العام.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شعبان فرج (2012): مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>2</sup> شعبان فرج (2012): مرجع سبق ذكره، ص ص 92، 93.

<sup>3</sup> قدوري طارق (2016): " مساهمة ترشيد الانفاق الحكومي في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر دراسة تطبيقية للفترة (1990-2014)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 132.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ تحقيق الكفاءة في ترشيد النفقات لا يتحقق إلا في ظل الالتزام بمجموعة من الضوابط، والتي بدورها تظل مرهونة بمدى توفر إرادة ووعي من الجهات المسؤولة لضمان توجيه النفقات نحو الأهداف الضرورية.

## 2. مبررات ترشيد النفقات العامة:

من أهم مبررات تبني سياسة الترشيح في الإنفاق العام عموماً، يمكن ذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- تعزيز المسؤولية العامة للدولة فيما يتعلق باستخدام الأموال العامة بكفاءة عالية لإشباع الحاجات العامة، وهذا وفقاً لمبدأ الأولويات الاقتصادية والاجتماعية؛
- تحسين وسائل الإنتاج الحالية، تطوير أنظمة الإدارة والرقابة، واعتماد الأساليب التقنية الحديثة إلى جانب دراسة الدوافع والاتجاهات المحفزة؛
- العمل على تقليص عجز الموازنة وتقليل الفجوة بين الإيرادات المتاحة والإنفاق المطلوب، والمساعدة في السيطرة على كل من التضخم والمديونية، إلى جانب تدعيم وتجديد مشروعات البنية التحتية؛
- مراجعة هيكل النفقات، بتقليص نوعية وحجم المصروفات التي لا تحقق عوائد كبيرة؛
- تسريع وتيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمجابهة التحديات التي تواجه الدولة؛
- مكافحة كافة أشكال الإسراف والهدر وسوء استغلال السلطة؛
- الاستعداد لمواجهة كافة التغييرات المالية على كل من الصعيدين الوطني والدولي؛
- الحفاظ على التوازن بين النمو السكاني والموارد المتاحة عبر الفترات الزمنية القصيرة والمتوسطة والطويلة؛
- تجنب مخاطر المديونية الحالية وأثارها خصوصاً وأن الكثير من الدول النامية تواجه صعوبات في تسديد ديونها؛
- دعم تعزيز القدرات الوطنية لتحقيق الاكتفاء الذاتي النسبي على المدى البعيد وبالتالي تجنب المجتمع مخاطر التبعية الاقتصادية والسياسية وغيرها؛
- ضمان التوافق بين القيم الدينية والقيم الاجتماعية للمجتمعات العربية والإسلامية والسلوك الاقتصادي لهذه المجتمعات.

يتضح من خلال تعدد هذه المبررات السابق ذكرها بين ما هو اقتصادي ومالي وبين ما هو اجتماعي وتنموي أنها تعكس الأهمية البالغة التي يكتسبها الترشيح في دعم استقرار المالية العامة وتحقيق التوازن بين الإمكانيات المتاحة والحاجات المتزايدة.

<sup>1</sup> العربي بن علي بوعلام (2017): مرجع سبق ذكره ص ص 51-52.

### المطلب الثالث: مجالات ترشيد النفقات العامة

إن عملية ترشيد الإنفاق العام تعكس جهود الحكومة في تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الأموال العامة وهذا من خلال التركيز على كل من المجالات الرئيسية التالية:

#### **1. مجال المرتبات والأجور:**

حيث يأخذ مجال الرواتب والأجور حصة كبيرة من إجمالي النفقات العامة، لذا فإن ترشيده يساهم بشكل كبير في تقليص العجز الذي يمس الميزانية العامة وهذا من خلال القيام ب: <sup>1</sup>

- التخلص من الوظائف الشاغرة، خاصة تلك الوظائف الغير ضرورية أو التي تفرض عبئا زائدا غير مبرر؛
- إعادة توجيه الموظفين والوظائف بين مختلف الأجهزة الحكومية، الإدارات والأقسام استنادا إلى الاحتياجات الراهنة؛
- الاستفادة من التكنولوجيا والمعدات الحديثة التي تقلل من الحاجة إلى توظيف عدد كبير من العمال بالإضافة لاعتبارها بديلا أكثر كفاءة؛
- عدم المبالغة في الرواتب والأجور الممنوحة للموظفين في الإدارات الحكومية.

#### **2. مجال الخدمات العامة:**

تتباين حجم الخدمات العامة بين الدول وهذا بناءً على الفلسفة المذهبية والإيديولوجية التي تسودها. حيث نجد أن بعض الدول تنادي بالحرية وتعزيز الدور الريادي للقطاع الخاص، مما يؤدي إلى تقليل حجم الخدمات العامة المقدمة. بالمقابل تتدخل بعض الدول بشكل أكبر في الحياة الاقتصادية ما ينتج عنه زيادة ملحوظة في حجم هذه الخدمات. والبعض الآخر يتمتع اقتصادها بالملكية الجماعية لوسائل الإنتاج مما ينتج عنه ضخامة الخدمات المقدمة.

وفي إطار دراسة اقتصادية، يتم التركيز على ترشيد الإنفاق العام في مجال الخدمات العامة باتباع الأساليب والطرق التي تتلخص فيما يلي: <sup>2</sup>

- التقليل من تكاليف الخدمة العامة دون التأثير على جودتها أو أدائها؛
- تحديد الحد الأدنى لتكلفة الخدمات العامة بإجراء مقارنات بين تكلفة الخدمات الحكومية ومثيلاتها التي يؤديها القطاع الخاص أو إجراء المقارنة بين دولتين تتشابه ظروفهما؛

<sup>1</sup> زهير حملي (2019): "دور السياسة المالية في ترشيد النفقات العامة في الدول النامية -دراسة حالة الجزائر 2000-2016"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 85.

<sup>2</sup> بن عزة محمد (2010): مرجع سبق ذكره، ص ص 62-63.

ذلك أن الاقتصاد في النفقة وتحديد التكاليف الدنيا لكل خدمة عامة يسهل على الحكومات تقييم سلامة الإنفاق العام في الدولة المعنية، فإذا تبين من خلال هذه المقارنات أن التكلفة الفعلية لوحدة الخدمة تفوق المستوى الملائم، فإنه من الضروري دراسة أسباب هذا الارتفاع والبحث عن سبل علاجه من خلال:

- إعادة هيكلة مرافق الخدمات العامة وتنظيم توزيع الاختصاصات بينها؛
- التنسيق بين أنشطتها المختلفة؛
- محاربة بعض التصرفات الغير سليمة للمسيرين والمسؤولين؛
- تقليل النفقات المظهيرية غير الضرورية.

### 3. مجال الأشغال العامة الإنشائية:

تواجه الحكومة جملة من التحديات عند وضع برنامج لمشروعات الأشغال العامة الإنشائية المستقبلية التي ستنفذها، حيث تكمن أهمها في تحديد أكثر هذه المشروعات تعظيما للنفع العام، والتي بدورها تتنوع بين إقامة الطرق والسكك الحديدية، إنشاء السدود وتوصيل شبكة المياه والكهرباء وبناء المساكن ومراكز البحث العلمي، فمع تعدد هذه المشروعات التي تعتبرها الحكومة ضرورية، إلا أن قلة المتاح من الموارد العامة يضطرها للمفاضلة بينها واختيار البعض منها، وتدخل هذه المفاضلة في نطاق الدراسة الاقتصادية إذ يتعلق الأمر ببيان كيفية استخدام هذه الموارد لتحقيق أقصى قدر من النفع العام بالاعتماد على قاعدتين أساسيتين هما:<sup>1</sup>

- تحقيق الإنفاق الأمثل على هذه المشروعات يتطلب تساوي المنفعة الحدية الاجتماعية لكل جانب من جوانب الإنفاق مع التكلفة الحدية الاجتماعية له؛
- مقارنة التكلفة والمنفعة الحدية لكل مشروع مع التكلفة والمنفعة الحدية لمشروع آخر، ويعرف هذا الأسلوب بتحليل المزايا والتكاليف.

ولكن نظرا للصعوبات التي تواجه تطبيق القاعدة الأولى والمتمثلة في صعوبة قياس كل من التكلفة والمنفعة الحدية الاجتماعية، يمكن الاكتفاء بالمفاضلة بين المشروعات البديلة باستخدام القاعدة الثانية، ويتم ذلك من خلال إجراء تقدير تكلفة ومنفعة كل مشروع، ثم مقارنة هذه المشروعات ببعضها البعض، وبناء على هذه المقارنة يمكن تحديد المشروع الأكثر ملاءمة، وهو الذي تزيد منفعته الحدية عن تكلفته بشكل أكبر من غيره.

<sup>1</sup> بن عزة محمد (2010): مرجع سبق ذكره، ص63.

وتكمن أهمية هذا الأسلوب في أنه يحفز المسؤولين عن الإنفاق العام على وضع برامج واضحة ومحددة، تخضع تفاصيلها للمناقشة العلمية، وهذا ما يساعد في تجنب الاستخدام السيئ واللاعقلاني لموارد الدولة.

#### 4. مجال المشروعات العامة الصناعية والتجارية:

تختلف قواعد ترشيد الإنفاق العام الخاصة بهذا المجال عن القواعد المذكورة سابقا، ففي كثير من الأحيان نجد أنه من السهل قياس إنتاجية النفقة في حالة المشروعات العامة التجارية والصناعية باستخدام معايير واضحة مثل الربح التجاري أو العائد الاجتماعي للمشروع، وكقاعدة عامة فإنه يمكن تنظيم الإنفاق العام لهذه المشروعات على أساس الأساليب المتبعة في المشروعات الخاصة، مع مراعاة بعض العقبات التي قد تعترض الاستعانة بكل من جهاز السوق والحوافز الفردية في المشروعات العامة على النحو المتبع في حالة القطاع الخاص.

- بالنسبة للاستعانة بجهاز السوق: في بعض المشروعات العامة يمكن قياس إنتاجية النفقة، إذ يتم تحديد حجم الانفاق والإنتاج وفقا لمعيار الربحية وحده، وهناك مشروعات عامة أخرى تلتزم بتحقيق أهداف اجتماعية معينة كالرغبة في تشجيع الطلب على سلعة أو خدمة معينة لرفع مستوى المعيشة. مما يجعل من الصعب تحديد حجم انفاقها وإنتاجها بناء على الربحية وحدها، إذ يلزم في هذه الحالة تقدير العائد الاجتماعي للمشروع والحكم على إنتاجيته من خلال مقارنة نفقاته بعائده الإجمالي.
- أما فيما يتعلق بالحوافز الفردية: تعتبر هذه الأخيرة الدافع الرئيسي للمشروعات الخاصة لتخفيض تكلفة الإنتاج وتحسين مستواه، ونظرا لافتقار المشروعات العامة لهذه الحوافز فإنه من غير المؤكد أن تسعى بدورها لضغط الإنفاق وتعظيم الناتج. حيث يمكن تحسين هذا الوضع من خلال إشراك العاملين في هذه المشروعات في الأرباح التي تحققها، وربط الترقيات والمكافآت بالكفاءة التي يظهرونها في العمل.<sup>1</sup>

تظهر دراسة مجالات ترشيد النفقات العامة أن هذه العملية لا تقتصر على جانب معين من الإنفاق بل يشمل مختلف الجوانب، مما يعكس شمولية العملية واتساع نطاقها.

<sup>1</sup> بن عزة محمد (2015): مرجع سبق ذكره، ص 79.

## المبحث الثالث: المؤسسات العمومية في سياق إصلاح النظام الميزانياتي في الجزائر

شهدت المؤسسات العمومية في الجزائر تحولات هامة في سياق إصلاح النظام الميزانياتي لاسيما مع اعتماد القانون العضوي (15-18) الذي أدخل منطق الأداء والفعالية في إعداد وتنفيذ الميزانية مع تعزيز كل من مبادئ الشفافية والمساءلة، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق أولا إلى أهم التغيرات التي مست تصنيف النفقات العامة للدولة بالإضافة إلى آليات ترشيدها ثم سنحاول التركيز على المؤسسات العمومية في قالب الإصلاح الميزانياتي الجديد.

### المطلب الأول: تصنيف وتوزيع النفقات العامة في الجزائر وإجراءات ترشيدها

تعد طريقة تصنيف وتوزيع النفقات العامة من الركائز الأساسية لأي نظام ميزانياتي لما له من أهمية بالغة في توجيه الإنفاق وتحقيق الكفاءة في استخدام المال العام. فقد عرفت الجزائر تحولا مهما من نظام يستند على القانون (84-17) القائم على الوسائل إلى نظام يستند على القانون العضوي (15-18) القائم على البرامج والأهداف، بغية الوصول إلى تحقيق ترشيد وحوكمة فعالة للإنفاق العام.

#### 1. تصنيف وتوزيع النفقات العامة في الجزائر:

تعكس عملية تصنيف وتوزيع النفقات توجهات السياسة المالية للدولة، ففي هذا الجانب شهدت الجزائر تطورا ملحوظا خاصة مع الانتقال من النموذج التقليدي المعتمد في ظل القانون (84-17) والذي ركز على تصنيف النفقات وفق الأبواب والبنود إلى النموذج الحديث الذي تبناه القانون العضوي (18-15) والذي يعتمد على مقارنة الميزانية حسب الأهداف والبرامج.

#### 1.1 تصنيف وتوزيع النفقات العامة حسب القانون (84-17) المتعلق بقوانين المالية:

يعد القانون رقم (84-17) الصادر في (07 يوليو 1984) والمتعلق بقانون المالية، المرجع الأساسي السابق الذي يوفر الإطار العام والأحكام التي يستند عليها في إعداد قوانين المالية السنوية، ويعرف هذا القانون أيضا بالقانون العضوي لقوانين المالية، حيث يتضمن عدة أبواب تحدد مختلف الجوانب المتعلقة بالمالية العامة:

- الباب الأول: يتناول الأحكام العامة التي يتم فيها تعريف قوانين المالية، أنواعها وهيكلتها؛
- الباب الثاني: مخصص للميزانية العامة من حيث أنواعها وطريقة هيكلتها؛
- الباب الثالث: يركز على ميزانيات أخرى لها علاقة بالميزانية العامة؛
- الباب الرابع: يتناول العمليات الخاصة بالخرينة وآليات تنظيمها؛
- الباب الخامس: يعالج مراحل إعداد قوانين المالية، بدءا من التحضير مروراً بالتصويت حتى تنفيذها؛
- الباب السادس: مخصص لقانون ضبط الميزانية؛

- الباب السابع والأخير: يتضمن أحكاما مختلفة.

وبتسليط الضوء على الجانب الخاص بتصنيف وتوزيع النفقات العامة فقد عرفت الجزائر تقسيما مزدوجا لنفقاتها في إطار ميزانية البنود، حيث تم تقسيمها إلى نفقات التسيير ونفقات التجهيز.

**1.1.1 نفقات التسيير:**

تتعلق هذه النفقات بالاعتمادات المالية التي يتم تخصيصها لضمان سير المرافق العامة للدولة، لذا عرفت المادة (05) من القانون (21-90) المؤرخ في (24) محرم (1411) الموافق ل (15) أوت (1990) المتعلق بالمحاسبة العمومية على أنها: " تتضمن تغطية الأعباء العادية الضرورية لتسيير المصالح العمومية التي تسجل اعتماداتها في الميزانية العامة للدولة".<sup>1</sup>

لذا فنفقات التسيير هي اعتمادات مالية تخصص في إطار النشاط الطبيعي والعادي للدولة، والتي تمكنها من تسيير مرافقها العمومية بهدف اشباع الحاجات العامة.

**أ. تبويب نفقات التسيير:**

تنص المادة (24) من القانون (17-84) على أن نفقات التسيير كانت تقسم وفق (04) أبواب وهي:<sup>2</sup>

- الباب الأول: أعباء الدين العمومي والنفقات المحسومة من الإيرادات؛

- الباب الثاني: تخصيصات السلطات العمومية؛

- الباب الثالث: النفقات الخاصة بوسائل المصالح؛

- الباب الرابع: التدخلات العمومية.

**ب. توزيع نفقات التسيير:**

أما فيما يتعلق بتوزيع هذه النفقات كانت تتم على مستويين وهما التوزيع بموجب قانون المالية والتوزيع بموجب مراسيم توزيع الاعتمادات.

<sup>1</sup> المادة 05 من القانون 21-90 المتعلق بالمحاسبة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 35، الصادرة في 24 محرم 1411 الموافق ل 15 أوت 1990، ص 1131.

<sup>2</sup> المادة 24 من القانون 17-84 المتعلق بقانون المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة في 11 شوال عام 1404، ص 1042.

- توزيع نفقات التسيير بموجب قانون المالية للسنة: كان يتم هذا التوزيع في الجدول (ب) الملحق بقانون المالية لكل سنة، والذي بدوره مقسم الى قسمين: <sup>1</sup>

- القسم العلوي من الجدول (ب): يتضمن مبالغ اعتمادات التسيير المخصصة لكل وزارة ويتم فيه جمع كل من الباب الثالث والرابع. إذ عرفت مبالغ الاعتمادات في هذا القسم تفاوت بين كل وزارة وأخرى، حيث كلما زاد عدد مستخدمي أو موظفي وزارة معينة أو زادت تدخلاتها العمومية أدى ذلك إلى ارتفاع اعتمادات التسيير المخصصة لتلك الوزارة.

- القسم السفلي من الجدول (ب): يتضمن هذا القسم حسب المادة (21) من القانون (17-84) الأعباء المشتركة (أي نفقات مشتركة بين عدة وزارات)، ويضم كل من الباب الأول والثاني وجزء من الباب الثالث والرابع.

الجدول رقم (05): توزيع الاعتمادات بعنوان ميزانية التسيير حسب كل دائرة وزارية

المبلغ	الدائرة الوزارية
-	- مصالح رئاسة الجمهورية
-	- مصالح الوزير الأول
-	- وزارة الدفاع الوطني
-	- وزارة التربية الوطنية
-	- بقية الوزارات
-	مجموع قسم اعتمادات التسيير المخصصة لكل وزارة
-	قسم التكاليف المشتركة (لا يتم تفصيل المبلغ يعطى بشكل إجمالي)
-	المجموع العام لنفقات التسيير

المصدر: قوانين المالية وقوانين المالية التكميلية الصادرة قبل سنة 2023.

- توزيع نفقات التسيير بموجب مراسيم توزيع اعتمادات التسيير: يتم توزيع مبلغ اعتمادات التسيير المخصص لكل وزارة إما بمرسوم رئاسي أو مرسوم تنفيذي، حيث أن الأول صادر عن رئيس الجمهورية في حين الثاني صادر عن الوزير الأول.

<sup>1</sup> يوسف جيلالي (2023): " تصنيف وتوزيع النفقات العامة في الجزائر، دراسة مقارنة بين النظام الميزانياتي السابق المقرر بالقانون 17-84 المتعلق بقانون المالية المعدل والمتمم، والإصلاح الميزانياتي المقرر بالقانون 18-15 المتعلق بقوانين المالية المعدل والمتمم، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد 02، المجلد 07، ص 275.

### 2.1.1 نفقات التجهيز (الاستثمار):

إضافة لنفقات التجهيز فقد كان النظام السابق أيضا يضم نفقات التجهيز ضمن الجانب الخاص بالنفقات، حيث يقصد بنفقات التجهيز أو الاستثمار أنها: " نفقات ذات طابع استثماري يتولد عنها زيادة في الناتج الوطني الإجمالي وبالتالي زيادة ثروة البلاد، حيث تتكون هذه النفقات من مختلف الاستثمارات المنتجة كالاستثمارات الهيكلية الاقتصادية، الاجتماعية والإدارية، بالإضافة إلى إعانات التجهيز الممنوحة لبعض المؤسسات العمومية.<sup>1</sup>

وتعرف نفقات التجهيز كذلك على أنها: " نفقات ذات طابع نهائي يتم تخصيصها لتنفيذ المخطط السنوي للتنمية، وتشمل الاستثمارات العمومية ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي.<sup>2</sup>

أ. تبويب نفقات التجهيز: حسب المادة (35) من القانون (84-17) فإنه تجمع الاعتمادات المفتوحة بالنسبة الى الميزانية العامة ووفقا للمخطط الإنمائي السنوي، وذلك لتغطية نفقات الاستثمار التي

تتحملها الدولة في (03) أبواب هي:

- الاستثمارات المنفذة من قبل الدولة؛
- اعانات الاستثمار الممنوحة من قبل الدولة؛
- النفقات الأخرى بالرأس مال.

#### ب. توزيع نفقات التجهيز:

أما فيما يتعلق بتوزيع نفقات التجهيز حسب قوانين المالية لسنة: فإنه يتم في الجدول (ج) وهو جدول مقسم إلى قسمين:<sup>3</sup>

- في الجزء العلوي (قسم الاستثمار): يتم جمع كل من الباب الأول والثاني، حيث يتضمن هذا الجزء مبالغ رخص البرامج واعتمادات الدفع لمختلف مشاريع التجهيز والاستثمار الواجب تنفيذها تحت اشراف ومسؤولية الدولة على المدى المتوسط وتخص المنشآت الأساسية، وتأتي موزعة حسب 10 قطاعات اقتصادية هي:

- المحروقات؛
- الصناعة؛
- المناجم والطاقة؛
- الفلاحة والري؛
- المنشآت الاقتصادية والإدارية؛

<sup>1</sup> قاشي يوسف، بن سنة ناصر (2019): " دور الخزينة العمومية في تنفيذ نفقات التجهيز العمومي (دراسة حالة خزينة البويرة)، مجلة أوراق اقتصادية، العدد 02، المجلد 03، ص ص 27-28.

<sup>2</sup> يلس شوش بشير (2008): المالية العامة، المبادئ العامة وتطبيقاتها في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 60.

<sup>3</sup> يوسف جيلالي (2023): مرجع سبق ذكره، ص ص 278 - 279.

- التربية والتكوين؛
- المنشآت القاعدية والاجتماعية والثقافية؛
- السكن؛
- المخططات البلدية للتنمية؛
- **في الجزء السفلي (قسم العمليات برأسمال):** حيث يظهر في هذا القسم الباب الثالث، ويشير هذا القسم إلى جميع العمليات الموجهة للتكفل بتبعات الخدمة العمومية أو البرامج الخاصة التي تقرضها الدولة، والتي لا يمكن ادراجها ضمن مدونة الاستثمارات العمومية للدولة. وتنفذ هذه العمليات إما عن طريق التخصيص الخاص أو عبر التعاقد، وبالتالي فإن النفقات برأس المال لا تعتبر استثمارات مباشرة من قبل الدولة، بل هي عبارة عن تخصيصات نهائية تهدف إلى دعم النشاط الاقتصادي، سواء تلك المرتبطة بتغطية تبعات الخدمة العمومية المفروضة من قبل الدولة أو المرتبطة بسياسة التهيئة العمرانية و/ أو بالبرامج الخاصة في إطار مختلف الحسابات الخاصة للخزينة المفتوحة لتحقيق مهام محددة. وتأتي هذه النفقات أيضا موزعة على عدة مجالات قد تختلف من عام لآخر، لكنها عادة تكون موزعة على المجالات التالية:
- تخصيصات للحسابات الخاصة بالخزينة؛
- نفقات برأس مال؛
- احتياطي لنفقات غير متوقعة.

الجدول رقم (06): الجدول (ج) المتضمن توزيع نفقات التجهيز للسنة

قسم الاستثمار		
القطاعات	رخص البرامج	اعتمادات الدفع
- الصناعة - الفلاحة والري - دعم الخدمات المنتجة - باقي القطاعات		
مجموع قسم الاستثمار		
قسم العمليات براس المال		
اجال استحقاق تسديد تسديدات الخزينة: ممتلكات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي		
دعم النشاط الاقتصادي (تخصيصات لحساب التخصيص الخاص وخفض نسبة الفوائد)		
البرنامج التكميلي لفائدة الولايات		

		احتياطي لنفقات غير متوقعة
		مجموع قسم العمليات برأس المال
		المجموع العام لنفقات التجهيز

المصدر: قوانين المالية وقوانين المالية التكميلية الصادرة قبل سنة 2023.

يتضح من خلال ما سبق أن في إطار تصنيف وتوزيع النفقات العامة في ظل القانون 84-17 تم الاعتماد على مقارنة تقليدية تركز أساسا على الفصل بين نفقات التسيير ونفقات التجهيز، ورغم بساطة هذا التصنيف وملاءمته لطبيعة الإدارة العمومية إلا أنه اتسم بالضعف في الجوانب المتعلقة بقياس المردودية والأداء إلى جانب اقتصاره على منطق الوسائل دون ربط مباشر بالنتائج، هذا ما جعل منه نموذجا غير قادر على مواكبة تطورات التسيير العمومي الحديث. وبالتالي فقد شكل هذا التصنيف نقطة انطلاق ضرورية في مسار إصلاح المالية العامة في الجزائر والذي اقتضى بالتوجه نحو مقارنة أكثر ديناميكية وشفافية تراعي الأهداف الاستراتيجية وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد العمومية خاصة المالية منها.

### 2.1 تصنيف النفقات العامة حسب ما جاء في القانون العضوي (15-18):

نظرا لافتقار التقديم الميزانياتي السابق إلى الشفافية المطلوبة، ونظرا لوجود اختلاف في طريقة عرض ميزانية التسيير مقارنة بميزانية التجهيز الأمر الذي جعل تصفح الميزانية أكثر تعقيدا. لذا سعت الجزائر كغيرها من الدول إلى القيام بإجراء إصلاحات مست النظام الميزانياتي، إذ بادر المشرع بإصدار القانون العضوي (15-18) المتعلق بقوانين المالية وما صاحبه من صدور ترسانة من النصوص التطبيقية (مراسيم، منشور، قرارات..)، حيث اقترح إجراء العديد من التغييرات مست طريقة إعداد الميزانية على غرار استحداث وثائق جديدة (إطار ميزانياتي متوسط المدى، إطار النفقات متوسط المدى، تقرير التخطيط والأولويات، التقرير الوزاري للمردودية)، بالإضافة إلى تحديث نطاق المحاسبة العمومية لتشمل (المحاسبة الميزانية، محاسبة تحليل التكاليف والمحاسبة العامة)، إلى جانب إجراء بعض التغييرات مست قسم الإعلام الآلي ونظام المعلومات (في إطار رقمنة التسيير الميزانياتي والمحاسبي بقاعدة بيانات واحدة) مع تحديد كذلك تصنيفات جديدة للنفقات العمومية تتماشى مع تسيير ميزانية البرامج ألا وهي: التصنيف حسب النشاط، التصنيف حسب الطبيعة الاقتصادية للنفقة، حسب الوظائف الكبرى للدولة، وأخيرا حسب الهيئات الإدارية، وقد نصت المادة (28) من القانون العضوي (15-18) على هذه التصنيفات، كما تم تفصيلها بموجب المرسوم التنفيذي (20-354) المؤرخ في (14) ربيع الثاني (1442) هـ الموافق لـ (30) نوفمبر (2020) الذي يحدد العناصر المكونة لتصنيفات أعباء ميزانية الدولة.

## 1.2.1 تصنيف حسب النشاط:

حسب ما جاء في نص المادة (04) من المرسوم التنفيذي (20-354) السابق ذكره أن هذا التصنيف يتم على مستواه تحديد وجهة أعباء ميزانية الدولة ومستوى تنفيذها، كما وتشمل عناصر هذا التصنيف كل من البرنامج وتقسيماته والتي يمكن شرحها في سياق (05) مستويات كالتالي:

### أ. محفظة البرامج (Le Portefeuille de Programme):

تتشكل محفظة البرامج بناءا على مجموعة من البرامج التي تساهم في تنفيذ سياسة عمومية محددة،<sup>1</sup> توضع هذه المحفظة تحت مسؤولية كل من الوزير أو مسؤول المؤسسة العمومية، حيث يمكن التمييز بين نوعين من المحافظ وهي محفظة البرامج الخاصة بالوزراء ومحفظة البرامج الخاصة بمسؤولي المؤسسات العمومية. (نقصد بالمؤسسات العمومية هنا: الهيئات الرقابية والقضائية والاستشارية وكل الهيئات الأخرى الغير خاضعة لسلطة أو وصاية أي وزارة أخرى مثل المجلس الإسلامي الأعلى، المجلس الأعلى للغة العربية، مجلس المحاسبة....).

للتوضيح أكثر يمكن القول أنّ كل وزارة أو مؤسسة عمومية هي عبارة عن محفظة برامج، والمسؤول عن هذه المحفظة هو الوزير أو مسؤول المؤسسة العمومية.

### ب. البرنامج (Le Programme):

يعرف كذلك البرنامج على أنه: " مجموعة من الإجراءات المترابطة والمشاريع التي تدرج ضمن نفس الوزارة أو المؤسسة، والتي تصاغ أهدافها وفقا للغايات العامة المرجوة ووفقا لمؤشرات رقمية تسمح بقياس النتائج المتوقعة.<sup>2</sup>

يتضمن البرنامج مجموع الموارد المالية المخصصة لتنفيذ وإنجاز مهمة محددة تابعة لمصلحة أو عدة مصالح لوزارة واحدة أو عدة وزارات أو مؤسسة عمومية، والتي يتم تحديدها أساسا حسب مجموعة من الأهداف الواضحة والمتناسقة.<sup>3</sup>

عند وضع البرامج لا بد من الالتزام بجملة من المبادئ والشروط بهدف تحقيق ما يعرف بنجاعة الأداء:<sup>4</sup>

- ينبغي أن تتماشى هيكلية البرنامج مع سياسات الوزارة، وتعكس طبيعة مهامها واختصاصاتها؛

<sup>1</sup> المادة 05 من المرسوم التنفيذي 20-354 الذي يحدد العناصر المكونة لتصنيفات أعباء ميزانية الدولة، الجريدة الرسمية، العدد 73، الصادرة بـ 06 ديسمبر 2020، ص06.

<sup>2</sup> Direction du budget (2022) : Guide de performance, Royaume du Maroc : ministère de l'économie et des finances, p15.

<sup>3</sup> الفقرة 05 من المادة 23 من القانون العضوي 18-15، الجريدة الرسمية، العدد 53 الصادرة بـ 02 سبتمبر 2018، ص11

<sup>4</sup> Ministère de l'Économie et des Finances. (2018). Maquette du projet de performance pour l'exercice maroc. Loi organique relative à la loi de finances - maroc. Consulté le 12 11, 2023, sur <https://lof.finances.gov.ma/p04>.

- يجب ضمان استقرار البرنامج حتى في ظل حدوث تغييرات سياسية محتملة؛
- يفضل أن يكون عدد البرامج مدروسا ومنطقيا، مع اختيار اسما مختصرا ومعبرا لكل برنامج؛
- يجب أن تغطي البرامج جميع جوانب العمل وكافة الأنشطة التي تقوم بها الوزارة؛
- من الضروري أن يتناسب البرنامج مع الهيكل الإداري للوزارة، بحيث تتيح وضوحا في توزيع المسؤوليات.

وعلى هذا فالبرنامج يعد إطار التنفيذ العملي للسياسات التي تنتهجها الدولة وتتبعها، حيث يتم اسناد مسؤولية تنفيذ البرنامج لمسؤول البرنامج والذي يتم تعيينه من قبل الوزير أو مسؤول المؤسسة العمومية.

### ج. البرنامج الفرعي:

يتم تقسيم البرنامج إلى مجموعة من البرامج تسمى **برامج فرعية**، حيث يُعبّر عن هذه الأخيرة وفقا للمرسوم التنفيذي المذكور أعلاه كونها "تقسما وظيفيا للبرنامج"،<sup>1</sup> أي أن تكون الاعتمادات المالية المسجلة بعنوان البرنامج موزعة سواء على برنامج فرعي واحد أو عدة برامج فرعية. كما تجدر الإشارة أن البرنامج الفرعي يستخدم كذلك في هيكل ميزانية البرامج، ويتقاطع مع طبيعة النفقة.

### د. النشاط:

يمكن التعبير عن النشاط على أنه تقسيما عمليا للبرنامج، تتم على مستواه تنفيذ النفقات العمومية أي تنفذ كل من عملية الالتزام، التصفية وتحرير الحوالات، حيث لا يمكن تنفيذ هذه العمليات على مستوى البرنامج والبرنامج الفرعي.

كما يعرف النشاط على أنه جملة من المشاريع و/ أو الأعمال المتجانسة التي تتطلب موارد بشرية ومالية ومادية من أجل إنتاج منتج سواء تعلق الأمر بخدمة ما أو سلعة ما.<sup>2</sup>

يمكن كذلك تعريفه حسب المنشور 7336 على أنه: " تقسيم ناتج عن التنزيل العملي لميزانية البرامج"

ما يجب التذكير به هو أن:

- **التقسيم العملي**: ونعني به تقسيم البرنامج إلى أنشطة وأنشطة فرعية عند الاقتضاء في إطار المدونة حسب الأنشطة.

<sup>1</sup> المادة 05 من المرسوم التنفيذي 20-354، مرجع سبق ذكره، ص06.

<sup>2</sup> المنشور رقم 7336 المؤرخ في 04 أكتوبر 2022، " النشاط، تقسيم عملي للبرنامج"، ص02.

- **التنزيل العملي:** نقصد به إجراء يتم بموجبه توزيع ميزانية البرامج وأهدافها ومؤشرات أدائها على مستوى التقسيم العملي للبرنامج بما يضمن تحقيق التكامل بين الموارد والأنشطة.

يتم تنزيل ميزانية البرامج إلى أنشطة (تنزيل عملي) ما يؤدي إلى تنزيل الأهداف ومؤشرات الأداء للبرنامج وميزانية تقديرية (الاعتمادات ومناصب الشغل المالية الضرورية).

يمكن أن يكون النشاط إما متركزا وهذا في حالة ما إذا تم تحديد تنفيذ نفقاته على مستوى الإدارة المركزية، أو غير متركز في حالة ما إذا تم تحديد نفقاته على مستوى آخر غير الإدارة المركزية (المديرية الولائية، المديرية الجهوية..).

#### هـ. النشاط الفرعي عند الاقتضاء:

عند الاقتضاء يمكن أن يتم تقسيم النشاط إلى أنشطة فرعية تساهم في توضيح أكثر لمستوى التنفيذ، حيث تعد الأنشطة الفرعية تقسيما عمليا للبرنامج تتم على مستواه تنفيذ النفقة التي يحددها الأمر بالصرف.

#### الجدول رقم (07): محفظة البرامج لوزارة الطاقة والمناجم لسنة (2024)

محفظة البرامج لوزارة الطاقة والمناجم	
البرامج الفرعية	البرامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الكهرباء</li> <li>- التوزيع العمومي للغاز</li> <li>- البرنامج الخاصة للكهرباء والغاز</li> <li>- الطاقات الجديدة</li> <li>- دعم الدولة لفوترة الكهرباء</li> </ul>	الكهرباء والغاز والطاقات الجديدة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المناجم والمقالع</li> <li>- الموارد المنجمية</li> <li>- التطوير المنجمي</li> </ul>	المناجم
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعويض عن تحلية مياه البحر</li> </ul>	التعويض عن تحلية ماء البحر
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التحكم في الطاقة</li> <li>- الطاقات المتجددة الموصولة بالشبكة الوطنية للكهرباء</li> </ul>	التحكم في الطاقة والطاقات المتجددة الموصولة بالشبكة الوطنية للكهرباء
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسيير الوزارة</li> <li>- الدعم الإداري</li> </ul>	الإدارة العامة

المصدر: قانون المالية لسنة 2025، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة بتاريخ 26 ديسمبر 2024، العدد 84، ص 81.

من خلال ما سبق يتضح أن التصنيف حسب النشاط ظهر كآلية حديثة أُدرجت ضمن إطار إصلاح المالية العامة، يهدف إلى معرفة مآل النفقة والنتائج المنتظرة منه وكذلك مستوى تنفيذه. وذلك من خلال إعادة هيكلة النفقات بطريقة تمكن من الربط المباشر بين الموارد المالية المتاحة والأنشطة والبرامج المرجو تنفيذها وهذا ضمن رؤية شاملة قائمة على النتائج والأهداف، إذ يتميز هذا التصنيف بعدة خصائص تعزز شفافية إدارة المالية العامة، من بينها:

- التركيز على الأهداف والنتائج بدل الوسائل: أي أن هذا التصنيف يركز على ما يراد تحقيقه من خلال الإنفاق، الأمر الذي يعزز من فعالية استخدام الموارد المتاحة؛
- تعدد مستوياته الهيكلية (محفظة البرامج، برامج، برامج فرعية...): يساعد في تحويل الميزانية من مجرد أرقام إلى خطة عمل مترابطة ذات أهداف يمكن تتبع نتائجها بدقة؛
- ربط كل نفقة بهدف أو برنامج محدد: هذا ما يساعد في تحسين فعالية الإنفاق العمومي حيث يسهل من معرفة ما إذا كانت الأموال المصروفة تساهم فعليا في تحقيق النتائج المرجوة؛
- هناك إمكانية تتبع النفقات، مما يساهم في تعزيز الرقابة المجتمعية والبرلمانية وغيرها وهذا من خلال معرفة كيف؟ وأين؟ تم صرف الأموال وبالتالي دعم كل من مبدأ المساءلة والشفافية؛

### 2.2.1 التصنيف حسب الطبيعة الاقتصادية للنفقة:

وفقا للمادة (07) من المرسوم التنفيذي (20-354) فإن التصنيف حسب الطبيعة الاقتصادية للنفقات يتضمن نفقات الميزانية حسب الموارد الممنوحة بغض النظر عن وجهتها الإدارية،<sup>1</sup> وبالرجوع إلى المادة (08) من نفس المرسوم وكذا إلى القرار الوزاري رقم (124) نجد أن الأول يحدد العناصر المكونة لتصنيفات أعباء ميزانية الدولة والتي تشمل على (07) عناوين للنفقات و(32) صنفا تدعى مواد وهذا بالنسبة لكل من الوزارة والمؤسسات العمومية، بينما الثاني يحدد الأصناف الفرعية للنفقات وترميزها:<sup>2</sup>

- **العنوان الأول: نفقات المستخدمين**
- الرواتب (رواتب الموظفين والأعوان العمومية، المستخدمين المتعاقدين، تعويضات أعضاء الحكومة والبرلمان.....).
- **العلاوات والتعويضات (علاوات وتعويضات الموظفين والأعوان العموميين، علاوات وتعويضات المستخدمين المتعاقدين.....).**
- **الزيادات (الزيادات الاستدلالية، زيادات أخرى.....).**

<sup>1</sup> المادة 07، 08 من المرسوم التنفيذي 20-354، مرجع سبق ذكره، ص06.

<sup>2</sup> القرار الوزاري رقم 124 المؤرخ في 15 أوت 2022 يحدد الأصناف الفرعية للنفقات وكذا ترميز التصنيف حسب الطبيعة الاقتصادية لأعباء ميزانية الدولة.

- مساهمات صاحب العمل (مساهمات في هيئات الضمان الاجتماعي والتقاعد، مساهمات الخدمات الاجتماعية...)
- الخدمات الاجتماعية الواقعة على عاتق صاحب العمل (خدمات ذات الطابع العائلي كالمنح العائلية وعلاوة الدراسة، منح اختيارية)
- حوادث العمل ومعاش الخدمة (ربوع الحوادث المهنية، معاشات جراء أضرار مهنية....)
- تخصيصات الرواتب للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة
- العنوان الثاني: نفقات تسيير المصالح
  - التنقلات والنقل والاتصالات (المهمات، التنقلات والمصاريف ذات الصلة، النقل بالبريد والاعفاء البريدي والوسائل، مصاريف المؤتمرات والندوات والملتقيات والتظاهرات....).
  - الإعلام والتوثيق (الإشهار والإعلام والتوثيق، التحرير والترجمة....).
  - الخدمات المهنية (الألعاب، الخدمات التقنية للدراسات والخبرة والبحث، الخدمات المهنية في الاتصالات....).
  - الإيجار (إيجار العقارات، إيجار المنقولات، تكاليف الإيجار الأخرى....).
  - الصيانة والتصليح (صيانة وتصليح الحضائر سواء المتعلقة بالسيارات أو النقل الجوي أو البحري أو السكك الحديدية، صيانة وتصليح الآلات والمعدات والتجهيزات، صيانة البنايات والمنشآت القاعدية....).
  - خدمات أخرى
    - التموينات واللوازم (التغذية، المواد الصيدلانية والطبية والشبه الصيدلانية، المعدات والتجهيزات الصغيرة ومستهلكات الاعلام الآلي، الملابس والأحذية، مصاريف الكهرباء والغاز والماء....)
    - أعباء أخرى للتسيير (المصاريف البنكية والمصاريف المماثلة، العقوبات، مصاريف التأمين، الضرائب والرسوم والمدفوعات الأخرى، التعويض عن الأضرار المادية أو الجسدية...)
    - خدمات التمهين والتكوين (التكوين وتحسين المستوى داخل الوطن، التكوين في الخارج، التمهين...)
  - تخصيصات تسيير المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة الأخرى.
- العنوان الثالث: نفقات الاستثمار
  - تشييدات عينية (الأراضي، تهيئة وإعادة تأهيل الأراضي، المنشآت القاعدية، المنشآت القاعدية لمعالجة النفايات والمياه المستعملة.... بالإضافة إلى تشييدات عينية أخرى كأجهزة الاعلام الآلي ولوازم ومعدات مكتب....)

- تثبيبات معنوية (مصاريف التطوير والأبحاث والدراسات، برمجيات الاعلام الآلي وما يماثلها، التنازلات والحقوق وبراءات الاختراع والتراخيص وما يماثلها....)
  - تخصيصات الاستثمار للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة الأخرى.
  - العنوان الرابع: نفقات التحويل
    - التحويلات لفائدة الأشخاص (التحويلات لفائدة المتعلمين، التحويلات ذات الطابع الاجتماعي، التحويلات لفائدة المجاهدين....).
    - التحويلات لفائدة المؤسسات (التحويلات لفائدة القطاعات، تسديد الديون، تخفيض نسب الفائدة...).
    - التحويلات للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة الأخرى.
    - التحويلات للجماعات المحلية (بعنوان رواتب المستخدمين، بعنوان التسيير، بعنوان الاستثمار).
    - التحويلات لفائدة الجمعيات.
    - التحويلات لفائدة المنظمات الدولية والدول الأجنبية.
    - تحويلات أخرى.
  - العنوان الخامس: أعباء الدين العمومي
    - فوائد الدين العمومي (فوائد على الدين الداخلي، فوائد على الدين الخارجي، التزامات و ضمانات الدولة)
    - مصاريف أخرى على الدين العمومي (رسوم الالتزام، علاوات الإصدار وتسديد السندات، مصاريف إصدار القروض...)
  - العنوان السادس: نفقات العمليات المالية
    - المساهمات المالية (المؤسسات المالية، المؤسسات غير المالية سواء المراقبة أو غير المراقبة)
    - القروض والتسيقات (للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، للمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، للجماعات المحلية، للصناديق الاجتماعية، للخواص).
    - ودائع وكفالات
  - العنوان السابع: النفقات غير المتوقعة
- كما تجدر الإشارة أنه لا تظهر العناوين 5,6,7 إلا في مدونة وزارة المالية.

الجدول رقم (08): توزيع الاعتمادات وفقا للتصنيف حسب الطبيعة الاقتصادية لوزارة الطاقة  
والمناجم لسنة (2024)

العنوان 04: نفقات التحويل	العنوان 03: نفقات الاستثمار	العنوان 02: نفقات تسيير المصالح	العنوان 01: نفقات المستخدمين	البرنامج
-	-	-	-	الكهرباء والغاز والطاقة الجديدة
-	-	-	-	المناجم
-	-	-	-	التعويض عن تحلية مياه البحر
-	-	-	-	التحكم في الطاقة والطاقة المتجددة الموصولة بالشبكة الوطنية للكهرباء
-	-	-	-	الإدارة العامة
-	-	-	-	مجموع الاعتمادات

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير عن الأولويات والتخطيط

من خلال ما سبق يمكن القول أن هذا النوع من التصنيف هو من الدعائم التقليدية في بناء الميزانية العامة إذ يُعنى بتحديد شكل النفقة ومكوناتها دون النظر إلى أهدافها أو نتائجها، ومع هذا فإن الإصلاحات المالية الحديثة لم تلغي هذا التصنيف وإنما أعادت توظيفه في منظومة أشمل تقوم على تكامل التصنيفات في إطار ميزانية البرامج والأداء.

وعليه فإن تصنيف النفقات حسب الطبيعة الاقتصادية يظل أداة محورية لا غنى عنها لكونه يشكل قاعدة ضرورية تكملها التصنيفات الحديثة التي تسعى إلى تحقيق كفاءة الانفاق العام في ظل مقاربة التسيير العمومي الحديث.

### 3.2.1 التصنيف حسب الوظائف الكبرى للدولة:

يرتكز هذا التصنيف على التصنيف الوظيفي للأعباء، يتضمن حسب المستوى مجموعة الأنشطة التي تساهم في تحقيق نفس الهدف.<sup>1</sup>

كما وتحدد مستويات التصنيف حسب الوظائف الكبرى للدولة لأعباء ميزانية الدولة كما يأتي:

- القطاع: يسمح هذا المستوى من تحديد الاحتياجات العامة والمنفعة العامة الأساسية الواجب تلبيتها؛
- الوظيفة الأساسية: وهو المستوى الذي يتضمن أنشطة ووظائف الدولة التي تساهم في تحقيق نفس الهدف النهائي وتهدف إلى تلبية الاحتياجات والمنفعة الأساسية المحددة في القطاع المعني؛
- الوظيفة الثانوية: المستوى الذي يتضمن أنشطة ووظائف الدولة التي تساهم في تحقيق نفس الهدف الوسيط.

ويتكون هذا التصنيف من خلال تعيين القطاعات المكلفة بتحقيق الأهداف حسب الوظيفة وتتمثل في:

- المصالح العامة للإدارات العمومية؛

- الدفاع؛

- النظام والأمن العمومي؛

- الشؤون الاقتصادية؛

- حماية البيئة؛

- السكن والتجهيز الجماعي؛

- الصحة؛

- الترفيه والثقافة والعبادة؛

- التعليم؛

- الحماية الاجتماعية.

المدونة المعتمدة تتبع مدونات المنظمات الدولية، الغرض منها هو تجميع الإحصاءات والدراسات المقارنة.

### 4.2.1 التصنيف حسب الهيئات الإدارية:

حسب ما جاء في نص المادة (14) من المرسوم التنفيذي (20-354) فإن هذا التصنيف يسمح بتوزيع الاعتمادات المالية حسب الوزارات و/أو حسب المؤسسات العمومية و/أو مركز مسؤولية التسيير الميزانياتي التي تتلقى الاعتمادات وفقا للهيكل التنظيمي و/أو التنظيم المحلي للهيئة الإدارية المعنية.

<sup>1</sup> المادة 11 من المرسوم التنفيذي 20-354، مرجع سبق ذكره، ص ص 7،8.

حيث ينظم هذا التصنيف وفق المستوى وتبعاً للهيكل التنظيمي والنشاط. وتحدد هذه المستويات وفقاً للمادة (15) من المرسوم التنفيذي السابق ذكره ما يلي:

- المستوى الأول: يحدد نوع الهيئة الإدارية؛
- المستوى الثاني: يحدد صنف الوحدة الإدارية التي تتلقى الاعتمادات لكل نوع هيئة إدارية؛
- المستوى الثالث: يحدد المستفيد أو المتلقي للاعتمادات؛
- المستوى الرابع: الموقع أو الأثر الجغرافي للنفقة.

الجدول رقم (09): مثال عن توزيع الاعتمادات وفقاً للتصنيف حسب الهيئات الإدارية المتعلقة بوزارة الطاقة والمناجم لسنة (2024)

المجموع	الهيئات الإقليمية	المؤسسات تحت الوصاية	المصالح الغير ممرزة	المصالح المركزية	البرنامج
-	-	-	-	-	الكهرباء والغاز والطاقت المتجددة
-	-	-	-	-	المناجم
-	-	-	-	-	التعويض عن تحلية مياه البحر
-	-	-	-	-	التحكم في الطاقة والطاقت المتجددة الموصولة بالشبكة الوطنية للكهرباء
-	-	-	-	-	الإدارة العامة
-	-	-	-	-	مجموع الاعتمادات

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير الأولويات والتخطيط

للتوضيح: تعد المؤسسات العمومية المعنية بالدراسة مؤسسات تحت الوصاية.

نجد من خلال ما سبق أن التغيير الذي طرأ على تصنيف النفقات العامة لم يكن مجرد تعديل تقني في بنية الميزانية وإنما استجابة ضرورية لتحسين فعالية الإنفاق العام وتعزيز الشفافية والمساءلة.

## 2. إجراءات ترشيد النفقات العامة المتبعة في الجزائر:

شهدت منظومة الإنفاق العام في الجزائر إصلاحات جوهرية تهدف إلى تحسين آليات ضبط وترشيد النفقات العامة. سيركز هذا المطلب على دراسة بعض إجراءات ترشيد النفقات العامة في كل من النظام السابق المقرر بالقانون (84-17) والنظام الحالي المقرر بالقانون (18-15) وفي فترات معينة.

### 1.2 إجراءات ترشيد النفقات العامة في الجزائر حسب النظام السابق:

عرفت الجزائر كغيرها من الدول المصدرة للبترول منذ المنتصف الثاني لعام 2014 انهيارات كبيرة في أسعار هذا الأخير، مما أثر بشكل مباشر على إيراداتها باعتبار أن هذه الدول تعتمد بالدرجة الأولى على الجباية البترولية، لذا باشرت الحكومة الجزائرية بالقيام بمجموعة من الإجراءات بغية ترشيد نفقاتها العمومية تكمن في:<sup>1</sup>

#### 1.1.2 إجراءات ترشيد نفقات التسيير:

قامت الجزائر بوضع العديد من الإجراءات الخاصة بترشيد نفقات التسيير من خلال وضع تعليمية رقم (348) المؤرخة في (25) ديسمبر (2014) ومن أهم هذه الإجراءات نجد:

- التحكم في عمليات التوظيف من خلال:
- تعليق كل توظيف جديد باستثناء تلك التي في حدود المناصب المالية المتوفرة وهذا من خلال اللجوء إلى إجراء مسابقات واختبارات بعد تلقي الموافقة من قبل الوزير الأول؛
- اللجوء إلى آلية إعادة نشر المناصب المالية الموجودة كلما كان ذلك ممكنا.
- التحكم في نفقات التسيير المتعلقة بالمناصب الأخرى، ولا سيما من خلال:
- تقليص التنقلات الرسمية خارج الوطن وقصرها على الحالات الضرورية فقط، إضافة إلى تقليص تكاليف استضافة الوفود الأجنبية التي تزور بلادنا سواء في إطار المبادلات الثنائية أو بمناسبة التظاهرات المختلفة؛
- إخضاع تنظيم اللقاءات والندوات وغيرها من التظاهرات إلى القواعد الصارمة تحدد مدى جدواها وأهميتها؛
- الحد من إنشاء المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بما يجعلها تقتصر فقط على المنشآت الاجتماعية التربوية، مع التركيز على ترشيد تنظيمها وإدارتها؛
- إجراء تقييم دوري وشامل لمدى جدوى واستمرارية الهيئات والمؤسسات تحت الوصاية.

<sup>1</sup> تعليمية رقم 348 المؤرخة في 25 ديسمبر 2014 المتعلقة بإجراءات ترشيد نفقات التسيير والتجهيز.

## 2.1.2 إجراءات ترشيد نفقات التجهيز:

عرفت نفقات التجهيز هي الأخرى جملة من الإجراءات المتعلقة بترشيدها، ولعل أهمها:

- قامت الحكومة الجزائرية كأول خطوة بمنح الأولوية لإتمام المشاريع التي تم الانطلاق فيها في آجالها وضمن تكاليفها المحددة؛ مع القيام بجدولة تسلسل المشاريع التي لم يتم الانطلاق فيها وهذا قصد القيام بعمليات إعادة الهيكلة الضرورية وفق الأولوية وحسب الحاجيات المحددة واللازمة، بالإضافة إلى تأجيل المشاريع غير الضرورية؛
  - يجب ألا يتم تبليغ رخص البرامج إلا للمشاريع ذات الطابع الاجتماعي وفي حالة ما إذا توفرت لهذه المشاريع شروط الانطلاق فيها لوفرة الوعاء وتحريره من كل العوائق وإتمام الدراسات والموافقة عليها، فضلا عن نتائج الإعلان عن المناقصات..، بالرغم من هذه التعليلة إلا أن نفقات التجهيز استمرت بالصعود سنة (2018) مقارنة بالسنوات السابقة؛
  - فرض تأجيل مشاريع اقتناء السيارات الإدارية خلال سنة (2016)؛
  - تم اعتماد تسقيف النفقات العمومية ابتداء من عام (2016)، حيث تم منح كل ولاية حرية التصرف ضمن حدود مبالغ مالية معينة، ومع ذلك تجاوزت النفقات الفعلية المبالغ المخصصة وذلك بسبب وجود ديون غير مسددة كانت تطلبها الولايات بشكل متكرر من الوزارة لتغطية تكاليف المشاريع التي في قيد الإنجاز؛
  - تم غلق جميع حسابات التخصيص الخاص بما في ذلك حساب البرنامج الخماسي (2015-2019) "توطيد النمو الاقتصادي" والذي لم يستمر سوى سنتين باستثناء حساب برنامج الهضاب العليا، وجاء ذلك نتيجة عدم القدرة على ضبط نفقات التجهيز؛ وكان ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم (17/11) الصادر عن وزارة المالية في (15) يناير (2017) ليتم بعد ذلك فتح حساب واحد تحت رقم (302-145) بعنوان "حساب تسيير العمليات الاستثمارية العمومية المسجلة بعنوان ميزانية الدولة للتجهيز".
- بموجبه تم تبني مبدأ سنوية تبليغ الاعتمادات المالية الممنوحة. بحيث يتم تمويل المشاريع الاستثمارية العمومية من ميزانية الدولة للتجهيز في حدود اعتمادات الدفع المبلغه. وبناء على هذا المبدأ يلزم الأمرون بالصرف بوضع الالتزامات على رخص البرامج في حدود اعتمادات الدفع لفائدتهم وهذا وفقا للتعليلة الصادرة عن وزارة المالية في (03) ديسمبر (2017).

بالرغم من كل هذه الإجراءات إلا أن الوزير الأول كان بين الحين والآخر خلال هذه الفترة يقوم برفع التجميد على العديد من المشاريع الاستثمارية التي تم تجميدها، وخصوصا تلك المشاريع ذات الطابع الاجتماعي والثقافي، ونخص بالذكر القطاع الصحي وقطاع التربية والتعليم.

## 2.2 إجراءات ترشيد النفقات العامة في الجزائر حسب النظام الحالي:

مع تزايد المتطلبات الاقتصادية وتنامي الاحتياجات العامة، يصبح من الضروري تبني نهج مدروس في إدارة النفقات العمومية للحفاظ على استدامة المالية العامة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وفي ظل تزايد الطلب على الخدمات العمومية ذات الجودة العالية تبرز الحاجة إلى تبني آليات حوكمة فعالة تساهم في الحد من الهدر وتعزيز الشفافية وتوجيه الاستثمارات وفقاً للأولويات الوطنية والاحتياجات الحقيقية.

لذلك، يتطلب تسيير الموارد المخصصة للإنفاق العمومي مقارنة رشيدة تعتمد على الاستخدام العقلاني لضمان الفعالية والكفاءة مع العمل على تحسين الأداء العام. حيث تهدف التعليمات رقم 246 المؤرخة في (22) جانفي (2025) والمتعلقة بالترشيد والتحكم في النفقات العمومية إلى وضع أسس توجيهية وإجراءات عملية لتعزيز الانضباط الميزانياتي مع الحفاظ على جودة السياسات العمومية وضمان تلبية احتياجات المواطنين بشكل أكثر كفاءة.

وفي هذا الإطار، يتطلب من مسؤولي البرامج ما يلي:<sup>1</sup>

### 1.2.2 ميزانية الدولة: الحرص على تنفيذ مجموعة من التدابير، أبرزها ما يلي:

- فيما يتعلق بنفقات المستخدمين: نظرا للطبيعة الدائمة لهذا النوع من النفقات وصعوبة تقليصها فإنه من الضروري اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالحد من وتيرة تزايدها على المدى المتوسط ويتحقق ذلك من خلال اعتماد قرارات تضمن الاستخدام الأمثل والأكثر اقتصادا للموارد البشرية بما يساهم في تعزيز كفاءة الانفاق وتحسين أداء المؤسسات العمومية.
- فيما يتعلق بنفقات تسيير المصالح: نظرا للطبيعة المستمرة والمتكررة لهذه النفقات، يتطلب الأمر تبني نهج يرتكز على الترشيد والحكمة بهدف تحقيق كفاءة أكبر في تقديم الخدمات العمومية بأقل تكلفة مع تقليص الأعباء المالية المرتبطة بتسيير المصالح على المدى الطويل، وفي هذا السياق يمكن التحكم في هذه النفقات وتقليصها من خلال:
- ترشيد استهلاك الكهرباء، الغاز، الماء عبر اعتماد نهج اقتصادي وبيئي يتضمن مراقبة معدلات الاستهلاك وضبط الميزانيات المخصصة لهذا الجانب بدقة، بما يساعد على تفادي تراكم الديون غير المسددة؛
- التطبيق الصارم للتشريعات المنظمة للسكنات الوظيفية بحيث يتحمل شاغلوا هذه السكنات التكاليف المرتبطة بها وليس الإدارة، وفقا لما تنص عليه القوانين ذات الصلة؛

<sup>1</sup> تعليمات رقم 246 المؤرخة في 22 جانفي 2025 الصادرة عن وزير المالية، " الترشيد والتحكم في النفقات العمومية".

- ضبط استخدام الهواتف الثابتة والمحمولة: بحيث يكون استعمالها محصورا في الضرورات المهنية فقط، وفق ما تقتضيه حاجيات الإدارة؛
- تقليص الاشتراكات في الصحافة المكتوبة مع الأخذ في الاعتبار التطورات التكنولوجية الحديثة، حيث لم تعد الحاجة ملحة للاشتراكات الورقية باستثناء أصحاب المناصب العليا المصنفين في الفئة هـ - وما فوق، إضافة إلى المصالح المكلفة بالتوثيق أو الاتصال، وذلك في حدود (03) صف كحد أقصى.

من الضروري أيضا إيلاء اهتمام بترشيد نفقات تسيير المصالح الأخرى، لا سيما من خلال:

- تقليل استهلاك اللوازم المكتبية والمستلزمات الورقية: عبر تشجيع الاعتماد على تكنولوجيات المعلومات والاتصال الحديثة في تبادل المراسلات والوثائق مع تعزيز استخدام التوقيع الإلكتروني؛
- ترشيد الانفاق على تنظيم المؤتمرات والدورات والتظاهرات العلمية: وذلك من خلال الاستفادة من الهياكل والمرافق التابعة للقطاع الحكومي، مما يساهم في خفض التكاليف المرتبطة بهذه الفعاليات. إن تبني هذه التدابير من شأنه تعزيز الانضباط الميزانياتي وتحقيق كفاءة أكبر في تسيير الموارد العمومية مع ضمان استمرار جودة الخدمات المقدمة.
- تنظيم المؤتمرات والتنقلات الرسمية وهذا من خلال:
  - الاستفادة من المركز الدولي للمؤتمرات وفقا لما جاء في المذكرة رقم (01/288) الصادرة عن الوزير الأول بتاريخ (19) ماي (2024).
  - تقليص عدد أعضاء الوفود الرسمية إلى الحد الأدنى الضروري مع إعطاء الأولوية لاستخدام وسائل النقل الجماعي والاقتصادي، والالتزام وفقا للتشريعات المعمول بها بالسفر عبر الدرجة الاقتصادية عند حجز تذاكر الطيران؛
  - يجب الحد من تنقلات الموظفين والإداريين وقصرها على الحالات الضرورية مع تعزيز استخدام وسائل الاتصال الحديثة مثل تقنية التحاضر المرئي عن بعد؛
  - يوصى باللجوء إلى المنشآت الإدارية للإيواء بدلا من خيارات أخرى تتسبب في رفع النفقات.
  - ضبط إدارة المركبات الإدارية وذلك من خلال:
  - يتوجب تطبيق القوانين المنظمة لحظائر السيارات الإدارية، من خلال تحسين توزيع المركبات الإدارية وضمان استخدامها بكفاءة؛
  - ينبغي إيلاء أهمية للإدارة الفعالة لحظيرة السيارات مما يساهم في تقليص النفقات المتعلقة باستهلاك الوقود والصيانة وقطع الغيار؛

○ يجب أن يكون هذا الإجراء متوافقا مع أحكام المرسوم التنفيذي رقم (03-178) الصادر في (15) أبريل (2003)، والذي يحدد شروط استخدام المركبات الشخصية لأغراض المصلحة، الأمر الذي يتيح تخفيف الضغط على حظائر السيارات الإدارية وترشيد استخدامها.

### 2.2.2 بالنسبة للمؤسسات العمومية تحت الوصاية:

نظرا لكون المؤسسات العمومية تشكل بندا هاما من بنود النفقات بالنسبة لميزانية الدولة فإن على المسؤولين عن برامج الميزانية السهر على:

- الامتناع عن انشاء مؤسسات عمومية ذات طابع إداري أو كيانات مماثلة والتي يترتب عنها نفقات استثمار وصيانة وتسيير مصالح ونفقات مستخدمين كبيرة جدا على ميزانية الدولة، إلا بعد الحصول على موافقة الوزير الأول وذلك وفقا للتعليمية رقم (08/ والمؤرخة في 05 جانفي 2021)؛
- اعتماد سياسة هيكلية المؤسسات العمومية من خلال دمج المؤسسات التي تتشابه مهامها في كيان موحد، بهدف تحقيق التوفيق بين اقتصاد الميزانية والفعالية الإقليمية والمصلحة العمومية النوعية؛
- إعادة توزيع المستخدمين العاملين في المؤسسات التي تم دمجها أو أولئك الذين تم تحويل مهامهم إلى مؤسسات أخرى تحت الوصاية، وذلك لضمان الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة.
- تقييم الأداءات المالية للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية المماثلة، من خلال تشجيعها، بشرط عدم المساس بنوعية الخدمات التي تقدمها كنشاط رئيسي، على تحقيق مداخل ناتجة عن نشاطات زيادة عن نشاطها الرئيسي الذي يمكن أن يساهم توزيعها في تغطية جزء من نفقات التسيير.
- إيلاء أهمية خاصة لمستوى واستخدام الإعانات والمساهمات الممنوحة للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري والمؤسسات العمومية الاقتصادية تحت الوصاية، ولا سيما تلك الموجهة لتمويل تنفيذ تبعات الخدمة العمومية المفروضة على المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري. بالفعل، لا يجب بأي حال من الأحوال استخدام هذه النفقات العمومية للدولة المقيدة بتخصيص خاص، بأي شكل من الأشكال، لأغراض سياسة الأجور على مستوى هذه المؤسسات .
- التحكم في نمط حياة المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري والمؤسسات المماثلة الموضوعة تحت وصايتكم، والممولة كليا أو بالأغلبية من ميزانية الدولة. في هذا الصدد يجدر تأطير مكافأة التقاعد للإطارات المسيرة لهذه المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري والمؤسسات المماثلة، من طرف القطاعات المعنية، على ألا تتعدى سقفا معقولا.

## المطلب الثاني: المؤسسات العمومية في إطار الإصلاح الميزانياتي المقرر بالقانون العضوي (15-18)

في ظل الإصلاح الميزانياتي الذي أقره القانون العضوي (15-18)، تواجه المؤسسات العمومية تحديًا استراتيجيًا يتمثل في ضرورة التكيف مع نموذج مالي أكثر كفاءة وشفافية. حيث يهدف هذا الإصلاح إلى تجاوز الأساليب التقليدية في إعداد وتنفيذ الميزانية من خلال تبني نهج قائم على الأداء والنتائج بدلاً من التركيز على المدخلات وحجم الإنفاق. ولتحقيق ذلك، أصبح لزامًا على المؤسسات العمومية تطوير آليات حديثة للتخطيط المالي، تعزيز الرقابة والمساءلة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد بما يحقق الأهداف التنموية للدولة. ورغم التحديات التي يفرضها هذا التحول، فإنه يتيح فرصًا هامة لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية وتحسين أدائها، وكذلك تعزيز استدامة المالية العامة وفق معايير الحوكمة الرشيدة.

وقبل التطرق إلى مضمون هذا الإصلاح فلا بد من معرفة أنواع المؤسسات العمومية في الجزائر والتي نصت عليها المادة (02) من المرسوم التنفيذي (21-62) المؤرخ في (08) فيفري (2021) كالتالي:

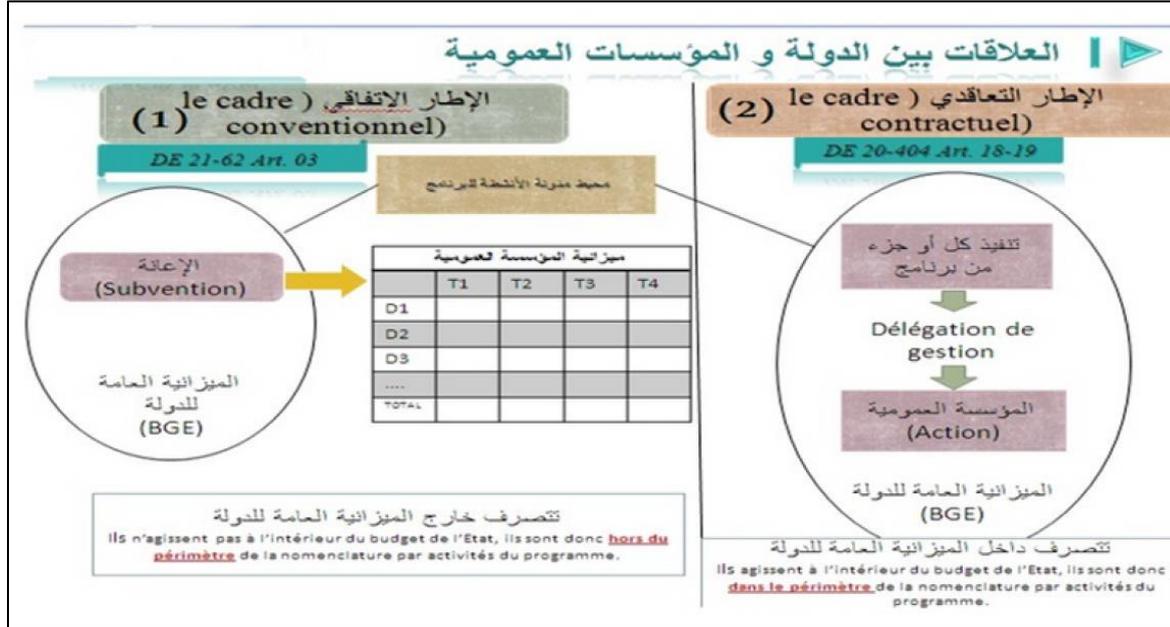
- المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة الأخرى:
  - المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري؛
  - المؤسسات العمومية للصحة؛
  - المؤسسات العمومية ذات الطابع الثقافي والعلمي والمهني؛
  - المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي فيما يتعلق بنفقات المستخدمين وقرارات التسيير المتعلقة بهم.
- الهيئات والمؤسسات العمومية المستفيدة من تخصيصات ميزانية الدولة
  - المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري؛
  - المؤسسات العمومية الاقتصادية؛
  - المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي بخصوص النفقات خارج تكاليف المستخدمين.

فكما ذكرنا سابقا سنحاول فقط التركيز على المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة الأخرى.

## 1. العلاقة بين الدولة والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة:

يمكن التعبير عن العلاقة الموجودة بين المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية الأخرى المماثلة والإطار القانوني لتحويل الاعتمادات الميزانية من ميزانية الدولة في إطار ميزانية البرامج بالشكل الآتي:

الشكل رقم (15): العلاقة بين الدولة والمؤسسات العمومية



المصدر: المديرية الجهوية للميزانية ورقلة، مطبوعة حول المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري في ظل الإصلاح الميزانياتي، ص12.

من خلال المخطط أعلاه يمكن أن نبين أن العلاقة بين الدولة والمؤسسات العمومية يمكن أن تكون إما في إطار تعاقدى أو إطار اتفاقي.

### 1.1 الإطار التعاقدى

حسب ما جاء في المادة (18) من المرسوم التنفيذي (20-404) وتطبيقاً لأحكام المادتين (23) و(79) من القانون العضوي (15-18) يمكن أن تكون الاعتمادات المسجلة بعنوان البرنامج محل تفويض تسيير، حيث يعد هذا التفويض إجراء يقوم به المفوض (مصلحة تابعة للدولة) بإعطاء سلطة تنفيذ عمليات لصالحه وباسمه للمفوض له (مصلحة أخرى تابعة للدولة أو لجهاز إقليمي أو لمؤسسة عمومية تحت الوصاية).

حيث يتم تفويض التسيير بموجب وثيقة تعاقدية توضح على الخصوص<sup>1</sup>:

- موضوع ومدة التفويض؛
- الاعتمادات المالية المرتقبة؛
- واجبات الأطراف؛
- تعيين المصلحة المفوض لها التي تتولى وظيفة الأمر بالصرف، وبهذه الصفة تتولى الالتزام بالنفقات وتصفياتها والأمر بصرفها؛
- الشروط التي يتم وفقها تقديم التقارير عن تنفيذ التفويض؛
- كيفية تعويض الأعباء والمصاريف الناجمة عن هذا التفويض؛
- كيفية الرقابة الميزانية.

## 2.1 الإطار الاتفاقي

حسب المادة (04) من المرسوم التنفيذي (21-62) فإن المصالح المعنية للوزارة المسؤولة عن البرنامج أو الأنشطة التي ستسند للمؤسسة، تقوم بتحديد الإطار الاتفاقي للعلاقات بينهما (بين الدولة والمؤسسات العمومية) مع مسؤول المؤسسة العمومية.

بعبارة أخرى يمكن القول أنه في إطار المناقشات الميزانية يقوم مسؤول البرنامج مع مسؤول الوظيفة المالية للوزارة بإجراء حوار التسيير مع مسؤول المؤسسة العمومية (مؤسسات تحت الوصاية) بغية تحديد وتقدير وتبرير الاعتمادات الميزانية الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة في الإطار الاتفاقي.

حيث يتم من خلال هذا الاتفاق تحديد على الخصوص<sup>2</sup>:

- المهمة التي سيتم اسنادها للمؤسسة، مقسمة حسب النشاط؛
- الأهداف ومؤشرات الأداء المرتبطة بكل هدف، بما فيها القيم المستهدفة المحددة بموجب عقد الأعمال والأداء المنصوص عليه؛
- المدونة حسب النشاط؛
- مضمون المحاضر ودوريتها؛
- شروط وكيفية مراجعة الإطار الاتفاقي؛
- العواقب المترتبة في حالة عدم بلوغ الأهداف المرسومة؛

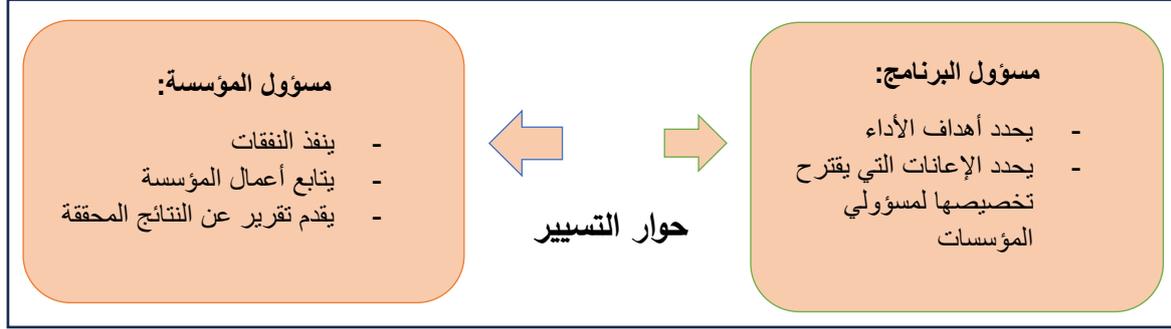
<sup>1</sup> المادة 18-19 من المرسوم التنفيذي 20-404 المؤرخ في 14 جمادى الأولى الموافق لـ 29 ديسمبر 2020، يحدد كيفية

تسيير وتفويض الاعتمادات المالية، الجريدة الرسمية، العدد 80، ص 19.

<sup>2</sup> المادة 04 من المرسوم التنفيذي 21-62 المتعلق ب"إجراءات التسيير الميزانياتي والمحاسبي الملائمة لميزانيات المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والهيئات والمؤسسات العمومية الأخرى المستفيدة من تخصيصات ميزانية الدولة"، الجريدة الرسمية الصادرة 15 فبراير 2021، العدد، ص ص 12-13.

- المصلحة الوزارية المسؤولة عن البرنامج والمكلفة بمتابعة الإطار الاتفاقي.

الشكل رقم (16): تحديد مسؤوليات كل من مسؤول البرنامج ومسؤول المؤسسة



المصدر: المديرية العامة للميزانية، المنشور رقم 6111 المؤرخ في 17 أوت 2022، المتعلق بتخصيص الاعتمادات المالية للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة، ص02.

وتجدر الإشارة أنه في الإطار التعاقدية تتصرف المؤسسة العمومية داخل الميزانية العامة للدولة، بينما في الإطار الاتفاقي تتصرف خارج الميزانية العامة للدولة.

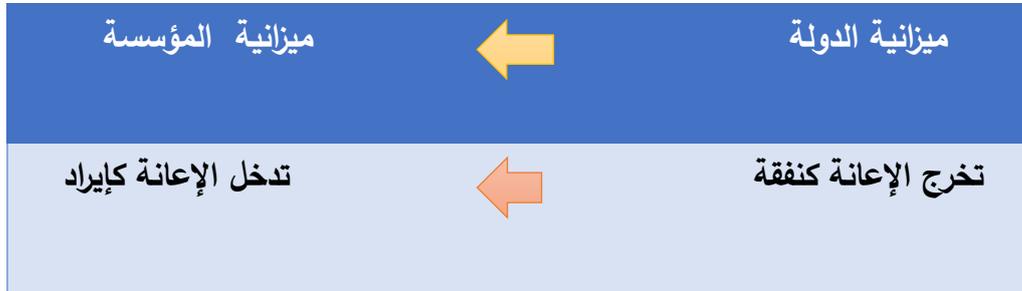
وفي إطار هذه العلاقة التي تجمع كل من الدولة والمؤسسة العمومية، فإنه يتم:

إدراج الاعتمادات المالية المعتمدة خلال المناقشات المالية التي جرت أثناء إعداد الميزانية العامة للدولة، على مستوى الميزانية العامة للدولة، في شكل إعانات منظمة حسب أبواب النفقات، وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم (20-354)، لا سيما مواده من (6) إلى (8).

ليتم بعدها التبليغ المسبق للاعتمادات المالية من قبل المصالح المؤهلة للوزارة الوصية إلى مسؤول المؤسسة، وتكون موزعة حسب الأنشطة والأبواب المنصوص عليها في المادتين (11) و(12) من المرسوم التنفيذي (21-62) وهذا في أجل أقصاه (07) أكتوبر من السنة المالية السابقة للسنة المالية المعنية.

ليقوم مسؤول المؤسسة العمومية على الفور بإعداد مشروع الميزانية، بدمج الدعم التي تمنحه الدولة في إيرادات المؤسسة (اجمالية) وفي النفقات (مفصلة حسب الأبواب والأنشطة).

الشكل رقم (17): خروج الإعانة من ميزانية الدولة إلى ميزانية المؤسسة العمومية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

## 2. إعداد وتنفيذ ميزانية المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة وكيفية المصادقة والموافقة عليها:

كما ذكرنا سابقا فإن الدولة تمنح للمؤسسات العمومية المذكورة سابقا بمختلف أنواعها، استقلالية مالية وشخصية اعتبارية في مجالات حيوية تابعة للدولة لتقديم خدمة للمرفق العمومي، وهذا تحت رعاية تختلف من مؤسسة لأخرى فتكون بذلك إما رعاية تامة كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو رعاية جزئية كما هو الحال في المؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري في شكل تخصيصات مالية. سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح كيفية إعداد ميزانية المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية الأخرى المماثلة.

### 1.2 إعداد ميزانية المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية الأخرى المماثلة:

تعد ميزانية المؤسسة العمومية الوثيقة الإلزامية الأولى لدورة الميزانية السنوية، يتم إعدادها من قبل الأمر بالصرف الرئيسي بعد تلقيه التبليغ المسبق للاعتمادات المالية للمؤسسة وهذا بعد التشاور مع المراقب الميزانياتي (المراقب المالي) والمحاسب، حيث أن إعداد الميزانية للسنة (ن) للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري يأخذ بالاعتبار البيانات الخاصة بالجانب المالي والميزانياتي للسنتين (ن-1) و (ن-2) ومخطط الأعمال الذي يبين استراتيجية المؤسسة.<sup>1</sup>

حيث تتضمن ميزانية المؤسسات العمومية حسب ما جاء في نص المادة (07) من المرسوم التنفيذي (21-62) في القسم الأول الإيرادات التقديرية وفي القسم الثاني النفقات التقديرية المعبر عنها برخص الإلتزام واعتمادات الدفع وكذا الرصيد المحتمل الناتج.<sup>2</sup>

ويتم عرض الإيرادات حسب أحكام المادة (09) من هذا المرسوم كما يلي:<sup>3</sup>

- الإعانات الممنوحة من طرف الدولة؛
- الإعانات الممنوحة من قبل الجماعات المحلية؛
- الإيرادات الخاصة بالمؤسسة؛
- ناتج الجباية الموجه للمؤسسة؛
- الهبات والوصايا؛
- إيرادات أخرى.

<sup>1</sup> المديرية العامة للميزانية، منشور رقم 8158 المؤرخ في 22 نوفمبر 2022، "الجوانب الميزانية المتعلقة بميزانيات المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة، ص 02.

<sup>2</sup> المادة 07 من المرسوم التنفيذي 21-62، مرجع سبق ذكره، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 08 فيفري 2021، العدد 11، ص 13.

<sup>3</sup> المادة 09 من المرسوم التنفيذي السابق ذكره، ص 13.

وسيتم تفصيل ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تقاطع الإيرادات مع مدونتي حسب النشاط وحسب الطبيعة

إيرادات المؤسسة العمومية							الأنشطة (الوجهات)
المجموع	إيرادات أخرى	الهبات والوصايا	الإيرادات الخاصة بالمؤسسة	الإعانات الممنوحة من قبل الجماعات المحلية	نتائج الجباية الموجهة للمؤسسة	الإعانات الممنوحة من طرف الدولة	
							<b>الوجهة (01)</b>
							وجهة 1.1 فرعية
							وجهة 2.1 فرعية
							<b>الوجهة (02)</b>
							وجهة 1.2 فرعية
							وجهة 2.2 فرعية
							<b>الوجهة (03)</b>
							وجهة 1.3 فرعية
							وجهة 2.3 فرعية
							<b>الوجهة (04)</b>
							وجهة 1.4 فرعية
							وجهة 2.4 فرعية
							<b>المجموع</b>
							الرصيد المحتمل الناتج من السنة المالية السابقة

المصدر: المديرية العامة للميزانية، المنشور 8158، مرجع سبق ذكره، ص 06

كما يتم تقديم نفقات المؤسسة وفقا لما جاء في المادة (10) حسب المدونات الآتية:

**أ. مدونة حسب النشاط:**

تبين هذه المدونة وجهة الاعتمادات أو الغاية من النفقة، سواء تعلق الأمر بنشاط أو بغاية سياسية أو استراتيجية ويجب أن تحدد المدونة في إطار اتفاقي وهذا تنفيذا لنص المادة رقم (04) من المرسوم التنفيذي رقم (21-62).

حيث تحديد الجهات يخص المؤسسة العمومية وفقا لأحكام المادة (11) سالفة الذكر وتأخذ بعين الاعتبار هيكل البرنامج أو البرامج الميزانية التي تتلقى منها المؤسسة الاعتمادات.

يجدر التوضيح أنه في حالة مساهمة العديد من برامج الدولة في وسائل الإدارة العامة للمؤسسة، فإنه يتم تجميع الاعتمادات المرتبطة بها على مستوى نشاط واحد للإدارة العامة.

كما هو الحال للدولة تسمح المدونة حسب النشاط بـ:

- تحقيق المقاربة بين الأهداف المحددة للمؤسسة العمومية في مجال السياسات العمومية مع الوسائل المالية الموضوعة، حيث يتم إعدادها بهدف المساعدة في القيادة الداخلية للمؤسسة والتنسيق مع البرامج المتخذة من طرف الوزارة أو الوزارات الوصية.
- يجب أن تستجيب قدر الإمكان لمنطق الاستقرار قصد تسهيل المقارنة عبر الزمن من أجل السماح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة للبرنامج.

**ب.مدونة حسب الطبيعة الاقتصادية للنفقة:**

**الجدول رقم (11): مدونة حسب الطبيعة الاقتصادية للنفقة**

الأبواب	المدونة الحالية للمؤسسة العمومية	رخصة البرنامج	اعتمادات الدفع
الباب الأول "نفقات المستخدمين" T1	الباب (01-21) رواتب وأجور		
	الباب (02-21) مستخدمين متعاقدين، أجور، منح عائلية		
	الباب.....		
الباب الثاني "نفقات تسيير المصالح" T2	المجموع الفرعي للباب الأول		
	الباب (12-21) معدات وأدوات المكتب		
	الباب (13-21) لوازم		
الباب الثالث	المجموع الفرعي للباب الثاني		
	عملية استثمار رقم.....		
	عملية استثمار رقم.....		

		عملية استثمار رقم.....	"نفقات الاستثمار" T3
		المجموع الفرعي للباب الثالث	
		المساهمة في الهيئات الوطنية والدولية	الباب الرابع "نفقات التحويل عند الاقتضاء" T4
		الباب .....	
		الباب.....	
		المجموع الفرعي للباب الرابع	
			المجموع

المصدر: المديرية العامة للميزانية، المنشور 8158، مرجع سبق ذكره، ص04.

الجدول رقم (12): تقاطع مدونتي حسب النشاط وحسب الطبيعة الاقتصادية

نفقات المؤسسات العمومية										الأنشطة (الوجهات)		
المجموع		الباب 04: نفقات التحويل		الباب 03: نفقات الاستثمار		الباب 02: نفقات تسيير المصالح		الباب 01: نفقات المستخدمين		وجهة	فرعية	
إ.د	ر.إ	إ.د	ر.إ	إ.د	ر.إ	إ.د	ر.إ	إ.د	ر.إ			
											الوجهة 1	
											وجهة فرعية 1.1	
											وجهة فرعية 2.1	
											الوجهة 2	
											وجهة فرعية 1.2	
											وجهة فرعية 2.2	
											الوجهة 3	
											وجهة فرعية 1.3	
											وجهة فرعية 2.3	

											الوجهة 4
											وجهة فرعية 1.4
											وجهة فرعية 2.4
											المجموع

المصدر: المديرية العامة للميزانية، المنشور 8158، مرجع سبق ذكره، ص 07.

### تذكير

- المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة تقوم بتصنيف نفقاتها وفق مدونتين فقط (حسب الطبيعة وحسب النشاط).
  - يجب عدم الخلط بين تصنيف الأعباء بالنسبة لميزانية الدولة وبين المدونة حسب النشاط والمدونة حسب الطبيعة الاقتصادية بالنسبة للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
  - يتم اعداد مشروع ميزانية المؤسسة في إطار احترام الإطار الاتفاقي المذكور سابقا.
  - العمليات المنجزة في إطار تفويض التسيير لا تظهر في ميزانية المؤسسة بل تظهر في ميزانية الدولة.
  - يجب التذكير أنه طبقا لأحكام المادة 25 من القانون العضوي فإن المؤسسات العمومية المستفيدة من تخصيصات ميزانية الدولة تطبق نفس المبادئ المطبقة على الميزانية العامة للدولة.
- 2.2 المصادقة والموافقة على ميزانية المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية الأخرى المماثلة:**

تعد مرحلة المصادقة والموافقة على ميزانية المؤسسات العمومية من المراحل الأساسية في دورة إعداد الميزانية باعتبارها تركز مبدأ الرقابة القانونية والمالية على الموارد والنفقات.

### 1.2.2 المصادقة والموافقة على ميزانية مؤسسة لا تملك ملاحق وفروع:

بعد اعداد مشروع الميزانية، يقوم مسؤول المؤسسة العمومية بإرفاق هذا المشروع إضافة إلى تقريرين هما (تقرير التسيير يتم فيه تقديم توضيح لأعضاء هيئة المداولة لا سيما فيما يخص التنفيذ الميزانياتي والتوازن المالي للمؤسسة، تقرير تقديمي يتم فيه تقديم توضيح حول طبيعة وتحديات القرارات

المعروضة للمصادقة) إلى هيئة المداولة (مجلس الإدارة أو مجلس التوجيه حسب نوع المؤسسة) من أجل المصادقة عليه في أجل أقصاه (20) نوفمبر من السنة التي تسبق السنة المعنية.<sup>1</sup>

بعد إتمام عملية المصادقة تتم عملية الموافقة على المشروع من قبل الوزير أو الوزراء المسؤولين عن البرامج وكذلك الوزير المكلف بالميزانية في الأجل المحددة والتي تسمح بتنفيذ الميزانية عند تاريخ الفتح جانفي من السنة المعتمدة. عموما، لا يمكن أن تتجاوز هذه الأجل شهرا واحدا إلا في حالة ما إذا طلبت السلطات الوصية معلومات و/أو وثائق إضافية ما يؤدي إلى تعليق الأجل. نقصد بالسلطات الوصية:<sup>2</sup>

- **الوصاية الهيكلية:** هي الوصاية التي تمارسها السلطة المؤهلة بموجب مرسوم إنشاء المؤسسة العمومية، حيث أن هذه السلطة تتواجد على مستوى لامركزي بالنسبة للمهام الأساسية للسلطة الوصية. (مثال: الجامعات تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي).
- **الوصاية التقنية:** هي الوصاية التي تمارس من قبل سلطة مختصة في مجال تقني خاص، والذي تتدخل فيه مباشرة المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسة العمومية المماثلة والتي تكون تابعة للوصاية الهيكلية لنفس السلطة أو لسلطة أخرى (مثال: مؤسسة عمومية تحت وصاية هيكلية) وزارة الفلاحة وتابعة من حيث مجال البحث العلمي) مختلف مخططات البحث ... إلخ) للمصالح المختصة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- **الوصاية المالية:** من حيث التعريف هي الوصاية التي تمارس من قبل مصالح الوزارة المكلفة بالميزانية.

خلال هذه الأجل وعلى أقصى تقدير عند انقضائها، يمكن للسلطات الوصية أن:

- إما أن تظل صامتة، وفي هذه الحالة تعتبر الموافقة ضمنية؛
- إما أن يرفضوا الموافقة على الميزانية، كتابيا، بمقرر معلل؛
- أو الموافقة صراحة على الميزانية (موافقة صريحة).

## 2.2.2 المصادقة والموافقة على ميزانية مؤسسة عمومية تملك ملاحق وفروع:

في حالة ما إذا كانت المؤسسة تملك ملاحق وفروع، فإنه يتم اعداد مشروع ميزانيتها من قبل مسؤول المؤسسة العمومية بالتنسيق مع مختلف مسؤولي الملاحق والفروع، ثم يقدم بصفة موحدة

<sup>1</sup> المديرية العامة للميزانية، منشور رقم 8158، مرجع سابق ذكره، ص08.

<sup>2</sup> المديرية العامة للميزانية، منشور رقم 129، المؤرخ في 08 جانفي 2023، كيفية الموافقة من قبل السلطات الوصية على ميزانية المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة، ص ص 02 03.

للمصادقة عليه من قبل هيئة المداولة والموافقة عليه من قبل السلطة الوصية، وبمجرد الموافقة يقوم مسؤول المؤسسة بإعداد مشروع وثيقة توزيع الاعتمادات ليتم منحها لمسؤولي مختلف الفروع والملاحق.

### 3.2.2 المصادقة والموافقة على الميزانية التعديلية:

باعتبار أنّ الميزانية من حيث المفهوم تبقى مجرد وثيقة تقديرية يمكن تعديلها خلال السنة، ففي هذا الإطار يمكن ألا تتوفر عناصر معلومات خلال السنة المالية المعنية، كما يمكن أن تطرأ وضعيات جديدة خلال التنفيذ، وهذا ما يستلزم ويبرر إعداد ميزانية تعديلية طبقاً لأحكام المادة (18) من المرسوم التنفيذي رقم (21-62) المؤرخ في (08) فيفري (2021).

حيث يصادق على ميزانية تعديلية أو عدة ميزانيات تعديلية خلال سنة التنفيذ في ظل نفس شروط اعداد الميزانية الأولية، ويمكن تعديل الميزانية عن طريق:<sup>1</sup>

- الموافقة على ميزانية تعديلية إذا تعلق الأمر باعتمادات إضافية ممنوحة للمؤسسة أو بتعديل توزيع الاعتمادات بين الأبواب أو بين الأنشطة؛
- مقرر تعديلي من الأمر بالصرف بعد رأي المراقب الميزانياتي، إذ تعلق الأمر بتعديل توزيع الاعتمادات ضمن نفس النشاط ونفس باب النفقة.

ملاحظة: لا يمكن اجراء تعديلات على نفقات المستخدمين إلا في حالة تدبير عام في مجال الأجور أو حكم تشريعي أو تنظيمي.

وقصد التمكن من من تنفيذ الميزانية التعديلية في ظروف مثلى قبل نهاية السنة فإنه يجدر أن يأخذ بعين الاعتبار الأجل الأقصى لمداولة هيئة المداولة:

- أجل الموافقة من طرف الوزير المسؤول أو الوزراء المسؤولين عن البرامج والوزير المكلف بالميزانية.
- الأجل الأقصى للالتزام ودفع النفقات المتعلقة.

### 3.2 تنفيذ ميزانية المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية الأخرى المماثلة:

يشكل تنفيذ الميزانية مرحلة حاسمة ضمن الدورة الميزانية يتم من خلالها تجسيد البرامج والأنشطة المعتمدة على أرض الواقع بناء على مجموعة من القواعد التي تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة ومراعاة لكل من مبدأ النجاعة في الأداء، الشفافية والرقابة.

<sup>1</sup> المديرية العامة للميزانية، منشور رقم 8158، ص 09.

### 1.3.2 في حالة ميزانية غير قابلة للتنفيذ:

قبل التطرق إلى إجراءات تنفيذ ميزانية المؤسسات العمومية تجدر الإشارة أنه وفي حالة غياب المداولة على الميزانية من طرف هيئة المداولة وكذلك غياب الموافقة على الميزانية عند تاريخ افتتاح السنة المالية التي تتعلق بها، فإن الميزانية تعتبر غير قابلة للتنفيذ.

حيث وطبقا لأحكام المادة (16) من المرسوم التنفيذي رقم (21-62) أنه في حالة عدم المصادقة أو الموافقة على ميزانية المؤسسة عند تاريخ أول جانفي من السنة المالية المعتبرة يخصص التنفيذ الميزانياتي من قبل الوزير المسؤول عن البرنامج والوزير المكلف بالمالية في حدود جزء من اثني عشر، شهريا وخلال مدة أقصاها ثلاثة أشهر من مبلغ الاعتمادات المالية المخصصة بعنوان السنة المالية السابقة.

ويجب ألا يغطي هذا الترخيص الاستثنائي إلا عمليات الإيرادات والنفقات الضرورية لاستمرار نشاطات المؤسسة.

في هذا الإطار، يعرض مسؤول المؤسسة العمومية لرأي المراقب الميزانياتي قائمة عمليات النفقات التي بسبب طابعها الإجمالي أو الحتمي والمستعجل (رواتب المستخدمين، الدفع المستعجل للمتعاقد، الصب المستعجل لمساعدة، منحة أو إعانة .... الخ)، تستوجب تنفيذها حتى وإن لم يتم الموافقة على أي ميزانية.

وبعد ذلك، يطلب مسؤول المؤسسة العمومية من الوزير المسؤول أو الوزراء المسؤولين عن البرامج والوزير المكلف بالميزانية الترخيص لتنفيذ هذه النفقات بصفة مؤقتة. يتم إرفاق هذا الطلب برأي المراقب المالي فيما يخص قائمة العمليات سالفة الذكر.

في حالة قبول الطلب، يمكن لمسؤول المؤسسة العمومية معالجة عمليات الإيرادات والنفقات، في انتظار أن تجتمع هيئة المداولة وتصادق على الميزانية وتصبح هاته قابلة للتنفيذ.

عندما تجتمع هيئة المداولة وتصادق على الميزانية، يقدم مسؤول المؤسسة العمومية للإعلام عمليات الإيرادات والنفقات التي تم تنفيذها بصفة مؤقتة والتي يجب إدراجها في الميزانية.

### 2.3.2 إجراءات تنفيذ ميزانية المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية الأخرى المماثلة (ميزانية قابلة للتنفيذ):

ذكرنا سابقا أنه وبعد الحصول على الإعانة يحضر مسؤول المؤسسة مشروع الميزانية بإدماج هذه الإعانة المقدمة من طرف الدولة على مستوى الإيرادات بشكل إجمالي وعلى النحو التالي:

## أ. إجراءات تحصيل الإيرادات:

يتم تحصيل الإيرادات على أساس مجموعة من الإجراءات مقسمة على مرحلتين وهي:<sup>1</sup>

- **المرحلة الإدارية:** هي المرحلة التي يتولاها الأمر بالصرف، حيث تتم عملية تحصيل الإيرادات وفقا لهذه المرحلة على أساس (03) عمليات تكمن في عملية الإثبات، التصفية والأمر بالتحصيل.

- **الإثبات:** تعرف هذه العملية حسب المادة (39) من القانون (07-23) على أنها ذلك "الإجراء الذي يتم بموجبه تكريس حق الدائن العمومي"، وهو يتعلق بتحديد وضمان حق الدولة والهيئات العمومية في تحصيل الأموال المستحقة لها، أي أن الأموال الواجب دفعها للدولة أو الهيئات العمومية تصبح حقا مثبتا وقابلا للتحصيل.

- **التصفية:** حسب المادة (40) من نفس القانون تعرف التصفية على أنها "ذلك الإجراء الذي يسمح بتحديد المبلغ الدقيق للديون الواقعة على المدين لفائدة الدائن العمومي"

- **الأمر بالتحصيل:** نصت المادة (41) أنه بغض النظر عن أحكام المادة (50) من هذا القانون فإن "كل دين مصفى يكون موضوع أمر بالإيراد صادر عن الأمر بالصرف المعني".

- **المرحلة المحاسبية:** والتي يتولاها المحاسب العمومي وتكون في عملية واحدة تشمل عملية التحصيل بنوعيه التحصيل الودي والتحصيل الجبري:<sup>2</sup>

• **التحصيل:** وهو آخر إجراء يخص الجانب المتعلق بتنفيذ عمليات تحصيل الإيرادات، فحسب المادة (43) من القانون السابق ذكره فقد نص على أن هذا الإجراء هو الذي بموجبه يتم إبراء الدين العمومي.

- **التحصيل الودي:** وهو إجراء يُمكن المحاسب العمومي حسب المادة (45) من الحصول على دفع طوعي من قبل المدين بغية تحصيل الديون المستحقة للأشخاص المعنوية، حيث يقوم المحاسب العمومي في هذه الحالة بإبلاغ المدينين بأوامر التحصيل الصادرة بحقهم عبر رسالة موصى بها مرفقة بإشعار بالاستلام، فإذا انقضت مهلة التسوية دون السداد يقوم المحاسب العمومي بتوجيه إنذار كتابي للمدينين يلزمهم بتسديد ديونهم في مهلة مدتها لا تتجاوز (20) يوما، وفي حالة عدم الاستجابة يلجأ المحاسب في هذه الحالة إلى التحصيل الجبري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>المادة 39، 40، 41 من القانون 07-23 المؤرخ في 03 ذي الحجة 1444 الموافق لـ 21 يونيو 2023 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية والتسيير المالي، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 25 يونيو 2023، العدد 42، ص07.

<sup>2</sup> المادة 43، 44، 45، 46 من نفس القانون السابق ذكره، ص07.

<sup>3</sup> المديرية الجهوية للميزانية ورقلة، مطبوعة حول المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري في ظل الإصلاح الميزانياتي، ص ص

- **التحصيل الجبري:** وهو إجراء يتيح للمحاسب العمومي القيام بعملية تحصيل ديون الأشخاص المعنوية وهذا بعد انتهاء جميع إجراءات التحصيل الودي.

**ملاحظة:** لا بد من توفر شرطين أساسيين للقيام بتنفيذ إيرادات أحدهما شكلي والآخر موضوعي.

- **شكليا:** أن يكون تحصيلها مقدرا ومرخصا كل سنة وممثلا برخصة الميزانية؛

- **موضوعيا:** شرط وجود دين عمومي مهما كان مصدره.

**ب. عملية تنفيذ النفقات:**

تتم عملية تنفيذ النفقات (نفقات التسيير) وفق مرحلتين، المرحلة الإدارية والمرحلة المحاسبية:

- **المرحلة الإدارية:** وتشمل هذه المرحلة عمليات الالتزام، التصفية وتحرير أوامر الصرف:

• **الالتزام بالنفقة:** وهو الإجراء الذي يتم بموجبه إثبات نشوء الدين وهذا حسب نص المادة (56) من القانون (07-23)، حيث يجب أن يحترم الالتزام موضوع الرخصة الميزانية وحدودها<sup>1</sup>. وهناك نوعان من الالتزام القانوني والمحاسبي:

- **الالتزام القانوني:** يأتي هذا الالتزام على عدة أشكال تختلف باختلاف طبيعة النفقة، فقد ينتج

عن تطبيق نص قانوني أو مرسوم مثل المعاشات أو عن إجراء فردي لموظف مؤهل مثل سند

طلب التوريد، أو قد يكون ناتجا عن كلا الإجراءين مثل نفقات المستخدمين، كما يكون هناك

نشوء الدين خارج إدارة المؤسسة العمومية. مما سبق يتبين أن هناك شكلين من الالتزام هما:<sup>2</sup>

- **الالتزام الإرادي:** وينشأ من تصرف قانوني تقوم به المؤسسة كإجراء مكتوب مثلا .... الخ

- **الالتزام اللإرادي:** يكون نشوء الدين في هذه الحالة خارج عن إدارة المؤسسة فتسبب موظف

إداري في حادث مرور أثناء تأدية وظيفته يكون هو الطرف المخطئ فيه، فتنتشأ نفقة غير

إرادية لتعويض الضرر المسبب للغير.

- **الالتزام المحاسبي:** يتجسد في إعداد كشف الالتزام من قبل الأمر بالصرف، والذي يسجل فيه

مبلغ الاعتماد الذي يغطي النفقة محل الالتزام القانوني، حيث أن هذا الكشف يسمح للمراقب

الميزانياتي بالتحقق من مدى توافق النفقة مع الاعتماد المرخص به، بالإضافة إلى التحقق من

شرعيه النفقة.

• **التصفية:** تتمثل التصفية في التحقق من وجود الدين وتحديد المبلغ الدقيق للنفقة، وتتضمن:

- تحديد المبلغ الدقيق للنفقة بناء على الوثائق التي تثبت الحقوق المكتسبة من قبل الدائنين؛

- شهادة أداء الخدمة، التي يشهد من خلالها الأمر بالصرف على مطابقة الإنجاز أو التسليم أو

الخدمة للالتزام.

<sup>1</sup> المادة 56 من القانون 07-23، مرجع سبق ذكره، ص

<sup>2</sup> المديرية الجهوية للميزانية ورقلة، مرجع سابق ذكره، ص 30.

• **تحرير أوامر الصرف:** وهي المرحلة الأخيرة من الجانب الإداري، حيث يعتبر الأمر بالصرف أو تحرير الحوالات الإجراء الذي يأمر بموجبه دفع النفقات العمومية" وهو ما جاء به نص المادة 58 ويحتوي على العناصر التالية:

- اسم مؤسسة الأمر بالصرف؛
- اسم عنوان صاحب الدين العمومي؛
- موضوع النفقة مع الإشارة إلى الوثائق المعللة لها؛
- تنزيل النفقة على الاعتماد المرسم بالميزانية؛
- ذكر السنة التي صدر أثناءها الأمر بالصرف والسنة التي يعود لها الدين؛
- ذكر رقم طلب التعهد الذي صادق عليه مراقب الصرف؛
- ذكر المحاسب المختص؛
- تحديد مقدار النفقة؛
- يجب أن يؤرخ الأمر بالصرف وأن يعطى له رقم وأن يكون ممضي من طرف الأمر بالصرف.
- **المرحلة المحاسبية:** يقوم المحاسب العمومي في هذه المرحلة وبعد تسلمه لأوامر وحوالات الدفع من قبل الأمر بالصرف، بإجراء مجموعة من العمليات الرقابية التي تمكنه من التحقق من شرعية النفقات المكلف بتأديتها، ثم تتم عملية الدفع والذي يعد الإجراء الأخير الذي يتم بموجبه إبراء الدين العمومي.<sup>1</sup>

**ملاحظة:** في حالة ما إذا رفض المحاسب العمومي القيام بإجراء الدفع لبعض الأسباب (مثلا: عدم توفر السيولة، انعدام إثبات الخدمة.....) فإنه يمكن للأمر بالصرف بأن يقوم بحق التسخير كتابيا وتحت مسؤوليته بأن يتجاوز هذا الرفض، ففي هذه الحالة يتم ابراء ذمة المحاسب العمومي من المسؤولية الشخصية والمالية وتحوّل إلى الأمر بالصرف.<sup>2</sup>

### ج. معالجة تنفيذ نفقات الاستثمار:

فكما هو الحال بالنسبة لنفقات التسيير، فقد أعطى المشرع كذلك أهمية خاصة **لنفقات الاستثمار** برزت في صدور منشور رقم (5312) المؤرخ بـ (10) أوت (2023)، حيث وضح كيفية معالجة نفقات الاستثمار الخاصة بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة وهذا من خلال التفريق بين حالتين:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المادة 59 من القانون 07-23، مرجع سبق ذكره، ص 08.

<sup>2</sup> المادة 61، 62 من القانون 07-23، مرجع سبق ذكره، ص 08.

<sup>3</sup> منشور رقم 5312 المؤرخ في 10 أوت 2023، المتعلق بكيفية معالجة نفقات الاستثمار من طرف المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة، ص ص 2، 3، 4.

• الحالة التي تهدف فيها نفقات الاستثمار إلى زيادة التثبيات العينية أو المعنوية للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة

تتم معالجة نفقات الاستثمار وفق حالتين هما:

- الحالة الأولى: في حالة تمويل عملية (مشاريع) جديدة

- تقوم المؤسسة العمومية بغية تمويل مثل هذه المشاريع بكتابة طلب تقوم بإرساله إلى السلطة الوصية المختصة، مع إرفاق هذا الطلب بملف النضج والمبررات اللازمة.

لتقوم السلطة الوصية بعدها بإجراء التحقيقات الاعتيادية، ثم إدراج طلب إلى الوزير المكلف بالمالية (المديرية العامة للميزانية)، بغية تسجيل إعانة استثمار لفائدة المؤسسات العمومية المعنية بعنوان ميزانية الدولة.

يجدر التوضيح وعلى سبيل التذكير بأنه خلال المناقشات الميزانية على مستوى المديرية العامة للميزانية، يتم دراسة طلبات مسؤولي محافظ البرامج في هذا الشأن في إطار الباب (3) والصنف: (33000) تخصيصات الاستثمار للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة الأخرى.

- يتولى مسؤول البرنامج بالتنسيق مع مسؤول الوظيفة المالية، التبليغ المسبق للاعتمادات المالية تبعا للكيفيات المنصوص عليها في المنشور رقم (6111) وهذا في أجل أقصاه (7) أكتوبر من السنة المالية التي تسبق سنة التنفيذ. حيث يُحدّد مقرر التبليغ المسبق المبلغ الإجمالي للإعانة في شكل رخص الالتزام واعتمادات الدفع حسب الأبواب.

كما يوضح في الملحق على سبيل البيان وفي انتظار التأكيد، توزيع اعتمادات الباب (3) من مدونة ميزانية المؤسسة وفق عمليات التجهيز العمومي. يسمح هذا المقرر بإعداد مشروع ميزانية المؤسسة العمومية والمصادقة والموافقة عليه، مع توقع لاسيما توزيع مبالغ نفقات التجهيز (T3) حسب العمليات. - بمجرد اعتماد إعانة الاستثمار وإدراجها بعنوان قانون المالية، تقوم الجهات المختصة بوزارة المالية بتسليم وثائق التسيير الميزانية اللازمة لمسؤول محافظة البرامج، مع الإشارة في الملحق المناسب إلى التفصيل اللازم المتعلقة بالباب (4) والصنف: (47000) تحويلات أخرى.

- بعد استلام الوثائق المذكورة سابقا، يمكن للمسؤول المعني في الوزارة المختصة أن يشرع في تبليغ الإعانة المقبولة بمقرر منح إعانة الاستثمار، مقيدة بتخصيص خاص مع تحديد عنوان العملية الممولة ومحتواها المادي وبرنامج الدفع والمؤشرات الأخرى التي تسمح بتأطيرها.

يمكن أن يتم تبليغ مبلغ إعانة الاستثمار من خلال نفس مقرر المنح الخاص بالأبواب الأخرى (الباب 1، الباب 2، الباب 4) من مدونة ميزانية المؤسسة، عندما يتم إرسال وثائق التسيير الميزانية المذكورة أعلاه، والمتعلقة بعمليات الاستثمار العمومي الموجهة للمؤسسة العمومية، قبل تبليغ مبلغ الإعانة المتعلق بالأبواب (1 و 2 و 4) من مدونة ميزانية المؤسسة.

أما في حالة عدم استلام وثائق التسيير الميزانية المتعلقة بعمليات الاستثمار العمومي والموجهة للمؤسسة العمومية، يمكن لمسؤول البرنامج، بالتنسيق مع مسؤول الوظيفة المالية تبليغ مقرر منح الإعانة الخاصة بالباب (1) والباب (2) والباب (4)، يمكن أخذ وتبليغ مقرر منح الإعانة أو عدة مقررات بشأن الباب (3)، لاحقا عند استلام وثائق التسيير الميزانية.

يجدر التوضيح أن تبليغ مبلغ الإعانة للمؤسسة العمومية يتم في إطار وثائق برمجة الاعتمادات (وثيقة البرمجة الأولية للاعتمادات مستخرج وثيقة البرمجة الأولية للاعتمادات وثيقة برمجة الاعتمادات للنشاط / وثيقة برمجة الاعتمادات للنشاط الفرعي عند الاقتضاء).

يكتسي مقرر منح إعانة الاستثمار وظيفة مزدوجة للدولة من جهة، فإنه يمثل الوثيقة المبررة لاستهلاك الاعتمادات المسجلة في ميزانيتها في جانب النفقات في شكل رخص الالتزام واعتمادات الدفع، ومن جهة أخرى، فهو يمثل الوثيقة القانونية التي تجسد الالتزام بالتمويل للدولة اتجاه المؤسسة العمومية. تمثل الاعتمادات المخصصة للمؤسسات العمومية المسجلة في شكل رخص الالتزام و/ أو في اعتمادات الدفع في ميزانية الدولة، نفقات لميزانية الدولة ولكنها تمثل إيرادات الميزانية المؤسسة العمومية، ما يستوجب إصدار سند إيراد من طرف المؤسسة.

بمجرد استلام مقرر منح إعانة الاستثمار، يمكن لمسؤول المؤسسة العمومية الشروع في الإجراءات التي تسمح بالتفريد (وفقا لنموذج المقرر المرفق بهذا المنشور) وتنفيذ عمليات الاستثمار العمومي. يتصرف مسؤول المؤسسة العمومية بصفة أمر بالصرف رئيسي وفقا للتشريع الساري المفعول.

#### - الحالة الثانية: في حالة تمويل مشاريع جاري إنجازها

يكون الإجراء المحدد فيما يلي انتقالي من أجل معالجة مختلف مقررات التفريد التي تمت باسم المؤسسات العمومية تحت الوصاية.

بناءً على مقررات التسجيل المبلغة من طرف المصالح المختصة للوزير المكلف بالمالية، يتم القيام بتبليغ مقرر منح إعانة الاستثمار من طرف السلطة الوصية لمسؤول البرنامج المختص) والذي يبين:

- مراجع المقررات السابقة المرتبطة بالمشروع المعني.
- مبلغ رخصة الالتزام، عندما يتعلق الأمر بإعادة تقييم ممنوحة.

- مبلغ اعتمادات الدفع التي تشكل الحد الأقصى للنفقات التي يمكن الأمر بصرفها أو تحرير الحوالات الخاصة بها أو دفعها خلال السنة لتغطية الالتزامات الناشئة في إطار رخص الالتزام.
- عنوان العملية الممولة وعند الاقتضاء المحتوى المادي.
- رزنامة صب اعتمادات الدفع.

يخضع مقرر منح إعانة الاستثمار لتأشيرة المراقب الميزانياتي لدى الوزارة أو المؤسسة العمومية:

- يؤدي إلى استهلاك رخص الالتزام، عندما يتضمن منح مبلغ رخصة التزام
- لا يؤدي إلى أي كتابة في إطار محاسبة الالتزامات إذا لم يتضمن إلا مبالغ اعتمادات الدفع فقط.
- الحالة التي تهدف فيها نفقات الاستثمار إلى زيادة التثبيات العينية أو المعنوية للدولة والتي يسند إنجازها للمؤسسة العمومية، والتي تقوم بها لصالح الدولة وباسمها:

يتعلق الأمر في هذه الحالة بتطبيق الأحكام المتعلقة بتقويض التسيير وفقا لاسيما للمرسوم التنفيذي رقم

(62-21) المؤرخ في (08) فيفري (2021) والمنشور رقم (1174) المؤرخ في (19) فيفري (2023).

### 3. الرقابة على تنفيذ ميزانيات المؤسسات العمومية:

تخضع العمليات المتعلقة بتنفيذ ميزانيات المؤسسات العمومية المذكورة في المادة 01 من القانون

23-07 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية والتسيير المالي إلى الرقابة الإدارية، القضائية والبرلمانية:

أ. الرقابة الإدارية: حسب ما جاء في نص المادة 99 من نفس القانون أن هذه الرقابة تشمل كل من

الرقابة الداخلية، السلمية، النظامية والميزانية: <sup>1</sup>

- الرقابة الداخلية: وتشمل مجمل الآليات والإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى حسن سير المصالح داخل المؤسسة المعنية، والتأكد كذلك من التحكم الفعال في مختلف أنواع المخاطر المحتملة. فهي بذلك تعتبر رقابة ذاتية تمارسها المؤسسة على نفسها.

- الرقابة السلمية: هي إحدى أشكال الرقابة الداخلية يمارسها المسؤولون الإداريون على رؤوسهم ضمن نفس التسلسل الهرمي الإداري بغية التأكد من حسن سير العمل وضمن التزام مختلف المصالح بالتشريعات والقوانين السارية.

- الرقابة النظامية: هي الرقابة التي تمارسها كل من المفتشيات والهيئات الرقابية المؤهلة صراحة بموجب التنظيم والتشريع المعمول بهما.

- الرقابة الميزانية: تمارس هذه الرقابة من قبل مراقب ميزانياتي تحت سلطة وزير المالية حيث تعد رقابة قبلية دائمة تشمل جميع الإجراءات الرقابية التي تسبق عمليات التسيير الميزانياتي، وتهدف هذه الرقابة حسب ما جاء في أحكام المادة 103 من القانون 07\_23 إلى:

<sup>1</sup> المادة 99-100-101-102 من القانون 23-07 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية والتسيير المالي.

- السهر على نظامية النفقات وفقا للتشريعات والتنظيمات السارية؛
  - التحقق القبلي من توفر الاعتمادات ومناصب الشغل المالية؛
  - تأكيد المطابقة بواسطة تأشيرة أو رأي مسبق على مختلف الوثائق المرتبطة بالاعتمادات ومناصب الشغل المالية والنفقات، أو عند الاقتضاء تبرير الرفض؛
  - ضمان رقابة بعدية على الوثائق الغير خاضعة للتأشيرة المسبقة والقيام بتحليلات تتعلق بإجراءات الالتزام بنفقات الأمرين بالصرف؛
  - تقديم النصح للأمرين بالصرف من الناحية المالية من خلال عقد اجتماعات أو جلسات وتكون في حالة وجود أخطاء متكررة سواء شكلية أو موضوعية ضمن الوثائق المرسلة للمراقب الميزانياتي؛
  - مسك محاسبة الالتزام بالنفقات ومحاسبة متابعة مناصب الشغل المالية والتي تعد محاسبة متعلقة بتسيير رخص الالتزام واستهلاكها؛
  - اعلام الوزير المكلف بالمالية بصفة دورية بمطابقة الالتزامات وبوضعية كل الاعتمادات ومناصب الشغل المفتوحة وذلك من خلال اعداد تقارير دورية سواء ثلاثية أو سداسية حسب طلب وزير المالية؛
  - اعداد تقرير عند نهاية كل سنة مالية يتم ارساله إلى وزير المالية يتعلق بكيفية تنفيذ الميزانية ومختلف الصعوبات التي واجهها، النقائص المسجلة بالإضافة إلى كيفية سير أشغال لجنة الصفقات، كما يمكن له أن يشير في التقرير إلى علاقته مع كل من المحاسب العمومي ومفتش الوظيفة العمومية وتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تحسن في شروط صرف الميزانية.
- ب. الرقابة القضائية:** وهي الرقابة التي تمارس من قبل مجلس المحاسبة والذي يعد هيئة مستقلة ذات طابع قضائي يُعنى بالرقابة العليا على المال العام إذ يمارس رقابة مالية بشقيها المحاسبي والقانوني وكذلك الرقابة على الأداء ومتابعة تنفيذ البرامج بالإضافة إلى صلاحياته القضائية، إلا أنه بالرجوع إلى كل من المادتين 104 من القانون 07-23 والتي نصت على إيداع الحسابات و105 التي نصت على المصادقة على الحساب العام للدولة فإنه لم يتم التطرق للصلاحيات القضائية لمجلس المحاسبة في مجال المساءلة على عدم احترام قواعد الانضباط الميزانياتي والمالي على الرغم من أن المادة 205 من الدستور تؤكد بأن هذه الأخيرة من صلاحياته و تقضي بأن السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته تقوم بإخطار مجلس المحاسبة والسلطة القضائية المختصة كلما عاينت وجود مخالفات.
- ج. الرقابة البرلمانية:** تعتبر هذه الرقابة شكل من أشكال الرقابة السياسية يمارسها البرلمان بغية الحفاظ على حسن تنفيذ الميزانية العامة للدولة بصفة عامة، فهي بذلك يمكن اعتبارها رقابة غير مباشرة على ميزانية المؤسسات العمومية. حيث تعتمد على بعض الإجراءات كطلب المعلومات أو إجراء تحقيقات

ميدانية أو جلسات استماع للوزراء بصفتهم مسؤولين عن محفظة البرامج عن كيفية استغلال وتنفيذ الاعتمادات المالية المصادق عليها في قانون المالية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الهيئات والمؤسسات العمومية المستفيدة من تخصيصات ميزانية الدولة

ذكرنا سابقا أنه حسب المادة (02) من المرسوم التنفيذي (21-62) يُعنى بالمؤسسات العمومية المستفيدة من تخصيصات الميزانية كل من:<sup>2</sup>

- المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري؛
- المؤسسات العمومية الاقتصادية؛
- المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي بخصوص النفقات خارج تكاليف المستخدمين.

هذه المؤسسات لم تخضع إلى الإصلاح المقرر بالقانون العضوي (18-15) إلا في الحالة التي يتم فيها استفادتهم من تخصيصات ميزانية الدولة، باعتبار أن هذه العملية تدرج ضمن ميزانية الدولة العامة وليس ضمن ميزانيتها الخاصة.

### 1. العلاقة بين الدولة والمؤسسات العمومية المستفيدة من تخصيصات الميزانية العامة:

بناء على ما جاء في المنشور رقم (1403) المتعلق بكيفيات تفويض التسيير (تفويض الإشراف على المشروع)، فإنه يمكن للاعتمادات المالية المتعلقة بالباب الثالث "نفقات الاستثمار" بعنوان الميزانية العامة للدولة وحسابات التخصيص الخاص الموضوعة تحت تصرف الوزراء أن تكون محل تفويض التسيير في إطار الإشراف المنتدب على المشروع المنصوص عليه في المادة (22) من المرسوم التنفيذي (21-62).

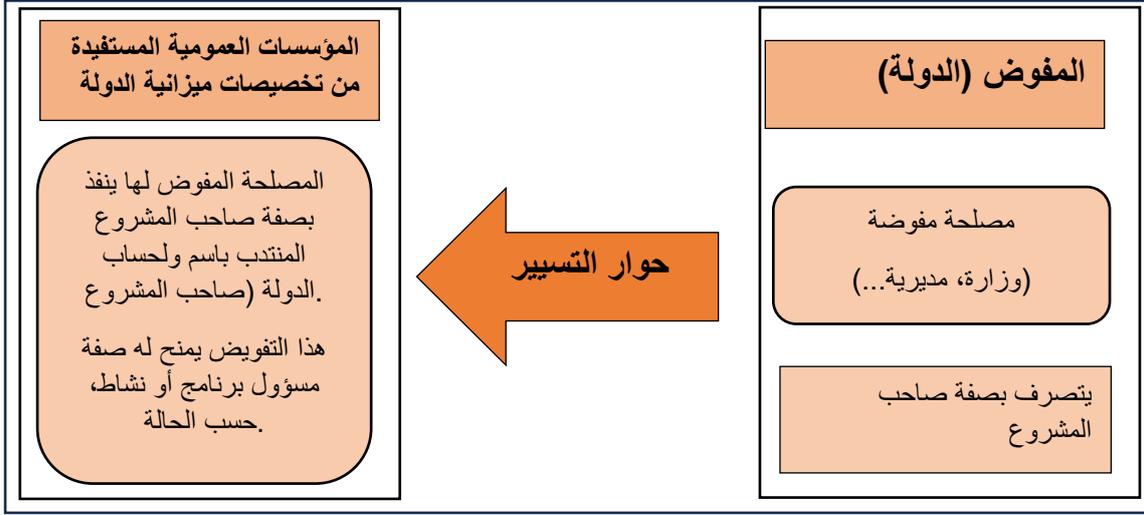
وبعبارة أخرى، كأن يقوم الوزير باعتباره مسؤول محفظة البرامج (المفوض) بتكليف مسؤول أحد المؤسسات السابق ذكرها (المفوض له) بحكم كفاءته في ذلك المجال بتنفيذ كل أو جزء من البرنامج باسم ولحساب صاحب المشروع (الدولة).

حيث يتجسد الإطار الاتفاقي الذي يحكم العلاقة بين كل من الوزير المسؤول عن البرنامج (المفوض) وبين الهيئات والمؤسسات العمومية التي تتصرف بصفة صاحب المشروع المنتدب (المفوض له) عبر اتفاقية الإشراف المنتدب على هذا المشروع.

<sup>1</sup> جبار بودالي، مكايي زوبير (2024): الرقابة على الميزانية العامة في ظل القانون رقم 23-07، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد (09)، العدد (02)، ص 643.

<sup>2</sup> المادة 02 من المرسوم التنفيذي 21-62، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الشكل رقم (18): الإطار الإتفاقي بين المفوض (الدولة) والمفوض له (المؤسسات العمومية)



Source: Circulaire N°1174, Modalites de Delegation de Gestion, 09 Fevrier 2023, p02

يوضح هذا الإطار الاتفاقي ما يلي:<sup>1</sup>

- التعريف الدقيق للمهمة التي سيتم تعيينها للمفوض له؛
- موضوع ومدة الاتفاقية؛
- الاعتمادات المترتبة؛
- واجبات الأطراف؛
- تحديد الكيفيات الإدارية والتقنية المتعلقة بدراسة المشروع وإنجازه؛
- تسيير العملية على المستويات الإدارية والمالية والمحاسبية؛
- تنظيم واختيار المشرف على الإنجاز المتدخلين في المشروع؛
- إمضاء العقود المتعلقة بالإشراف على الإنجاز والمتدخلين الآخرين؛
- المصادقة على المشاريع التمهيدية والمشاريع المسلمة من قبل صاحب الإنجاز؛
- تصفية ودفع أجرة الإشراف على الإنجاز وكذا الأجور المتعلقة بالمتدخلين الآخرين؛
- أهداف ومؤشرات الأداء المرتبطة بكل هدف؛
- مضمون المحاضر ودوريتها؛
- شروط وكيفيات مراجعة الإطار الاتفاقي؛
- النتائج المترتبة في حالة عدم بلوغ الأهداف المسطرة؛
- الكيفيات المتعلقة بتحضير التسليم النهائي للمشروع؛

<sup>1</sup> المديرية العامة للميزانية، المنشور رقم 1403 المؤرخ في 28 فيفري 2023 والمتعلق بتفويض تسيير للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري والهيئات الأخرى، ص03.

- كفاءات تعويض الأعباء والمصاريف الناجمة عن هذا التفويض؛
- كفاءات تقديم الحالات المتعلقة بالأجر من طرف المفوض له والمصادقة عليها من طرف المفوض أو مسؤول الوظيفة المالية، وذلك قبل الالتزام وتحرير الحوالات من طرف المفوض له.

### حيث تجدر الإشارة أن:

- المسؤول الأول للهيئة أو المؤسسة العمومية المكلف بالإشراف المنتدب على المشروع هو الأمر بالصرف ثانوي لتنفيذ الاعتمادات المالية المفوضة له وذلك طبقا للمادة (26) من المرسوم التنفيذي (62-21).

- تنتهي مهمة المفوض له بعد إنجاز العملية والاستلام النهائي للخدمة (المشروع)، أو يمكن أن تنتهي بطريقة استثنائية في حالة إلغاء أو غلق عملية الاستثمار أو في حالة إخلال بالعقد من قبل المفوض له.

### 2. حوار التسيير:

عندما تقرر مصلحة تابعة للدولة بتفويض تسيير كل أو جزء من برنامجها لمؤسسة عمومية تحت الوصاية، يجب القيام بحوار التسيير قبل وأثناء تنفيذ تفويض التسيير ويتم هذا الحوار وفقا للكفاءات المنصوص عليها في المنشور (7336) والمؤرخ في (04) أكتوبر (2022).

أ. عندما يتعلق الأمر بكل البرنامج: في هذه الحالة يقوم مسؤول محفظة البرامج (المفوض) بتكليف المفوض له بإنجاز كل البرنامج ليتم بذلك تعيينه بصفة مسؤول البرنامج، ففي هذه الحالة يستوجب عليه إعداد البرمجة الأولية للاعتمادات المالية وهذا بعد التواصل مع مسؤول الوظيفة المالية طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم (20-404) الذي يحدد كفاءات تسيير وتفويض الاعتمادات المالية والمنشور (5960) الخاص بتعيين المسؤولين الميزانياتيين.

ب. عندما يتعلق الأمر بكل التقسيمات العملية للبرنامج: في هذه الحالة يقوم المفوض بصفته مسؤول البرنامج بتكليف المفوض له/ أو المفوض لهم بإنجاز أنشطة البرنامج، ليتم بذلك تعيينه بصفة مسؤول النشاط.

ج. عندما يتعلق الأمر بجزء من البرنامج: كما هو الحال سابقا، ليصبح المفوض له يمتثل بصفة مسؤول النشاط. عندما يتم تعيين المفوض له بصفة مسؤول نشاط، يستوجب عليه إعداد وثيقة برمجة اعتمادات النشاط على أساس مستخرج وثيقة البرمجة الأولية للاعتمادات المالية ومستخرج ملحق مقررات التسجيل وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي والمنشور المذكور أعلاه.

بعدها يتم تبليغ المفوض له بحجم الاعتمادات المخصصة لإنجاز النشاط الذي سيتم تكليفه بها وهذا عن طريق مسؤول الوظيفة المالية وبأمر من المفوض. وفي حالة عدم كفاية الاعتمادات يقوم المفوض له بتبليغ المفوض بذلك ليقوم هذا الأخير بالأخذ بالإجراءات الضرورية للتكفل بهذه الحالة.<sup>1</sup>

باختصار فإنه يتم معالجة تفويض تسيير المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري والمؤسسات العمومية الاقتصادية بنفس الطريقة التي يدار بها تفويض تسيير المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات المماثلة، إلا أنه بالنسبة للمؤسسات العمومية (الاقتصادية، ذات الطابع الصناعي والتجاري...) وفي سياق الإطار التعاقدية يتم وضع بند خاص بالمصاريف الناجمة عن التفويض التي تمنح للمفوض له مقابل الخدمة المكلف بها من قبل المفوض.

### **3. كفاءات الرقابة الميزانية:**

يكلف المراقب الميزانياتي الذي يتم تعيينه من قبل الوزير المكلف بالمالية بالرقابة المسبقة على النفقات الملتزم بها من طرف المفوض له، وذلك وفقا للتعليمية (9658) المؤرخة في (15) ديسمبر (2022) المتعلقة بكفاءات ممارسة الرقابة الميزانية بعنوان نفقات ميزانية الدولة.

<sup>1</sup> المديرية العامة للميزانية، المنشور رقم 1174 المتعلق بكفاءات تفويض التسيير، ص04.

### خلاصة الفصل:

في ضوء ما سبق، يتضح أن ترشيد نفقات المؤسسات العمومية لا يعتبر خيارا ظرفيا أو تقنيا مرتبط بتركيبية الميزانية وإنما مسارا اصلاحيا استراتيجيا يستند على مبادئ ومقومات الحوكمة الرشيدة، وأن ترشيد النفقات أيضا لا يقاس فقط بمقدار التوفير وإنما بمدى تحقيق الكفاءة والفعالية في تخصيص الموارد المالية وتوجيهها نحو الأولويات وتعزيز الشفافية والمساءلة في المتابعة والتقييم. غير أن تجسيد هذا التوجه يظل مرهونا بجملة من العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية، وهو ما يستدعي دراسة ميدانية تقيما لواقع تطبيق هذه المبادئ داخل المؤسسات ليس فقط من أجل تشخيص مستوى الالتزام بالتوجهات الإصلاحية وإنما كذلك لاكتشاف الفجوة بين النص والممارسة واستجلاء التحديات التي تعرقل التفعيل الأمثل لهذا الإصلاح.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية  
لمجموعة من المؤسسات  
العمومية بولاية عنابة، الطارف  
وميلة

## تمهيد:

يشكل هذا الفصل محورًا جوهريًا في هذه الدراسة، إذ ينتقل بها من الجانب النظري إلى التحليل الميداني الذي يعكس واقع الممارسات داخل المؤسسات العمومية. ويهدف هذا الفصل إلى استكشاف مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في ترشيد النفقات العمومية في ظل الإصلاحات الميزانية التي أقرها القانون العضوي (15-18).

وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة ميدانية مختارة بدقة، وقد صمم بما ينسجم مع إشكالية الدراسة وأهدافها، حيث غطى محاوره الرئيسية المرتبطة بمبادئ الحوكمة (كالشفافية، والمساءلة، والعدالة، والاستقلالية، والمشاركة، والمسؤولية الاجتماعية) وانعكاسها على كفاءة الإنفاق العمومي.

يعتمد هذا الفصل على معالجة وتحليل البيانات باستخدام أدوات وتقنيات إحصائية ملائمة، بغرض اختبار الفرضيات المطروحة واستخلاص مؤشرات دقيقة تدعم النتائج النهائية، وتُسهم في تقديم قراءة علمية لواقع الحوكمة وتحديات ترشيد النفقات في المؤسسات العمومية الجزائرية.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تخصيص هذا المبحث لعرض نموذج الدراسة الفرضي، وفرضيات الدراسة بالإضافة إلى منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

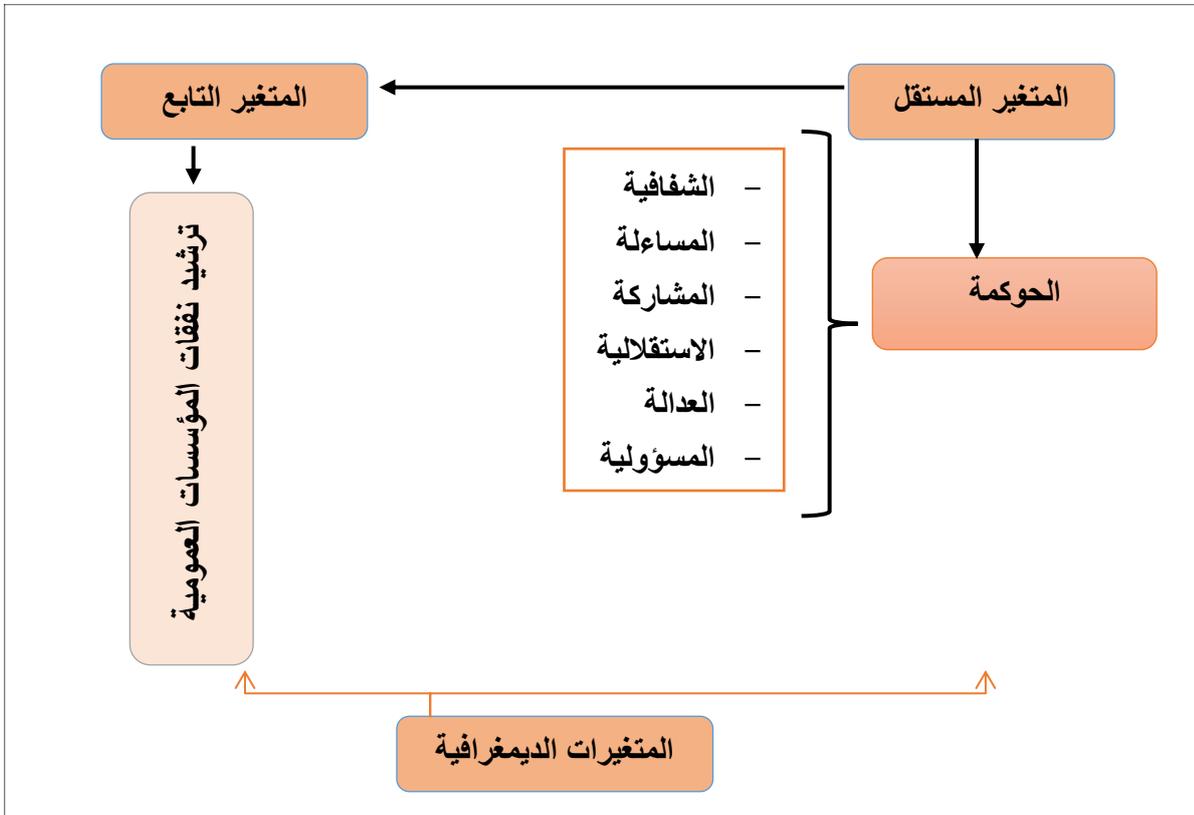
### المطلب الأول: نموذج ومتغيرات الدراسة، منهجها وعينتها

عادة ما تعتمد الدراسة على نموذج نظري والذي يوفر الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، ويتم هذا وفق اتباع منهج مناسب بغرض جمع البيانات وتحليلها، من خلال استخدام أدوات البحث المناسبة والتي تطرح على عينة الدراسة التي بدورها يتم تحديدها وفق معايير محددة، وسيتم التطرق إلى هذه الجوانب من خلال هذا المطلب.

#### 1. نموذج الدراسة

تم تطوير نموذج الدراسة بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، ويحدد هذا النموذج العلاقات بين متغيرات الدراسة، والتي تتمحور حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية في الجزائر، ويفترض هذا النموذج وجود علاقة بين مبادئ الحوكمة وأثرها الفعلي على كفاءة إدارة الموارد المالية وكذلك التحديات التي تواجه تطبيقها، وبناء على ذلك يمكن توضيح نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (19): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

يهدف هذا النموذج إلى فهم دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية في الجزائر، إذ يفترض وجود دور لمبادئ الحوكمة (مبدأ الشفافية، مبدأ المساءلة، مبدأ المشاركة، مبدأ الاستقلالية، مبدأ العدالة، مبدأ المسؤولية الاجتماعية) في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، والتي يتم من خلالها اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية.

الجدول رقم (13): فرضيات الدراسة

الفرضيات	نص الفرضية
الفرضية الأولى ( الرئيسية)	يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة
الفرضيات الفرعية	يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمبدأ الشفافية في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة
	يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمبدأ المساءلة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة
	يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمبدأ المشاركة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة
	يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمبدأ الاستقلالية في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة
	يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمبدأ العدالة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة
	يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمبدأ المسؤولية الاجتماعية في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة
فرضيات الفروقات	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول الحوكمة وأبعادها في المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة)
	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة)
	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

## 2. متغيرات الدراسة

تشمل الدراسة الحالية العلاقة بين متغيرين رئيسيين أحدهما متغير مستقل وآخر تابع، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

• **المتغير المستقل:** يتمثل في الحوكمة (Governance) ويرمز له بالرمز (Gov)، وتم تقسيمه إلى ستة أبعاد تتمثل في:

1-مبدأ الشفافية (Transparency) ويرمز له بالرمز (Trans)؛

2-مبدأ المساءلة (Accountability) ويرمز له بالرمز (Acco)؛

3-مبدأ المشاركة (Participation) ويرمز له بالرمز (Part)؛

4-مبدأ الاستقلالية (Independence) ويرمز له بالرمز (Indep)؛

5-مبدأ العدالة (Justice) ويرمز له بالرمز (Just)؛

6-مبدأ المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility) ويرمز له بالرمز (So\_Resp).

• **المتغير التابع:** يتمثل في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية (Rationalization of Public Expenditures) ويرمز له بالرمز (Rat\_pub\_exp) من خلال فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 15-18 (Organic Law 18-15) تنفيذ النفقات والرقابة عليها (Expenditure Implementation and Control) وكذلك الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية (Institutional Readiness and Implementation Challenges).

## 3. منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم وصف الظواهر المدروسة وتحليلها بشكل منهجي ودقيق، ويتم ذلك من خلال جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها بطريقة مفصلة، مما يسمح بفهم معمق للعلاقة بين الحوكمة وترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية. وقد ذلك عبر عدة خطوات، تبدأ بإعداد أداة الدراسة الرئيسية المتمثلة في الاستبيان، ومن ثم تفرغها وترتيبها، وفي الأخير تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد تم دراسة هذه العلاقات بالاستعانة ببرنامج SPSSv26، SmartPLS4 وتقنية منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS).

## 4. مجتمع وعينة الدراسة:

أ- **مجتمع الدراسة:** يعبر مجتمع الدراسة عن جميع الوحدات أو المشاهدات أو الأفراد أو مجموعة من الصفات التي تميزها عن غيرها<sup>1</sup>، ويتم تصنيف المجتمع الإحصائي إلى:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طويطي مصطفى، (2019): الأساليب الإحصائية الاستدلالية البارامترية، الجزء 01، الطبعة 01، دار الحاكك للنشر والتوزيع، الأردن، ص 18.

<sup>2</sup> زيد المقبل، (2019): تعلم إعداد الأبحاث والدراسات العلمية، الطبعة 01، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع والدعاية والإعلان، ص 64.

- **المجتمع المعروف أو المحدود:** يكون المجتمع معلوما إذا كان لدى الباحث القدرة على تحديد وتعريف جميع أفراد ذلك المجتمع؛
  - **المجتمع غير معروف:** يعد المجتمع غير معلوم إذا لم يستطع الباحث أو ليس لديه القدرة على الحصر والوصول إلى جميع أفراد المجتمع.
- في هذه الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع الإطارات لمجموعة من المؤسسات العمومية الجزائرية بثلاثة ولايات: عنابة، الطارف، ميلة.
- ب- عينة الدراسة:** تعرّف عينة الدراسة بأنها نموذج يشمل جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث بشرط أن تكون ممثلة له وتحمل صفاته المشتركة، ويتم تحديد حجم العينة بعدة طرق أهمها:
- **إذا كان المجتمع معروف:** في هذه الحالة تطبق معادلة ستيف تامسون وفق القانون التالي:

الجدول رقم (14): حساب عينة الدراسة حسب معادلة ستيف تامسون

$n = \frac{N \cdot P(1 - P)}{\left[ (N - 1) \cdot \left( \frac{d^2}{Z^2} \right) \right] + P(1 - P)}$
N : حجم المجتمع
P : نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها خصائص موضوع البحث والتي تقدر بـ 50%
D : نسبة الخطأ وهي 5% لمستوى ثقة 95%.
Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة 95% والتي تقدر بـ 1.96

Source: Steven K. Thompson (2012): Sampling, John Wiley and Sons, INC, 3<sup>rd</sup> Edition, Canada, p 59.

- **إذا كان المجتمع غير معروف:** في هذه الحالة يتم تطبيق المعادلة التالية:
- الجدول رقم (15): حساب عينة الدراسة لمجتمع غير معروف

$N = \frac{Z^2 p(1 - p)}{d^2}$
N : حجم العينة المطلوبة
z : عدد الوحدات المعيارية والتي تقدر بـ 1.96 ± لمستوى ثقة 95%
P : نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها خصائص موضوع البحث والتي تقدر بـ 50%
d : نسبة الخطأ وهي 5% لمستوى ثقة 95%.

Source: Steven K. Thompson (2012): Sampling, John Wiley and Sons, INC, 3<sup>rd</sup> Edition, Canada, p 60.

تم تحديد عينة الدراسة بالتطبيق على المعادلة الثانية، حيث لم تتمكن الباحثة من تحديد عدد إطارات جميع المؤسسات العمومية المعنية بولايات عنابة، الطارف وميلة، لذلك تم تحديد عينة الدراسة بناء على مجتمع غير معروف وتم الوصول إلى 385 إطار، وعلى هذا الأساس وزع 385 استبياناً

بالطريقة الإلكترونية والورقية، وتم استرجاع 246 استبيان واستبعاد 52 استبيان غير صالح للدراسة، وبالتالي الوصول إلى 194 استبيان صالح للدراسة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): تحديد عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة

البيانات	حجم العينة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات غير الصالحة	الاستبيانات الصالحة	نسبة الاستجابة
المجموع	385	385	246	52	194	50.39%

المصدر: من إعداد الباحثة

كما تجذر الإشارة أن المؤسسات التي تم توزيع الاستبيان فيها هي مراكز ومعاهد التكوين المهني، الجامعات والمستشفيات في كل من الولايات الثلاث المذكورة سابقا.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات واختيار صلاحية الأداة الرئيسية للدراسة

في هذا المطلب يتم التركيز على أهم الأدوات المستخدمة في الدراسة، والتعرف على مراحل إعداد وتصميم الأداة الرئيسية للدراسة، وكذا القيام باختبارات حول مدى صلاحية البيانات من جهة وصلاحية الاستبيان من جهة أخرى.

#### **1. أدوات جمع البيانات:**

تُعتبر أدوات جمع البيانات وسيلة هامة في الحصول على البيانات أو القياسات أو المعلومات المطلوبة لدراسة ظاهرة معينة، ويمتلك كل علم من العلوم أدواته الخاصة في الحصول على البيانات؛ ففي العلوم الإدارية والاجتماعية وغيرها من المجالات الأخرى، يتم استخدام الاستبيانات لقياس الظواهر المدروسة، بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة، وفي حالة الدراسة التي تتضمن استبياناً فمن الضروري الاعتماد على أداتي المقابلة والملاحظة كذلك للحصول على نتائج شاملة ودقيقة تدعم الدراسة الميدانية.

- **الملاحظة:** تُعد الملاحظة أداة قيّمة تمكّن الباحث من فهم الحقائق الكامنة والأسباب العميقة وراء الأحداث والظواهر قيد الدراسة، وهي جوانب قد لا تُكشف عنها التصريحات اللفظية. تسمح هذه الأداة للباحث بمتابعة مسار تطور الموضوع المدروس بأكمله. وفي بعض الأحيان، تمنح الملاحظة الباحث فرصة فريدة للانخراط في البيئة اليومية للأفراد أو المؤسسات المعنية بالدراسة لفترة ممتدة، مما يتيح له جمع معلومات وحقائق مباشرة.

وقد أتاحت هذه الأداة للباحثة من مشاركة عينة الدراسة في أداء أعمالهم اليومية أثناء فترة توزيع الاستبيانات، مما مكّنها من التعرف على بعض الحقائق وجمع المعلومات ذات الصلة بمشكلة وموضوع الدراسة.

- **المقابلة:** تُمثل المقابلة عملية منظمة تعتمد على مجموعة من الأساليب والتقنيات، وقد تضمنت إجراء لقاءات شبه منظمة مع إطارات قيادية وإطارات سامية بالمؤسسات محل الدراسة، بهدف جمع أقصى

- قدر ممكن من البيانات والمعلومات التي تدعم تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها بشكل معمق، وذلك بالإضافة إلى الرؤى التي تم الحصول عليها من خلال أسلوب الملاحظة.
- الاستبيان: تم تصميم الاستبيان بطريقة واضحة وبسيطة وسهلة تتناسب مع طبيعة الدراسة، فقد تم استخدام مجموعة من العبارات والفقرات لجمع المعلومات من عينة الدراسة بغرض قياس متغيراتها من الواقع الميداني، والحرص على إعطاء صورة واقعية عن حقيقة الممارسات الميدانية من جهة، ومن جهة أخرى تعكس الواقع المرتبط بموضوع الدراسة. ويعتمد في بناء هذه الأداة على:
  - الإشكالية المدروسة؛
  - المراجع ذات الصلة بمشكلة الدراسة أو موضوعها ككل أو جزء منه؛
  - الرسائل والدراسات السابقة التي تناولت دراسات مماثلة في نفس المجال الجامعي؛
  - عرض الاستبانة في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف وثلة من الأساتذة المختصين، قصد الاستفادة من آرائهم في تصويبها وتحكيمها.
- والجدول الموالي يوضح هيكل أداة الدراسة.

الجدول رقم (17): توزيع فقرات الاستبيان

العبارات	أقسام الاستبيان
المحور الأول: معلومات متعلقة بالمجيب: الجنس، السن، المستوى التعليمي، نوع المؤسسة	
من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 04	البعد 1: مبدأ الشفافية
من العبارة رقم 05 إلى العبارة رقم 08	البعد 2: مبدأ المساءلة
من العبارة رقم 09 إلى العبارة رقم 12	البعد 3: مبدأ المشاركة
من العبارة رقم 13 إلى العبارة رقم 16	البعد 4: مبدأ الاستقلالية
من العبارة رقم 17 إلى العبارة رقم 20	البعد 5: مبدأ العدالة
من العبارة رقم 21 إلى العبارة رقم 24	البعد 6: مبدأ المسؤولية الاجتماعية
من العبارة رقم 25 إلى العبارة رقم 34	فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 15-18
من العبارة رقم 35 إلى العبارة رقم 44	تنفيذ النفقات والرقابة عليها
من العبارة رقم 45 إلى العبارة رقم 51	الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية
51 عبارة	مجموع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثة

تم تحديد أسئلة الاستبيان وفق مقياس " ليكرت الخماسي" (أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة)، والجدول الموالي يوحد مقياس سلم ليكرت المعتمد عليه مع الأوزان ومجالات القبول.

الجدول رقم (18): مستويات الإجابة لمقياس سلم ليكرت الخماسي

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5
طول الفئة	[1.80-1]	[2.60-1.81]	[3.40-2.61]	[4.20-3.41]	[5-4.21]
دلالات الفئات	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: وليد إسماعيل السيفو، عيد أحمد أبو بكر، غالب عوض الرفاعي، (2010): أساسيات الأساليب الإحصائية للأعمال، الطبعة الأولى، الأردن: زمزم، ص 102

## 2. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

صُمم هذا الاستبيان بهدف تحديد مدى فعالية أداة قياس مُحددة في تحقيق الغرض الذي أنشئت من أجله، وقد تم تقييم موثوقية الأداة ودقتها باستخدام مجموعة متنوعة من الاختبارات، والتي تتضمن ما يلي:

- **صدق الاستبيان:** يُقصد بصدق الاستبيان مدى صلاحية عباراته لقياس المحاور التي تم اختيارها من خلال:

- **الصدق الظاهري:** يعبر عن الأخذ برأي المحكمين سواء بالنسبة للعبارات أو المحاور، ومدى ارتباط كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث أنه في هذه الدراسة وبعد الانتهاء من إعداد فقرات الاستبيان الأولي تم عرضه على الأستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين، ومن ثم تم إعادة صياغة العبارات بعد أخذ ملاحظات وتصحيحات المحكمين بعين الاعتبار، وأخيرا وضع الاستبيان في نسخته النهائية وتوزيعه على عينة الدراسة.

- **الصدق الاستطلاعي:** يتم بهدف قياس صدق وثبات أداة الدراسة بالاعتماد على العينة الاستطلاعية، وعلى أساسها يتم تعديل أو تغيير أو إلغاء بعض فقرات المحاور التي لها ارتباط ضعيف مع المحور الذي تنتمي إليه.

## 3. البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها تم استخدام برنامجين احصائيين؛ وهما:

➤ البرنامج الاحصائي SPSSv26 (Statistical Package for Social Sciences):

يعتبر برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية من أهم برامج التحليل الإحصائي والتي تعمل تحت مظلة Windows، وهو بالأساس مجموعة من الأدوات والقوائم المخصصة لمساعدة الباحثين،

حيث تسمح هذه الحزمة بإدخال البيانات التي تم جمعها من خلال طرق البحث المختلفة كالاستبيانات، المقابلات، أو حتى الملاحظات، تمهيدا لتحليلها إحصائيا بدقة. وضمن هذا البرنامج تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

#### ✓ اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov):

يستخدم هذا الاختبار لتحديد ما إذا كانت المتغيرات قيد الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، كما يساعد الباحثين في معرفة ما إذا كانت بياناتهم موزعة بشكل طبيعي، وهو أمر مهم لاختيار التحليلات الإحصائية المناسبة؛

#### ✓ جداول التوزيع التكراري:

تعد جداول التوزيع التكراري وسيلة لتنظيم وفرز البيانات الخام في جداول مكونة من فئات، وتساعد هذه الجداول في عرض وتلخيص البيانات بطريقة واضحة ومفهومة؛ إذ تتضمن التكرارات والنسب المئوية، كما تمكن الباحثين من فهم البيانات بشكل أفضل وتسهل عليهم إعداد الرسوم البيانية؛

#### ✓ الرسوم البيانية:

تستخدم الرسوم البيانية لتمثيل القيم الإحصائية باستخدام الأشكال كالدوائر أو الأعمدة، وتسهل هذه الرسوم فهم البيانات وتحليلها؛

#### ✓ معامل الارتباط بيرسون Pearson- Correlation Coefficient: لاختبار الاتساق الداخلي لفقرات

المقياس واختبار الصدق البنائي، وتتحصر قيمته بين  $(-1)$  و  $(+1)$ ؛ حيث قد يأخذ قيمة:

- الواحد الصحيح  $(+1)$ : مما يدل على وجود ارتباط طردي تام؛

- السالب الواحد الصحيح  $(-1)$ : مما يدل على وجود ارتباط عكسي تام؛

- الصفر: مما يدل على عدم وجود أية علاقة بين المتغيرين؛

- يقع في المجال  $[0, 0.5]$ : ارتباط طردي ضعيف؛

- يقع في المجال  $[0.5, 0.99]$ : ارتباط طردي قوي؛

- يقع في المجال  $[0, -0.5]$ : ارتباط عكسي ضعيف؛

- يقع في المجال  $[-0.5, -0.99]$ : وجود ارتباط عكسي قوي.

#### ✓ ثبات أداة الدراسة: من خلال معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، وعادة ما تكون قيمة ألفا

أكبر من 0.7 مثالية للتقييم، وكلما اقتربت قيمته من 1 كلما دل على ثبات أعلى للدراسة.

#### ✓ مقاييس النزعة المركزية: يطلق على القيمة التي يحدث حولها التجمّع بمقياس النزعة المركزية، وهي

مؤشرات كمية بالغة الأهمية في وصف البيانات، فهي تقدّم فكرة عن مركز توزيع البيانات، ومن أهم

المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة: المتوسط الحسابي  $(\bar{X})$ : وهو مجموع الأرقام مقسوما على

عددها، ويستخدم لتقدير الموقع الوسطي لمجموعة القيم للمتغير المدروس، وفي سياق الاستبيان الذي يعتمد على سلم ليكرت الخماسي فإنّ قيم الوسط الحسابي تتراوح بين أعلى درجة (5) وأقل درجة (1) من السلم، وأهم استخدامات الوسط الحسابي هي تحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان، ويحسب بالمعادلة التالية:

$$X = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

✓ **مقاييس التشتت:**

في حين أنّ مقاييس النزعة المركزية تزود الباحثين بالقيمة التي تتمركز حولها البيانات، إلا أنه لا يمكن من خلالها لوحدتها التعرّف على مدى تشتت البيانات حول القيمة المتوسطة للمتغير، ويتم التعرّف على تباين المتغيرات وتشتتها من خلال ما يُعرف بمقاييس التشتت؛ حيث تعرّف هذه المقاييس بأنها تلك التي توضح مدى تشتت البيانات كميًا، أو مدى تقارب وتباعد البيانات عن نقطة التمركز، وكلما كانت قيمة التشتت صغيرة، كلما دلّ ذلك على تركّز الإجابات حول متوسطها الحسابي وانخفاض التشتت فيما بينها. ويعتبر الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف أكثر المقاييس استخداما في سياق الاستبيان حيث يمثل:

– **الانحراف المعياري (S):** يقوم في جوهره على حساب انحرافات الدرجات عن متوسطها، ويساوي الجذر التربيعي لمتوسط الانحرافات. ويحسب بالعلاقة التالية:

$$S = \sqrt{s^2} = \sqrt{\frac{\sum f x^2}{\sum f_i}}$$

➤ **البرنامج الاحصائي (Smart PLS4):**

✓ **مفهومه:**

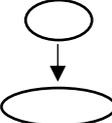
طوّر هذا البرنامج من قبل **Will & Wende**، واكتسب شعبية منذ إنطلاقه في عام 2005 وهذا ليس لكونه متاح مجانا فقط، ولكن كذلك لاحتوائه على واجهة سهلة الاستخدام وميزات متقدمة لإنشاء التقارير، مما يجعله خيارا مفضّلا للباحثين والأكاديميين، كما يسمح هذا البرنامج بدراسة العلاقات بين جميع المتغيرات، وقد صنّفه الإحصائيون ضمن إطار نمذجة العلاقات الهيكلية على المتغيرات الكامنة. ويعتمد هذا النموذج على مبادئ الانحدار المتكرر الذي يربط بين المتغيرات الكامنة وقياساتها الممثلة في المتغيرات الظاهرة (1).

(1) Kay Wong, K. K, (2013): **Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using smart pls**, Marketing Bulletin, p 01.

✓ رموزه:

يمكن تلخيص الرموز المستخدمة في برنامج SmartPLS4 في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): الرموز المستخدمة ببرنامج SmartPLS4

الرمز	المعنى
	المتغيرات الكامنة
	المتغيرات المشاهدة
	علاقة سببية
	علاقة سببية تبادلية (علاقة تأثير متبادل)
	علاقة ارتباطية
	خطأ القياس للمتغيرات الكامنة

المصدر: زيغد رحمة، (2023): دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسة من خلال الذكاء التكنولوجي-دراسة حالة المؤسسات الناشئة بالجزائر -، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ص187.

✓ مفهوم نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM):

نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) هي طريقة شائعة جدا لتحليل البيانات متعددة المتغيرات، ويتم استخدام هذه الطريقة من خلال تطوير برنامج SmartPLS، والعمل وفقا لهذه المنهجية يتيح اختبار وتقدير وتمثيل شبكة من العلاقات، فهي تعد نموذجا شاملا لاختبار الفرضيات حول العلاقات بين المتغيرات المشاهدة والمتغيرات الكامنة.

✓ أنواع المتغيرات في نمذجة المعادلات البنائية:

تصنف المتغيرات في نمذجة المعادلات البنائية إلى:

- المتغيرات الكامنة والمتغيرات الظاهرة:

المتغيرات الكامنة هي التي لا يمكن ملاحظتها أو قياسها بشكل مباشر، ويتم الاستدلال عليها وقياسها باستخدام مجموعة من المؤشرات أو المتغيرات التي تعد خصيصا لهذا الغرض، كالاختبارات والاستبيانات وغيرها من أدوات جمع البيانات، وتشتمل هذه المتغيرات على المتغيرات المستقلة والتابعة، بالإضافة إلى المتغيرات الوسيطة. أما المتغيرات الظاهرة أو المشاهدة فهي تلك المستخدمة للاستدلال على المتغير الكامن أو تحديده، وهي قابلة للقياس المباشر.

- المتغيرات الخارجية والمتغيرات الداخلية:

المتغيرات الخارجية هي تلك المتغيرات المستقلة التي لا تتأثر بأي متغير سببي سابق، ولا تتأثر بأي متغير آخر داخل النموذج، بل تؤثر هي في غيرها من المتغيرات، أما المتغيرات الداخلية فهي التي تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج، وتشكل هذه المتغيرات كلا من المتغيرات التابعة والوسيطة.

### ✓ خصائص النمذجة بالمعادلات البنائية:

يتطلب تطبيق PLS-SEM تقييم مجموعة من العوامل التي ترتبط بطبيعته وخصائصه، حيث تتميز الخصائص الإحصائية لخوارزمية PLS-SEM بخصائص مهمة مرتبطة بخصائص البيانات والنموذج المستخدم، بالإضافة إلى ذلك فإنّ خصائص طريقة PLS-SEM تؤثر على تقييم النتائج، وهناك أربعة قضايا حرجة ذات صلة بتطبيق PLS-SEM وهي: خصائص البيانات، خصائص النموذج، تقدير النموذج وتقييم النموذج. ويوضح الجدول الموالي خصائص SEM-PLS:<sup>(1)</sup>

الجدول رقم (20): الخصائص الأساسية لنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS

حجم البيانات	
حجم العينة	- لا تهتم بصغر حجم عينة الدراسة؛ - إمكانية الحصول على قوة إحصائية جيدة بعينة ذات الحجم الصغير؛ - دقة تقديرات النمذجة تزيد بكون حجم العينة؛
توزيع البيانات	نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الجزئية الصغرى هي طريقة لا معلمية لذلك فإنّ شرط اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي غير مطلوب؛
القيم المفقودة	تتوقف متانة النموذج على عدم تعدي القيم المفقودة للمستوى المعقول؛
سلم القياس	- يعمل مع البيانات القياسية، شبه قياسية، بيانات مقاسة، بيانات ثنائية مرقمة؛
خصائص النموذج	
عدد المتغيرات في كل متغير كامن من متغيرات نموذج القياس	يعالج المتغيرات الكامنة متعددة المؤشرات أو أحادية المؤشر؛
العلاقات بين المتغيرات الكامنة وبين مؤشراتها	يتم قبول متغيرات عاكسة أو تكوينية بكل سهولة في نموذج القياس؛
تعقيد النموذج	يقوم النموذج بمعالجة نماذج معقدة بعدة متغيرات ويدرس العلاقة بينها؛
إنشاء النموذج	لا يقوم بمعالجة العلاقات التي تحوي حلقات سببية أو دوائر في نماذج الهيكل؛
خصائص خوارزمية النمذجة	
الهدف	تعظيم قيم $R^2$ ؛
الفعالية	يحصل تقارب النموذج بعد بضعة تكرارات بسبب فعالية الخوارزمية؛
ناتج مجموع المبنى (المتغير)	تستخدم لأغراض التنبؤ
تقدير العوامل	- علاقات نموذج الهيكل أقل من تقديراتها المفترضة، وعلاقات نموذج القياس أكبر من تقديراتها المفترضة عندما تقدر البيانات من نموذج العوامل المشتركة؛ - تتميز بمستويات عالية من القوة الإحصائية؛

<sup>(1)</sup> Hair F. Joseph & al, (2021): **Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook**, Springer Nature, PP 12-13.

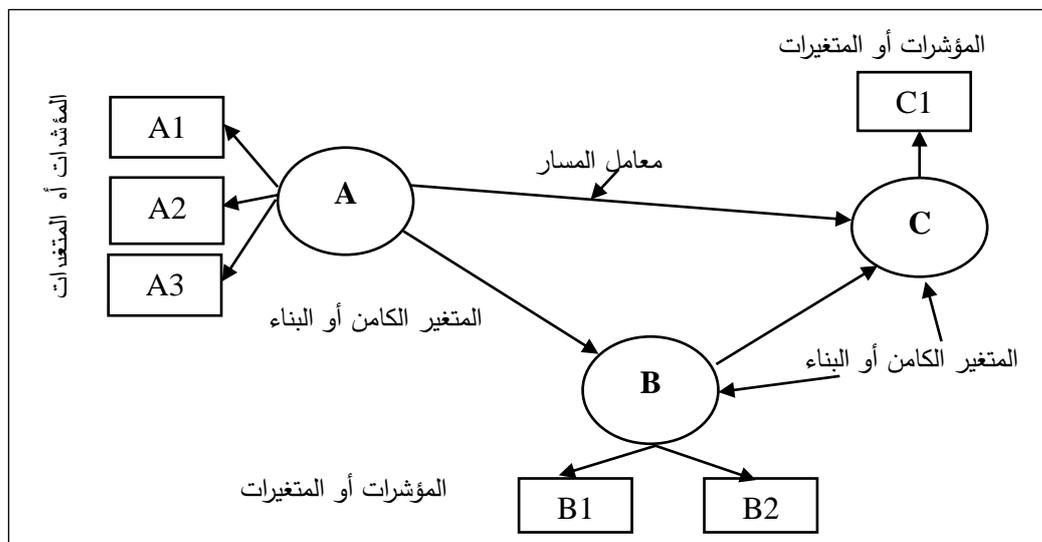
- متماسكة بشكل عام؛	
<b>تقييم النموذج</b>	
لا تتطلب مؤشرات جودة المطابقة؛	<b>التقييم الإجمالي للنموذج</b>
نماذج القياس العاكسة: تقييم الموثوقية والمصدقية بواسطة معايير متعددة؛ نماذج القياس التكوينية: تقييم المصدقية، مستوى الدلالة الإحصائية، التداخل الخطي بين المؤشرات، ملائمة وزن المؤشرات؛	<b>تقييم نماذج القياس</b>
التداخل الخطي بين مجموعات المتغيرات، مستوى دلالة معاملات المسار، القدرة التنبؤية خارج العينة، معايير تقييم قوة النموذج في العينة؛	<b>تقييم النموذج الهيكلي</b>
اختيار النموذج، تحليل خريطة الأداء، نماذج المكونات الهرمية، كشف اللاتجانس الملحوظ ومعالجته، تأثيرات المتغيرات المعدلة.	<b>تحليلات إضافية</b>

**Source:** Hair F. Joseph and al, (2021): Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook, Springer Nature, PP 12-13.

### ✓ نموذج مسار نمذجة المعادلات البنائية:

يصف هذا النموذج العلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والظاهرة، فهو امتداد للنموذج الخطي، ويتكون من العناصر التالية:

الشكل رقم (20): متغيرات النموذج وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية



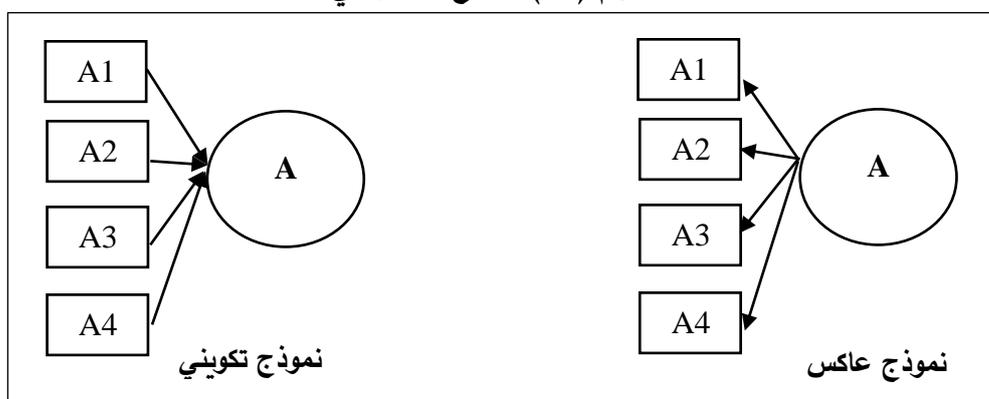
**Source:** Azuar Juliandi, (2018): Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) dengan SmartPLS, Modul Pelatihan, Vol 01, N°04, P 03.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أنّ نموذج المسار يتكون من:

- النموذج الانعكاسي: اتجاه السهم يبدأ من المتغير الكامن نحو المؤشر؛
- النموذج التكويني: اتجاه السهم يبدأ من المؤشر نحو المتغير الكامن.

في حين تظهر أنواع النماذج في نمذجة المعادلات البنائية PLS من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (21): نماذج القياس في PLS



Source: Azuar Juliandi, (2018): Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) dengan SmartPLS, Modul Pelatihan, Vol 01, N°04, P 04.

### المبحث الثاني: تحليل البيانات

قبل الشروع في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، من الضروري تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، وهذا يتطلب أولاً تحديد نوع توزيع بيانات المستجيبين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة عن طريق إجراء اختبارات الكشف عن نوع التوزيع. وبمجرد تحديد نوع توزيع البيانات، يمكن تحديد الأساليب الإحصائية الملائمة؛ فإذا كانت البيانات موزعة بشكل طبيعي يتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المعلمية، في حين يتم استخدام الأساليب الإحصائية غير المعلمية إذا لم تكن البيانات موزعة بشكل طبيعي.

#### المطلب الأول: اختبارات الصلاحية لعينة الدراسة

تُعد اختبارات الصلاحية خطوة محورية عند تحليل أي دراسة تعتمد على الاستبيانات أو المقابلات لجمع البيانات من عينة الدراسة لضمان جودة وموثوقية النتائج، فهي تهدف إلى التحقق من أنّ أداة الدراسة تقيس بالفعل ما صُممت لقياسه، وأنّ البيانات التي تم جمعها تعكس بدقة الظاهرة أو المتغيرات قيد الدراسة، لذلك سيم في هذا المطلب إجراء هذه الاختبارات للحصول على نتائج ذات مصداقية علمية عالية، مما يعزز الثقة في التوصيات والمقترحات المنبثقة عنها.

#### 1. اختبار طبيعة التوزيع

يعتبر هذا الاختبار مهم جداً لفهم أعمق لتوجه البيانات وطبيعة توزيعها، وتنقسم الأساليب الإحصائية إلى نوعين رئيسيين: الأساليب المعلمية (البارامترية) والأساليب غير المعلمية (غير البارامترية)، حيث تفترض الأساليب المعلمية أنّ البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، بينما لا تشترط الأساليب غير المعلمية هذا الشرط لتوزيع البيانات.

ولتحديد نوع توزيع البيانات، سيتم إجراء اختبار كشف مناسب باستخدام أدوات إحصائية كاختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، أو اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk)، أو غيرها. يُعد هذا الكشف مهمًا لاتخاذ قرارات دقيقة بشأن الأساليب الإحصائية الأنسب لتحليل البيانات، مما يضمن الحصول على أفضل النتائج الصحية واستنتاجات البحث.

ففي حين تُستخدم طريقة اختبار (Kolmogorov-Smirnov) عندما يكون عدد العينات أكبر من 50، أو يساوي 50، بينما تُستخدم طريقة اختبار (Shapiro-Wilk) إذا كان عدد العينات أقل من 50. يُنتج كل اختبار إحصائي عادة قيمة احتمالية (p-value)، والتي تُقارن بمستوى الدلالة المعتمد، وغالبا ما يكون (0.05)، وتُستخدم هذه المقارنة لتحديد نوع توزيع البيانات. فإذا كانت قيمة الاحتمالية (p-value) أقل من (0.05) فهذا يُعدّ دليلا إحصائيا قويا يدعم افتراض أنّ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا كانت قيمة الاحتمالية (p-value) أكبر من أو تساوي مستوى الدلالة (0.05) فهذا يُعدّ دليلا قويا يدعم افتراض أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فيما يتعلق بالمتغيرات المدروسة. والجدول الموالي يظهر نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

الجدول رقم (21): اختبار التوزيع الطبيعي

نوع توزيع بيانات كل محور	اختبار Shapiro-Wilk			اختبار Kolmogorov-Smirnov			محاور الاستبيان
	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية Df	القيمة الاحصائية للاختبار	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية Df	القيمة الاحصائية للاختبار	
لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.000	194	0,889	0.000	194	0,154	البعد 1: مبدأ الشفافية
لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.000	194	0,944	0.000	194	0,155	البعد 2: مبدأ المساواة
لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.000	194	0,964	0.000	194	0,112	البعد 3: مبدأ المشاركة
لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.000	194	0,936	0.000	194	0,184	البعد 4: مبدأ الاستقلالية
لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.000	194	0,806	0.000	194	0,335	البعد 5: مبدأ العدالة
لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.000	194	0,957	0.000	194	0,126	البعد 6: مبدأ المسؤولية الاجتماعية
لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.000	194	0,909	0.000	194	0,153	المتغير المستقل:

مستوى التزام المؤسسات بمبادئ الحوكمة							
القانون العضوي 15_18	0,280	194	0,000	0,802	194	0,000	لا تتبع التوزيع الطبيعي
تنفيذ ورقابة النفقات	0,289	194	0,000	0,828	194	0,000	لا تتبع التوزيع الطبيعي
الجاهزية والتحديات	0,063	194	0,000	0,961	194	0,000	لا تتبع التوزيع الطبيعي
المتغير التابع: ترشيد نفقات المؤسسات العمومية في الجزائر	0,154	194	0,000	0,928	194	0,000	لا تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يظهر من خلال الجدول أعلاه أنّ جميع قيم الاحتمالية (**p-value**) لبيانات المستجيبين أقل من 0,05، مما يشير إلى أنّ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. فبالنسبة للمحور الأول الذي يمثل المتغير المستقل (مستوى التزام المؤسسات بمبادئ الحوكمة)، سواء للتعبير الكلي عن المتغير أو لأبعاده الستة تم إيجاد أنّ القيمة الاحتمالية (**SIG**) بلغت (0,000)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة (0,05) وهذا يعني أنّ بيانات عينة الدراسة فيما يتعلق باستجاباتهم على عبارات الاستبيان المتعلقة بالمتغير المستقل وأبعاده لا تتبع التوزيع الطبيعي. أمّا فيما يخص المحور الثاني الذي يمثل المتغير التابع (ترشيد نفقات المؤسسات العمومية في الجزائر) فقد بلغت قيمته الاحتمالية (**SIG**) (0,000)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يشير إلى أنّ بيانات عينة الدراسة المتعلقة باستجاباتهم على عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع لا تتبع التوزيع الطبيعي.

## 2. صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة مدى صلاحية الاستبانة للقياس، وأنها تشتمل على كافة الأبعاد والعناصر الداخلة في الدراسة، مع تميزها بوضوح وبساطة فقرات ومفردات الفقرات، حتى تكون مفهومة لعينة الدراسة ويسهل عليهم الإجابة على كافة الأسئلة من دون أي تأويل أو تحيز، ويتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال إجراء اختبار الارتباط بيرسون لقياس مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبانة.

### ✓ صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

أي مدى ارتباط كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، ويتم التأكد منه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson.

- معامل الارتباط Pearson لعبارات الحوكمة: والتي يتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): معامل الارتباط Pearson لعبارات الحوكمة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
<b>مبدأ الشفافية</b>			
1	تعتمد مؤسستك على آليات واضحة لتوثيق وتخزين البيانات المالية بما يضمن الشفافية	0.827	*0.000
2	تقدم مؤسستك معلومات واضحة وشفافة حول كيفية استخدام الموارد المالية المتاحة.	0.845	*0.000
3	تفصح مؤسستك عن تقارير مالية دورية يمكن الوصول إليها من قبل الأطراف المعنية (الموظفين، الجهات الرقابية، المجتمع المدني)	0.830	*0.000
4	تعتمد مؤسستك على أنظمة تكنولوجية لتعزيز الوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع	0.771	*0.000
<b>مبدأ المساءلة</b>			
5	يتم تحديد المسؤوليات بوضوح لكل موظف لضمان تحقيق مبدأ المساءلة	0.762	*0.000
6	تفرض مؤسستك عقوبات تتناسب مع حجم المخالفة على المسؤولين الذين يثبت تقصيرهم في أداء واجباتهم	0.797	*0.000
7	تطبق الآليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز أو محاباة	0.848	*0.000
8	تحرص مؤسستك على الكشف عن نتائج التحقيقات المتعلقة بالتقصير أو التجاوز	0.836	*0.000
<b>المشاركة</b>			
9	توفر مؤسستك منصات تشاركية تتيح لجميع العاملين التعبير عن آراءهم وأفكارهم	0.820	*0.000
10	يتم إشراك الموظفين في إعداد ميزانية البرامج قبل اعتمادها	0.804	*0.000
11	تقوم مؤسستك بجمع آراء الموظفين والمواطنين حول الخدمات والسياسات المعتمدة.	0.877	*0.000
12	تساهم المؤسسة في تعزيز المشاركة المجتمعية من خلال إشراك الأطراف الخارجية في مبادراتها	0.875	*0.000
<b>الاستقلالية</b>			

13	0.825	0.000*	يتمتع مجلس الإدارة بالاستقلالية الكافية لاتخاذ القرارات دون تأثيرات خارجية
14	0.860	*0.000	يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة بناءً على الكفاءة والخبرة وليس العلاقات الشخصية
15	0.888	*0.000	توجد آليات لضمان عدم وجود تضارب في المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية
16	0.851	*0.000	توجد سياسات واضحة للتعامل مع حالات تضارب المصالح
<b>العدالة</b>			
17	0.909	*0.000	تلتزم مؤسستك بتطبيق مبدأ العدالة في توزيع الموارد المالية بين مختلف الأقسام والإدارات وفقا لاحتياجاتها الفعلية
18	0.963	*0.000	تضمن مؤسستك تكافؤ الفرص في الحصول على برامج التدريب والتطوير المهني لجميع الموظفين دون تمييز
19	0.953	*0.000	تلتزم مؤسستك بمنح الحوافز المالية والترقيات وفق معايير شفافة بعيدة عن الاعتبارات الشخصية والمحاباة
20	0.948	*0.000	يتم توزيع الموارد والمشاريع بطريقة تخدم جميع الفئات والمناطق دون تمييز
<b>المسؤولية الاجتماعية</b>			
21	0.799	*0.000	تحرص مؤسستك على توجيه جزء من ميزانيتها لدعم المبادرات البيئية والمجتمعية
22	0.867	*0.000	يتم قياس وتقييم تأثير المؤسسة على المجتمع والبيئة بشكل دوري
23	0.795	*0.000	تسعى مؤسستك الى تحقيق التوازن بين الإدارة المالية والمسؤولية الاجتماعية لضمان استدامة الخدمات العامة وجودتها
24	0.843	*0.000	تقوم مؤسستك بإشراك المجتمع المدني في تصميم مبادرات المسؤولية الاجتماعية
*دالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ** غير دالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يتبين من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط Pearson بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه والمتعلق بالحوكمة دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وأنّ معامل الارتباط في جميع العبارات كان موجب وقوي؛ حيث تنحصر قيمة معامل الارتباط بين (0.762) و(0.963)، وبالتالي يمكن القول أنّ عبارات المتغير المستقل تعكس صدقها بخصوص ما وضعت لقياسه.

– معامل الارتباط Pearson لعبارات ترشيد نفقات المؤسسات العمومية: والتي يتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): معامل الارتباط Pearson لعبارات ترشيد نفقات المؤسسات العمومية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
<b>فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 15-18</b>			
25	يعزز القانون العضوي من كفاءة إدارة الموارد المالية	0.733	*0.000
26	يتيح القانون العضوي تفعيل مبدأ المساءلة والمشاركة في إدارة الأموال العامة	0.740	*0.000
27	يدعم القانون اعتماد تصنيفات واضحة للنفقات تساهم في تحسين توزيعها	0.798	*0.000
28	تترجم ميزانية البرامج الأهداف الاستراتيجية بشكل واضح وشفاف.	0.811	*0.000
29	تساهم ميزانية البرامج في ربط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة باعتماداتها المالية	0.826	*0.000
30	يوفر نظام ميزانية البرامج مرونة أكبر في عملية تخصيص الموارد حسب الأولويات	0.699	*0.000
31	يساعد التحول إلى ميزانية البرامج في تقليل التداخل بين النفقات وتحقيق تكامل أفضل بين المشاريع	0.793	*0.000
32	تتيح ميزانية البرامج إمكانية تقييم الأداء المالي والوظيفي بطريقة منتظمة	0.791	*0.000
33	تساهم مؤشرات الأداء في تحسين متابعة تنفيذ البرامج	0.814	*0.000
34	تساهم مؤشرات الأداء في الكشف عن أوجه القصور في تنفيذ الميزانية	0.736	*0.000
<b>تنفيذ النفقات والرقابة عليها</b>			
35	تلتزم المؤسسة بتنفيذ النفقات وفقا للإجراءات القانونية والإدارية المعتمدة	0.860	*0.000
36	يتم تنفيذ النفقات وفقا لخطط الإنفاق المستهدفة دون تجاوزات غير مبررة	0.920	*0.000
37	يتم التنسيق بين مختلف الإدارات لتنفيذ النفقات بكفاءة ودون تأخير	0.924	*0.000
38	يتم نشر تقارير مالية مفصلة توضح كيفية استخدام الموارد المالية	0.919	*0.000
39	تعتمد مؤسستك على آليات لمتابعة تنفيذ المشاريع الممولة لضمان عدم الإسراف في الإنفاق	0.917	*0.000
40	تتوفر آليات واضحة للتحقق من صحة تنفيذ النفقات قبل المصادقة عليها	0.894	*0.000
41	يتم مراجعة الفواتير والمستندات المالية بشكل دوري للتحقق من دقتها	0.907	*0.000
42	توجد سياسات واضحة للحد من الإنفاق غير الضروري أو المبالغ فيه	0.916	*0.000
43	توجد آليات للإبلاغ عن أي مخالفات مالية أو إسراف في الإنفاق	0.875	*0.000
44	يتم إجراء عمليات تدقيق داخلي وخارجي بشكل منتظم لضمان سلامة الإنفاق	0.883	*0.000
<b>الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية</b>			

45	0.902	*0.000	يتم تدريب الكوادر العاملة في مؤسستك على النظام الجديد المتعلق بتصنيف النفقات
46	0.954	*0.000	تواجه مؤسستك صعوبات في موازنة ميزانياتها مع متطلبات الإصلاحات الجديدة
47	0.949	*0.000	تعاني مؤسستك من نقص في الكفاءات المدربة مما يعيق تطبيق نظام ميزانية البرامج بفعالية
48	0.940	*0.000	تواجه مؤسستك صعوبات في التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية عند تنفيذ ميزانية البرامج
49	0.953	*0.000	تعاني مؤسستك من ضعف في التجهيزات أو الأنظمة الرقمية
50	0.937	*0.000	لا تزال الممارسات الإدارية داخل المؤسسة غير منسجمة مع فلسفة الميزانية المبنية على النتائج
51	0.942	*0.000	توجد مقاومة داخلية من بعض الفاعلين تجاه النظام الجديد
*دالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ** غير دالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26.

يمكن ملاحظة من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط Pearson بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه والمتعلق بترشيد نفقات المؤسسات العمومية دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وأنّ معامل الارتباط في جميع العبارات كان موجب وقوي؛ حيث تنحصر قيمة معامل الارتباط بين (0.699) و(0.954)، وبالتالي يمكن القول أنّ عبارات المتغير التابع تعكس صدقها بخصوص ما وضعت لقياسه.

✓ الصدق البنائي لأداة الدراسة:

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار بيرسون:

الجدول رقم (24): ارتباط كل من أبعاد ومحاور الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط	أبعاد ومحاور الدراسة
*0.000	0.779	مبدأ الشفافية
*0.000	0.772	مبدأ المساءلة
*0.000	0.787	مبدأ المشاركة
*0.000	0.801	مبدأ الاستقلالية
*0.000	0.788	مبدأ العدالة
*0.000	0.705	مبدأ المسؤولية الاجتماعية
*0.000	0.719	فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 15-18

*0.000	0.806	تنفيذ النفقات والرقابة عليها	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية
*0.000	0.704	الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يظهر من النتائج الموضحة بالجدول رقم (24) أنّ جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان دالة احصائيا كذلك، حيث بلغ مستوى الدلالة لجميع الأبعاد 0.000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي تعتبر جميع أبعاد ومحاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه وهذا يؤكد الصدق البنائي لأداة الدراسة.

### 3. ثبات أداة الدراسة:

يقيس معامل ثبات الدراسة مدى استقرار الأداة، ويتم اختبار الثبات بمعامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، ويلخص الجدول الموالي تحديد معاملات ثبات أداة الدراسة لكل محور وللدراسة ككل.

الجدول رقم (25): معاملات الثبات (Alpha Cronbach) لمبادئ ومحاور الدراسة

المتغيرات	المبادئ	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الحوكمة	مبدأ الشفافية	04	0,879
	مبدأ المساءلة	04	0,884
	مبدأ المشاركة	04	0,884
	مبدأ الاستقلالية	04	0,876
	مبدأ العدالة	04	0,881
	مبدأ المسؤولية الاجتماعية	04	0,885
المجموع			0,869
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 15-18	10	0,883
	تنفيذ النفقات والرقابة عليها	10	0,879
	الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية	07	0,915
المجموع			0,880
الإجمالي			0,893

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يتّضح من خلال الجدول رقم (25) أنّ قيمة معامل Alpha Cronbach الإجمالية تقدر بـ 0.893 وهي أكبر من 0.7، وكذلك بالنسبة لكل متغير من متغيرات الدراسة فقد بلغت قيمة معاملات

Alpha Cronbach للحوكمة 0.869، في حين قُدرت قيمته 0.880 لترشيد النفقات العمومية وكلها قيم أكبر من 0.7 وقيم قوية، وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة.

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي الإحصائي لمتغيرات الدراسة حسب آراء عينة الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى تقديم لمحة عامة عن خصائص عينة الدراسة وآرائهم، بالإضافة إلى اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة، حيث يتضمن هذا التحليل استخدام أساليب إحصائية وصفية كالتكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، وهذا التحليل الوصفي سيوفر فهما واضحا للتوزيعات التكرارية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى آرائهم واتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة.

حيث سيتم تحليل بيانات عينة الدراسة من حيث: الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، ونوع مؤسسة الانتماء. والجدول الموالي يلخص نتائج توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية:

الجدول رقم (26): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الخصائص	التكرارات	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	35.1
	أنثى	64.9
السن	أقل من 30 سنة	6.7
	من 30 إلى 39 سنة	45.9
	من 40 إلى 49 سنة	40.7
	من 50 سنة فأكثر	6.7
الرتبة العلمية	ليسانس	39.2
	ماستر	32.5
	ماجستير	2.6
	دكتوراه	13.9
	غير ذلك	11.9
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10.8
	من 5 إلى 10 سنوات	49
	أكثر من 10 سنوات	40.2
نوع المؤسسة	مؤسسة عمومية ذات طابع إداري	45.4
	مؤسسة عمومية للصحة	20.6

27.3	53	مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي وعلمي ومهني	
6.7	13	مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي	
<b>100</b>	<b>194</b>	<b>المجموع</b>	

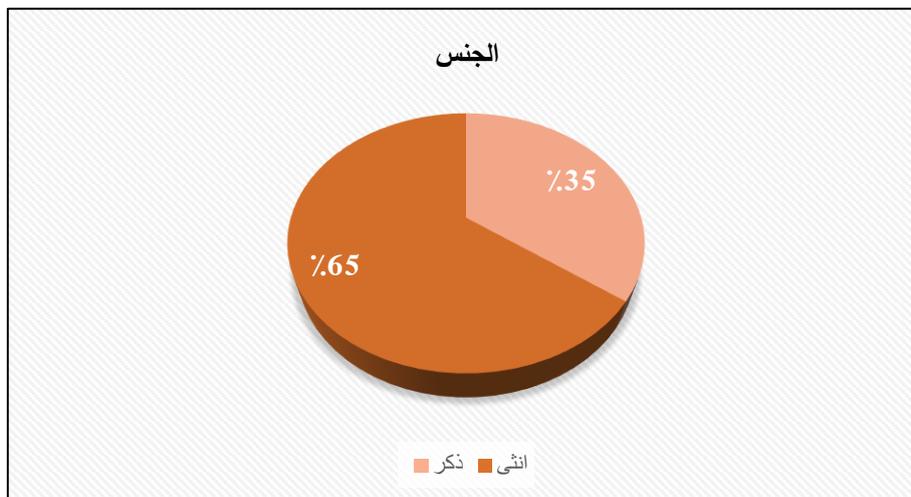
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

#### ✓ توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يظهر من خلال الجدول رقم (26) أنّ العينة تتكون من 194 مفردة، ويمثل الذكور ما نسبته 35.1% من العينة بعدد 68 فردا، بينما تمثل الإناث نسبة 64.9% من العينة بعدد 126 فردا، ويلاحظ من هذه النتائج أنّ عدد الاناث يفوق عدد الذكور، وهذا راجع إلى التفوق التعليمي للإناث مقارنة بالذكور مما يمنحهن مؤهلات أكاديمية أعلى ويزيد من فرص حصولهن على وظائف تتطلب شهادات جامعية، وهذا يؤهلن للتفوق في المسابقات التوظيفية التي يشترطها غالبا القطاع العام خاصة في مجال التعليم والصحة والإدارة.

ويمكن دعم النتائج السابقة بالرسم البياني الآتي:

الشكل رقم (22): توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Excel

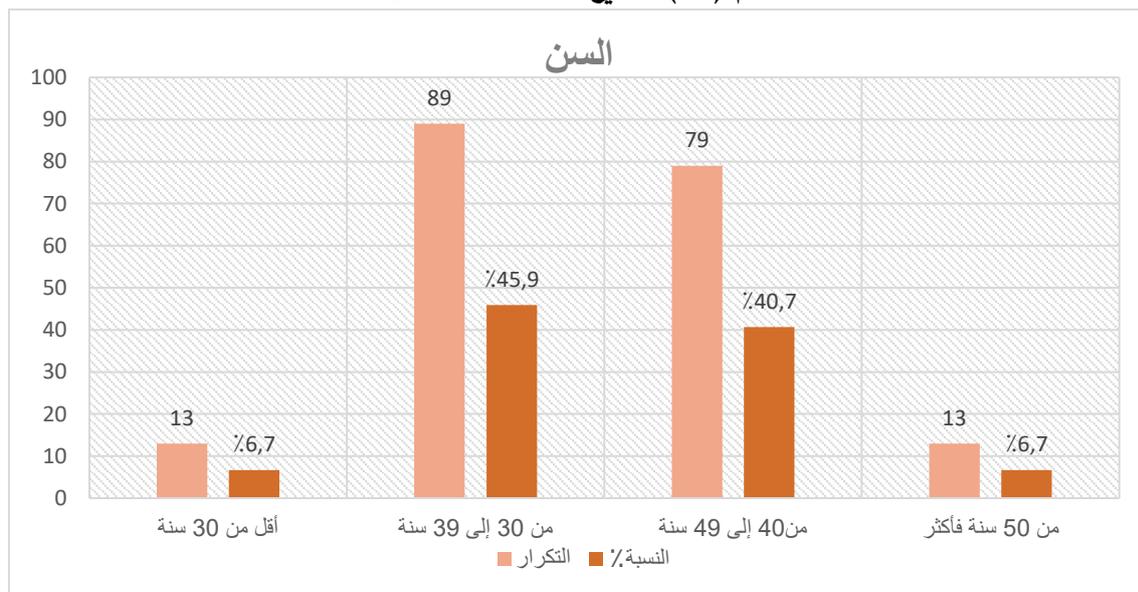
#### ✓ توزيع أفراد العينة حسب السن:

وفقا للجدول رقم (22) يتضح أنّ توزيع أفراد العينة حسب السن يعكس تنوعا كبيرا في فئات العمر، حيث يمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 39 سنة أكبر نسبة في العينة بنسبة 45.9%، يتبعهم مباشرة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 49 سنة، ثم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 سنة فأقل والأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر بنسب متساوية قدرت بـ

6.7%، ويعكس هذا التوزيع تمثيلا شاملا لفئات متنوعة من الأعمار، وهذا التوزيع هو نتيجة طبيعية في سياق المؤسسات العمومية الجزائرية التي تعتمد في سياستها على مراحل الدخول مقابل الخبرة حيث عادة ما يبدأ الأفراد حياتهم المهنية في القطاع العام بعد انتهاء تحصيلهم العلمي، وهذا التوزيع يعتبر مهما في رسم صورة شاملة للتفاعلات بين الفئات العمرية المختلفة نحو موضوع الدراسة.

ويمثل الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب السن:

الشكل رقم (23): توزيع العينة حسب متغير السن



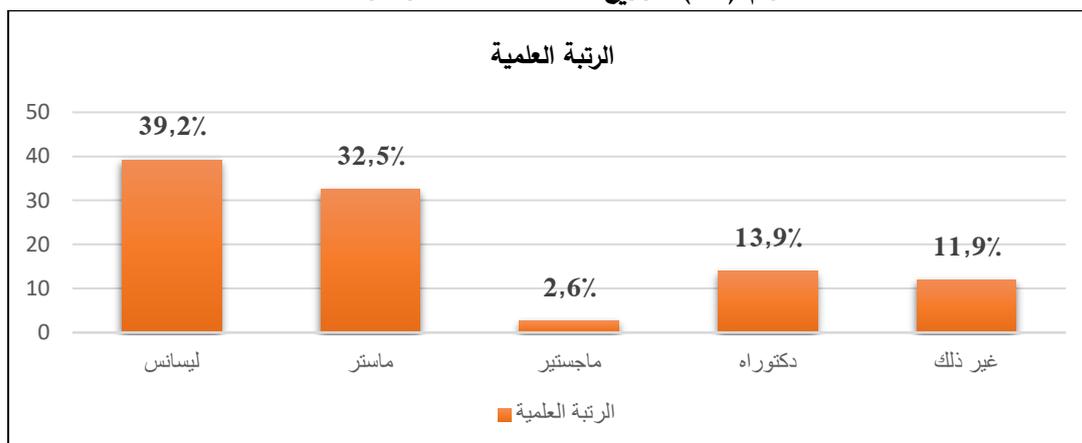
المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Excel

#### ٧ توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية:

يوضح الجدول رقم (23) أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة حاصلون على شهادات جامعية بمجموع قدره (88.2%)، مما يشير إلى أنّ أفراد العينة تتمتع بمستوى تعليمي مرتفع، حيث تحتل النسبة الأعلى (39.2%) نسبة الأفراد الحاصلة على شهادة الليسانس تليها شهادة الماستر بنسبة (32.5%)، وتليها شهادة الدكتوراه بنسبة (13.9%) وأخيرا شهادة الماجستير بنسبة (2.6%)، أمّا المستوى دون المستوى الجامعي فقد قدر بـ (11.9%)، ويعكس هذا التوزيع تمثيلا جيدا لمستويات الرتب العلمية المختلفة، وهذا يسمح باستكشاف في سياق موضوع الدراسة الاختلافات المحتملة في السلوكيات والمواقف المتعلقة بمبادئ الحوكمة وترشيد نفقات المؤسسات العمومية.

ويمكن تمثيل النسب السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (24): توزيع العينة حسب متغير الرتبة العلمية



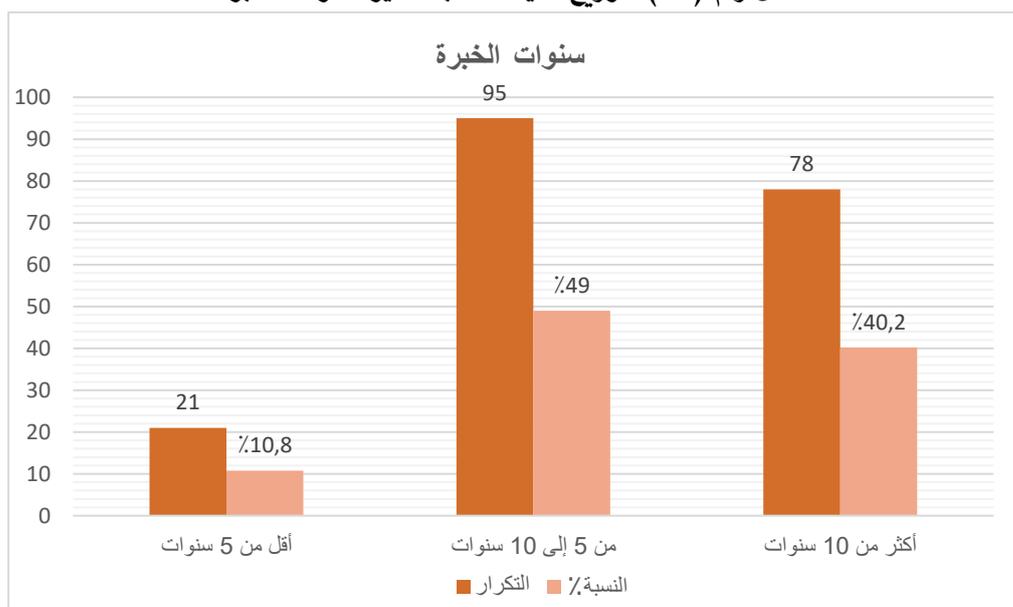
المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Excel

✓ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

يظهر من خلال الجدول رقم (24) أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة بالمؤسسات العمومية (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 49%، تليها نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 40.2%، تليها نسبة 10.8% من الأفراد الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات)، وهذه النتائج هي انعكاس طبيعي لطبيعة العمل في القطاع العمومي الجزائري، وتدل على أنّ إدارات المؤسسات العمومية يملكون خبرة مهمة تسمح لهم بتأدية مهامهم بفعالية أكثر، فهذه الخبرة تكسبهم فهما عمليا أعمق للعمليات المؤسسية والأطر التنظيمية.

ويمكن توضيح النتائج السابقة في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (25): توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة

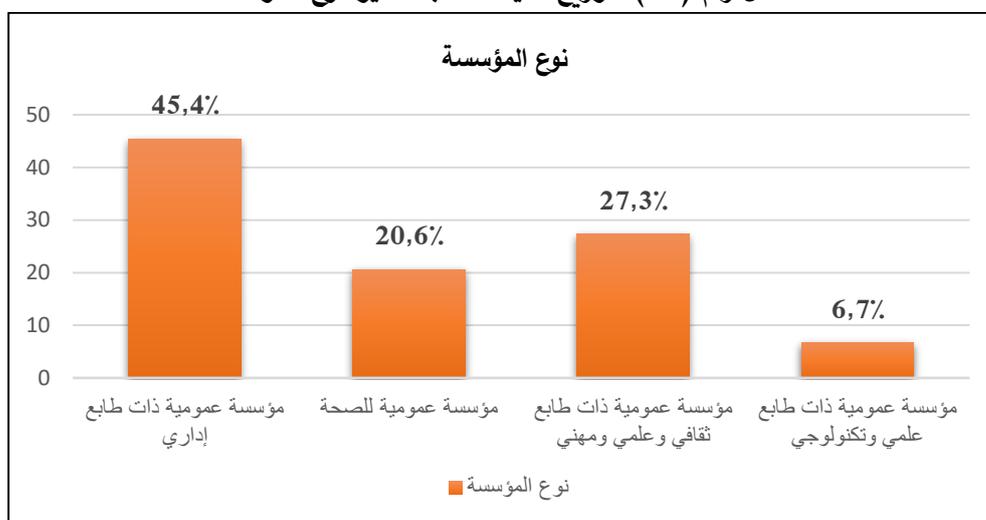


المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Excel

✓ توزيع أفراد العينة حسب نوع المؤسسة:

يتبين من الجدول رقم (25) أن أغلبية المؤسسات العمومية محل الدراسة هي ذات طابع إداري بنسبة (45.4%)، ثم تليها المؤسسات العمومية ذات طابع ثقافي وعلمي ومهني بنسبة (27.3%)، تليها المؤسسة العمومية للصحة بنسبة (20.6%)، وأخيرا المؤسسة العمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي بنسبة (6.7%)، وهذا راجع إلى أن المؤسسات العمومية التي تم فيها تحصيل أكبر عدد من الاستثمارات هي المؤسسات ذات الطابع الإداري، فالمؤسسات الإدارية هي التي تصدر التراخيص، تدير السجلات المدنية، تنظم العقارات، تشرف على التجارة، تنفذ الخطط التنموية وتدير الموارد البشرية والمالية للدولة. ويمكن تمثيل هذه النتائج بيانيا في الشكل الموالي:

الشكل رقم (26): توزيع العينة حسب متغير نوع المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Excel

### المطلب الثالث: تحليل بيانات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة

يتم تقييم استجابة أفراد العينة واتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة وعبارات كل متغير الذي وضعت لقياسه من خلال القيم الإحصائية لمقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، يتضح ذلك بشكل جلي من خلال المتوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (كمقاييس للتشتت).

#### 1. نتائج تحليل آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المتغير المستقل وأبعاده:

#### ✓ نتائج تحليل آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مبدأ الشفافية:

يقدم الجدول الموالي تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو العبارات المتعلقة بمبدأ الشفافية:

الجدول رقم (27): نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات مبدأ الشفافية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام لدرجة الموافقة	ترتيب العبارة
01	تعتمد مؤسستك على آليات واضحة لتوثيق وتخزين البيانات المالية بما يضمن الشفافية	4,134	0,972	82.68	عالية	1
02	تقدم مؤسستك معلومات واضحة وشفافة حول كيفية استخدام الموارد المالية المتاحة	4,118	0,987	82.36	عالية	2
03	تفصح مؤسستك عن تقارير مالية دورية يمكن الوصول إليها من قبل الأطراف المعنية (الموظفين، الجهات الرقابية، المجتمع المدني)	3,634	1,227	72.68	عالية	4
04	تعتمد مؤسستك على أنظمة تكنولوجية لتعزيز الوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع	3,752	1,120	75.04	عالية	3
الاجمالي	مبدأ الشفافية	3,909	0,880	78.18	عالية	/
	مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 4.21 إلى 5	
	مستوى الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يعرض الجدول رقم (27) نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي لاتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى توافر مبدأ الشفافية بالمؤسسات العمومية الجزائرية حيث بلغ المتوسط الإجمالي لهذا البعد (3.909)، والانحراف المعياري (0.880) وهذا يشير إلى أنّ التشتت في الإجابات كان ضعيف، ويرجع ذلك إلى سياق الإصلاحات

الإدارية والاقتصادية التي تشهدها الجزائر، أين أصبح هناك تركيز متزايد على مكافحة الفساد وتحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يضع الشفافية في صلب الأولويات.

إنّ تحليل بيانات هذا الجدول يعتمد على فهم وتحليل نتائج كل عبارة، وفيما يلي تقييم عينة الدراسة لعبارة مبدأ الشفافية:

**العبارة رقم (01):** [تعتمد مؤسستك على آليات واضحة لتوثيق وتخزين البيانات المالية بما يضمن الشفافية]؛ تحتل هذه العبارة المرتبة الأولى في قائمة تقييم الأفراد لمستوى مبدأ الشفافية وذلك بمتوسط حسابي قدره (4,134) وانحراف معياري (0,972)، وهذا يشير إلى أنّ الأساس البنائي للشفافية ألا وهو حفظ السجلات بدقة راسخ بشكل جيد في المؤسسات العمومية محل الدراسة، مما يؤكد أنّ أغلب المؤسسات العمومية في الجزائر تولي أهمية قصوى لجانب التوثيق والتخزين المنهجي للبيانات المالية. هذا يعكس غالباً متطلبات رقابية داخلية وخارجية صارمة تفرضها الأجهزة الرقابية العليا في الدولة، بالإضافة إلى القوانين المنظمة للمحاسبة العمومية؛

**العبارة رقم (02):** [تقدم مؤسستك معلومات واضحة وشفافة حول كيفية استخدام الموارد المالية المتاحة]؛ جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4,118) وانحراف معياري (0,987)، حيث تظهر هذه العبارة أنه وبعد توثيق وتخزين البيانات المالية تأتي مرحلة تقديم هذه المعلومات بوضوح حول استخدام الموارد المالية، وهذا يعكس وعياً بأهمية جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات مفهومة وقابلة للاستيعاب للأطراف المعنية؛

**العبارة رقم (03):** [تعتمد مؤسستك على أنظمة تكنولوجية لتعزيز الوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع]؛ تأتي هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,752) وانحراف معياري (1,120)، وهذا يبرز التحول الرقمي الذي تشهده الإدارة الجزائرية ومساعدتها نحو عصنة الخدمات العمومية، وذلك بالاعتماد على الأنظمة التكنولوجية كقواعد البيانات، البوابات الإلكترونية والمنصات الرقمية بهدف تعزيز الوصول إلى المعلومات، ممّا يعني أنّ المؤسسات العمومية بدأت تدرك أهمية السرعة والسهولة في نشر البيانات وجعلها متاحة، وهذا يعكس الجهود المبذولة لتجاوز الطرق التقليدية في نشر المعلومات، والتوجه نحو استخدام التكنولوجيا كأداة رئيسية لتحقيق الشفافية الفعالة؛

**العبارة رقم (04):** [تفصح مؤسستك عن تقارير مالية دورية يمكن الوصول إليها من قبل الأطراف المعنية (الموظفين، الجهات الرقابية، المجتمع المدني)]؛ تظهر هذه العبارة في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,634) وانحراف معياري (1,227)، فرغم أهمية وجود الأنظمة التكنولوجية في تعزيز الشفافية إلا أنّ حصولها على مرتبة متأخرة قد يشير إلى أنّ الإفصاح الدوري والمنظم عن التقارير المالية للأطراف المعنية لا يزال في مرحلة التطوير أو أنّه لا يزال يواجه بعض التحديات مقارنة بالآليات الداخلية للتوثيق أو حتى استخدام التكنولوجيا، وقد يعني هذا أنّ الإفصاح الخارجي والذي يكون خارج إطار الهيئات الرقابية المباشرة المنتظم وواسع النطاق للتقارير المالية يحتاج إلى مزيد من التشجيع.

✓ نتائج تحليل آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مبدأ المساءلة:

يقدم الجدول الموالي تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو العبارات المتعلقة بمبدأ المساءلة:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات مبدأ المساءلة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام لدرجة الموافقة	ترتيب العبارة
05	يتم تحديد المسؤوليات بوضوح لكل موظف لضمان تحقيق مبدأ المساءلة	3,747	1,059	74.94	عالية	1
06	تقرض مؤسستك عقوبات تتناسب مع حجم المخالفة على المسؤولين الذين يثبت تقصيرهم في أداء واجباتهم	3,721	1,089	74.42	عالية	2
07	تطبق الآليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز أو محاباة	3,314	1,287	66.28	متوسطة	4
08	تحرص مؤسستك على الكشف عن نتائج التحقيقات المتعلقة بالتقصير أو التجاوز	3,376	1,095	67.52	متوسطة	3
الاجمالي	مبدأ المساءلة	3,539	0,920	70.78	عالية	/
	مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.80	من 2.61 إلى 3.40	من 4.21 إلى 5		
	مستوى الموافقة	منخفضة جدا	متوسطة	عالية	عالية جدا	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يكشف الجدول رقم (28) نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي لاتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى توافر مبدأ المساءلة بالمؤسسات العمومية الجزائرية حيث بلغ المتوسط الإجمالي لهذا البعد (3,539)، والانحراف المعياري (0,920) وهذا يشير إلى ضعف في التشتت مما يعني أنّ الإجابات كانت متقاربة، وهذه النتائج تشير إلى تطور ملحوظ في آليات الرقابة والمحاسبة داخل القطاع العام، وهذا يُعتبر مؤشرا إيجابيا يعكس الجهود المبذولة لتعزيز الحوكمة الرشيدة خاصة في سياق الإصلاحات الهادفة إلى مكافحة الفساد وتحسين فعالية الإدارة، مع وجود آليات واضحة لتحديد المسؤوليات ومحاسبة الأفراد أو الجهات عن أدائهم أو عن أي تجاوزات.

إنّ تحليل بيانات هذا الجدول يعتمد على فهم وتحليل نتائج كل عبارة، ويتم تقييم عينة الدراسة لعبارة مبدأ المساءلة:

**العبارة رقم (05):** [يتم تحديد المسؤوليات بوضوح لكل موظف لضمان تحقيق مبدأ المساءلة]، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,747) وانحراف معياري (1,059) مما يدل على تقارب في إجابات عينة الدراسة لهذه العبارة، وهذا يؤكد على ضرورة تحديد المسؤوليات والواضح أنّه حجر الزاوية لمبدأ المساءلة في المؤسسات العمومية الجزائرية في الولايات المعنية، إذ لا يمكن محاسبة أي شخص بفعالية ما لم تكن مهامه وصلاحياته محددة بدقة، وهذا يشير إلى أنّ المؤسسات العمومية تدرك أهمية الهياكل التنظيمية الواضحة، وتوزيع المهام بشكل دقيق، ويُعد هذا التحديد الواضح للمسؤوليات شرطا أساسيا لبناء أي نظام مساءلة فعّال، لأنه يضع الأساس الذي يمكن على أساسه تقييم الأداء وتحديد أوجه القصور؛

**العبارة رقم (06):** [تفرض مؤسستك عقوبات تتناسب مع حجم المخالفة على المسؤولين الذين يثبت تقصيرهم في أداء واجباتهم]، والتي جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,721) وانحراف معياري (1,089) مما يدل على تقارب في إجابات أفراد العينة حول العقوبات المفروضة على المسؤولين في حالة تقصيرهم، ممّا يوضّح أنّ المؤسسات العمومية لا تكتفي بتحديد المسؤوليات بل تسعى إلى تطبيق إجراءات عقابية فعلية عند ثبوت التقصير، ممّا هذا يعكس وجود آلية لتفعيل المساءلة من خلال الردع وتطبيق الجزاءات، ويشير هذا الترتيب إلى أنّ هناك إرادة لتفعيل القوانين واللوائح التأديبية، وأنّ العقوبات تطبق بالفعل لضمان عدم الإفلات من المحاسبة عند ارتكاب المخالفات أو الإهمال، وهذا يعزز الشعور بالجدية في تطبيق مبدأ المساءلة؛

**العبارة رقم (08):** [تحرص مؤسستك على الكشف عن نتائج التحقيقات المتعلقة بالتقصير أو التجاوز]، والتي حصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,376) وانحراف معياري (1,095)، وهذا يشير إلى أنّ الإفصاح عن نتائج التحقيقات يُعد مرحلة تالية لتحديد المسؤوليات وتوقيع العقوبات، مما يدل على أنّ المؤسسات العمومية تدرك أهمية الشفافية في عملية المساءلة، وأنها لا تكتفي بالمحاسبة الداخلية، بل تسعى إلى إطلاع الأطراف المعنية على ما تم التوصل إليه، فالكشف عن نتائج التحقيقات يعزز الثقة والردع العام، ويُظهر التزام المؤسسة العمومية بالنزاهة، ومع ذلك فإنّ مستوى الإفصاح قد لا يكون شاملا أو فوريا أو قد يقتصر على بعض أنواع المخالفات دون غيرها؛

**العبارة رقم (07):** [تطبق الآليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز أو محاباة] والتي جاءت بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,314) وانحراف معياري (1,287) وهو مستوى متوسط، ممّا يعني أنّ مبدأ المساواة في تطبيق المساءلة لا يزال يمثل التحدي الأكبر في المؤسسات العمومية الجزائرية، خاصة وأنّ تطبيق هذه الآليات على الجميع دون استثناء لا يزال يواجه عقبات منها الثقافة التنظيمية

والتي لا تزال في العديد من المؤسسات العمومية لا تدعم بشكل كامل مبدأ المساواة المطلقة في المحاسبة، وكذلك الأمر بالنسبة للروابط الشخصية أو بالنسبة للأفراد ذوي النفوذ.

✓ نتائج تحليل آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مبدأ المشاركة:

يقدم الجدول الموالي تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو العبارات المتعلقة بمبدأ المشاركة:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات مبدأ المشاركة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام لدرجة الموافقة	ترتيب العبارة
09	توفر مؤسستك منصات تشاركية تتيح لجميع العاملين التعبير عن آراءهم وأفكارهم	2,742	1,261	54.84	متوسطة	4
10	يتم إشراك الموظفين في إعداد ميزانية البرامج قبل اعتمادها	3,216	1,184	64.32	متوسطة	1
11	تقوم مؤسستك بجمع آراء الموظفين والمواطنين حول الخدمات والسياسات المعتمدة.	2,902	1,198	58.04	متوسطة	3
12	تساهم المؤسسة في تعزيز المشاركة المجتمعية من خلال اشراك الأطراف الخارجية في مبادراتها	2,989	1,213	59.78	متوسطة	2
الاجمالي	مبدأ المشاركة	2,962	1,024	59.24	متوسطة	/
	مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.80	من 2.61 إلى 3.40	من 4.21 إلى 5		
	مستوى الموافقة	منخفضة جدا	متوسطة	عالية	عالية جدا	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يظهر من خلال معطيات الجدول رقم (29) نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي لاتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى توافر مبدأ المشاركة بالمؤسسات العمومية الجزائرية حيث بلغ المتوسط الإجمالي لهذا البعد (2,962)، والانحراف المعياري (1.024) وهذا يشير إلى مستوى متوسط وضعيف في التشتت مما يعني أنّ الإجابات كانت متقاربة حول عبارات هذا المبدأ.

وتشير هذه النتائج إلى أنّ هناك جهودا مبذولة نحو إشراك مختلف الأطراف المعنية، إلا أنّ هذه الجهود لم تصل بعد إلى مستوى الفاعلية الكاملة، وهذا المتوسط يعكس واقعا تتواجد فيه آليات للمشاركة، لكنها قد لا تكون مطبقة بانتظام، أو تقتصر إلى الفعالية المطلوبة، أو لا تشمل جميع الأطراف أو المستويات بشكل كافٍ.

وتحليل بيانات هذا الجدول يعتمد على فهم وتحليل نتائج كل عبارة، ويتم تقييم عينة الدراسة لعبارة مبدأ المشاركة:

**العبارة رقم (10):** [يتم إشراك الموظفين في إعداد ميزانية البرامج قبل اعتمادها]، والتي جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,216) وانحراف معياري (1,184)، مما يشير إلى مستوى متوسط وتشتت ضعيف، وتصدّر هذه العبارة للمرتبة الأولى يشير إلى أنّ المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للمشاركة الداخلية للموظفين خصوصا في الجوانب الحيوية والاستراتيجية كإعداد الميزانيات، وهذا يعكس امتلاك العديد من الموظفين معرفة قيمة وتجربة عملية يمكن أن تحسّن من دقة وواقعية الميزانيات، وهذه المشاركة المبكرة للموظفين في إعداد الميزانية قبل اعتمادها النهائي تشير بوضوح إلى سعي المؤسسة للاستفادة القصوى من خبراتهم، مما يضمن تخصيصا أكثر كفاءة وفعالية للموارد، ومن ناحية أخرى فإنّ هذه المشاركة تعزز شعور الموظفين بالملكية والمسؤولية تجاه الأهداف المالية للمؤسسة؛

**العبارة رقم (12):** [تساهم المؤسسة في تعزيز المشاركة المجتمعية من خلال اشراك الأطراف الخارجية في مبادراتها]، والتي كانت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,989) وانحراف معياري (1,213)، هذا يشير إلى أنّ المؤسسات العمومية محل الدراسة لا تكتفي بالمشاركة الداخلية، بل تمتد جهودها لتشمل إشراك الأطراف الخارجية (المجتمع المدني، المواطنين، الشركاء) في المبادرات والبرامج التي تطلقها، وهذا يشير إلى وعي بأهمية التعاون مع المجتمع لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذه المشاركة قد تأخذ شكل استشارات حول مشاريع معينة، أو إشراك في لجان توجيهية لبرامج محددة، وهذا يدل على أنّ هذه المؤسسات قد تجاوزت مرحلة تلقي الملاحظات السلبية إلى السعي لإشراك فعّال في صياغة وتنفيذ المبادرات، وهو ما يعزّز شرعيتها وقبولها المجتمعي؛

**العبارة رقم (11):** [تقوم مؤسستك بجمع آراء الموظفين والمواطنين حول الخدمات والسياسات المعتمدة]، والتي احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,902) وانحراف معياري (1,198)، مما يدل على أنّ جمع الآراء حول الخدمات والسياسات المعتمدة هو ممارسة موجودة، لكنها قد تكون أقل أولوية أو أقل انتظاما من المشاركة في إعداد الميزانية أو إشراك المجتمع في المبادرات، وهذا النوع من المشاركة يعد تغذية راجعة حيوية لتقييم الأداء وتحسين الجودة، وقد يتم جمع هذه الآراء عبر استبيانات دورية، أو صناديق الاقتراحات، أو فرق خدمة العملاء؛

**العبارة رقم (09):** [توفر مؤسستك منصات تشاركية تتيح لجميع العاملين التعبير عن آراءهم وأفكارهم]، وكانت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,742) وانحراف معياري (1,261) بمستوى متوسط مما يشير إلى أنّ إتاحة هذه المؤسسات لمنصات رقمية تشاركية لا يزال يمثل تحديا بالنسبة لها، وقد يرجع ذلك إلى نقص في البنية التحتية الرقمية للمؤسسات العمومية مما يشير إلى نقص كبير في المنصات التكنولوجية الحديثة.

✓ نتائج تحليل آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مبدأ الاستقلالية:

يقدم الجدول الموالي تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو العبارات المتعلقة بمبدأ الاستقلالية:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات مبدأ الاستقلالية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام لدرجة الموافقة	ترتيب العبارة
13	يتمتع مجلس الإدارة بالاستقلالية الكافية لاتخاذ القرارات دون تأثيرات خارجية	3,773	1,067	75.46	عالية	1
14	يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة بناءً على الكفاءة والخبرة وليس العلاقات الشخصية	3,644	1,102	72.88	عالية	2
15	توجد آليات لضمان عدم وجود تضارب في المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	3,592	0,999	71.84	عالية	3
16	توجد سياسات واضحة للتعامل مع حالات تضارب المصالح	3,484	1,008	69.68	عالية	4
الاجمالي	مبدأ الاستقلالية	3,623	0,893	72.46	عالية	/
	مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.61	من 4.21 إلى 5		
	مستوى الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (30) نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي لاتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى توافر مبدأ الاستقلالية بالمؤسسات العمومية الجزائرية حيث بلغ المتوسط الإجمالي لهذا البعد (3.623) وانحراف معياري (0.893) بمستوى موافقة عالية وضعف في تشتت في إجابات وآراء عينة الدراسة، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أنّ المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تتمتع بنوع من الاستقلالية الإدارية أو الوظيفية التي تمكّنها من أداء مهامها بكفاءة أكبر بعيدا عن التدخلات المباشرة في العمليات اليومية مما يكسبها المرونة اللازمة لأداء مهامها بكفاءة، وهذا لا يعني بالضرورة استقلالية مطلقة عن الدولة، فالمؤسسات العمومية في الجزائر تظل جزءا من الجهاز الإداري للدولة وتخضع لرقابة وزارية ومالية صارمة.

وتحليل بيانات هذا الجدول يعتمد على فهم وتحليل نتائج كل عبارة، ويتم تقييم عينة الدراسة لعبارة مبدأ الاستقلالية:

**العبارة رقم (13):** [يتمتع مجلس الإدارة بالاستقلالية الكافية لاتخاذ القرارات دون تأثيرات خارجية] بمتوسط حسابي قدره (3,773) وانحراف معياري (1,067)، بدرجة موافقة عالية وهذا يدل على أنّ هناك ممارسة فعلية لمجالس الإدارة في المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة في صنع القرار بعيدا عن الضغوط الخارجية المباشرة، مما يعني أنّ الإطار القانوني والتنظيمي أو حتى الثقافة السائدة تعترف بأهمية استقلالية المجلس كعنصر حاسم لتمكينه من أداء مهامه بكفاءة وحيادية، وهذا يشير إلى الثقة الممنوحة للمجلس في إدارة شؤون المؤسسة الاستراتيجية؛

**العبارة رقم (14):** [يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة بناءً على الكفاءة والخبرة وليس العلاقات الشخصية] بمتوسط حسابي قدره (3,644) وانحراف معياري (1,102)، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية لتكمل الصورة الإيجابية للعبارة الأولى، حيث أنه إذا كانت مجالس الإدارة تتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات، فمن الضروري أن يكون أعضاؤها مؤهلين بشكل موضوعي، مما يدل على أنّ هذه المؤسسات تركز على الكفاءة والخبرة في عملية تعيين أعضاء مجلس الإدارة، وهذا له دور كبير في التقليل من تأثير المحسوبية أو العلاقات الشخصية مما يعزز مصداقية المجلس وقدرته على اتخاذ قرارات سليمة؛

**العبارة رقم (15):** [توجد آليات لضمان عدم وجود تضارب في المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية] بمتوسط حسابي قدره (3,592) وانحراف معياري (0,999)، احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة مما يشير إلى أنّ المؤسسات العمومية محل الدراسة لديها إدراك بأهمية وجود آليات لمنع تضارب المصالح، مما يعكس وعيا بالمخاطر التي قد تنشأ عندما يكون هناك تعارض بين المصالح الشخصية لأعضاء المجلس أو الإدارة التنفيذية ومصالح المؤسسة، ووجود هذه الآليات يُعد خطوة مهمة نحو استقلالية المجلس وحماية نزاهة القرار؛

**العبارة رقم (16):** [توجد سياسات واضحة للتعامل مع حالات تضارب المصالح] بمتوسط حسابي قدره (3,484) وانحراف معياري (1,008)، إنّ حصول هذه العبارة على المرتبة الأخيرة يشير إلى أنّ السياسات الواضحة والمفصلة للتعامل مع تضارب المصالح المكتشف قد تكون الأقل تطبيقا مقارنة بآليات المنع الموجودة، فبالرغم من وجود إجراءات وقائية إلا أنّ هذه المؤسسات قد تفنقر إلى وضوح وفعالية آليات المعالجة عند حدوث التضارب، ويمكن أن يعزى ذلك إلى نقص تفصيل الإجراءات أو صعوبة التطبيق في مواجهة النفوذ، أو استمرار ثقافة التستر على هذه الحالات.

✓ نتائج تحليل آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مبدأ العدالة:

يقدم الجدول الموالي تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو العبارات المتعلقة بمبدأ العدالة:

الجدول رقم (31): نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات مبدأ العدالة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام لدرجة الموافقة	ترتيب العبارة
17	تلتزم مؤسستك بتطبيق مبدأ العدالة في توزيع الموارد المالية بين مختلف الأقسام والإدارات وفقا لاحتياجاتها الفعلية	3,690	1,127	73.8	عالية	2
18	تضمن مؤسستك تكافؤ الفرص في الحصول على برامج التدريب والتطوير المهني لجميع الموظفين دون تمييز	3,701	1,162	74.02	عالية	1
19	تلتزم مؤسستك بمنح الحوافز المالية والترقيات وفق معايير شفافة بعيدة عن الاعتبارات الشخصية والمحاباة	3,582	1,122	71.64	عالية	4
20	يتم توزيع الموارد والمشاريع بطريقة تخدم جميع الفئات والمناطق دون تمييز	3,623	1,104	72.46	عالية	3
الاجمالي	مبدأ العدالة	3,649	1,065	72.98	عالية	/
	مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.80	من 2.61 إلى 3.40	من 4.21 إلى 5		
	مستوى الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يمكن ملاحظة من الجدول رقم (31) نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي لاتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى توافر مبدأ العدالة بالمؤسسات العمومية الجزائرية حيث بلغ المتوسط الإجمالي لهذا البعد (3.649) وانحراف معياري (1.065) بمستوى موافقة عالية وضعف في تشتت في إجابات وآراء عينة الدراسة، وهذا يشير إلى تصور إيجابي وقوي بوجود ممارسات عادلة ومنصفة داخل هذه المؤسسات.

بشكل عام، يشير المستوى المرتفع لمبدأ العدالة إلى أن المؤسسات العمومية الجزائرية، في نظر المستجيبين، تسعى جاهدة لتطبيق القواعد واللوائح بشكل منصف، وأن هناك إدراكاً لأهمية تكافؤ الفرص والمعاملة غير التمييزية. هذا لا ينفي وجود تحديات فردية أو حالات خاصة، ولكنه يؤكد على أن المبدأ العام مُعترف به ومُطبَّق على نطاق واسع بما يضمن تحقيق درجة عالية من الإنصاف في المعاملات اليومية.

وتحليل بيانات هذا الجدول يعتمد على فهم وتحليل نتائج كل عبارة، ويتم تقييم عينة الدراسة لعبارة مبدأ العدالة:

**العبارة رقم (18):** [تضمن مؤسستك تكافؤ الفرص في الحصول على برامج التدريب والتطوير المهني لجميع الموظفين دون تمييز] بمتوسط حسابي قدره (3,690) وانحراف معياري (1,127)، جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمستوى موافقة عالية مما يدل على أنّ المؤسسات العمومية محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لضمان الفرص المتكافئة في التدريب والتطوير المهني، وهذا يعكس وعيا بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري ورفع كفاءة الموظفين بشكل عام، دون حصر هذه الفرص على فئات معينة، وقد يكون ذلك نتيجة للسياسات الحكومية التي تشجع على التكوين المستمر، أو لرغبة المؤسسات في تطوير قدراتها الداخلية بشكل شامل، وهذا يساهم بشكل مباشر في تنمية قدرات الموظفين وتحسين أدائهم على المدى الطويل؛

**العبارة رقم (17):** [تلتزم مؤسستك بتطبيق مبدأ العدالة في توزيع الموارد المالية بين مختلف الأقسام والإدارات وفقا لاحتياجاتها الفعلية] بمتوسط حسابي قدره (3,701) وانحراف معياري (1,162)، حصلت هذه العبارة على المرتبة الثانية بمستوى موافقة عالية مما يوضح أنّ المؤسسات العمومية محل الدراسة تسعى إلى تطبيق العدالة في تخصيص الموارد المالية على المستوى الداخلي، وهذا يشير إلى أنّ عملية توزيع الميزانيات أو الاعتمادات المالية تُبنى على أساس الاحتياجات الحقيقية والوظيفية لكل قسم، وليس على أسس عشوائية أو تمييزية، وهذا يعكس اهتماما بتحقيق الكفاءة التشغيلية والعدالة التنظيمية، مما يمكن الأقسام المختلفة من أداء مهامها بفعالية؛

**العبارة رقم (20):** [يتم توزيع الموارد والمشاريع بطريقة تخدم جميع الفئات والمناطق دون تمييز] بمتوسط حسابي قدره (3,582) وانحراف معياري (1,122)، حصلت هذه العبارة على الرتبة الثالثة مما يشير إلى أنّ تطبيق العدالة في توزيع الموارد والمشاريع على مستوى أوسع يشمل جميع الفئات والمناطق قد يكون أقل قوة أو يواجه تحديات أكبر من توزيع الموارد الداخلية أو التدريب، ففي حين تسعى المؤسسات إلى التوزيع العادل داخليا قد لا تكون قادرة دائما على ضمان العدالة المطلقة في التوزيع الجغرافي أو بين مختلف الشرائح المجتمعية، وهذا قد يعود إلى تعقيدات لوجستية وصعوبة الوصول إلى جميع المناطق أو كافة الفئات بنفس الكفاءة، بالإضافة إلى تأثيرات سياسية أو اجتماعية حيث أنه قد تؤثر اعتبارات خارج نطاق المؤسسة المباشر على قرارات التوزيع الكبرى للمشاريع؛

**العبارة رقم (19):** [تلتزم مؤسستك بمنح الحوافز المالية والترقيات وفق معايير شفافة بعيدة عن الاعتبارات الشخصية والمحاباة] بمتوسط حسابي قدره (3,623) وانحراف معياري (1,104)، تراجعت هذه العبارة إلى المرتبة الأخيرة بالرغم من المستوى العالي للموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة بالرغم من أهميتها الحاسمة في العدالة التنظيمية، وهذا يشير إلى أنّ تطبيق العدالة في منح الحوافز المالية والترقيات يمثل التحدي الأكبر في المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة، فعلى الرغم من الجهود المبذولة في

التدريب وتوزيع الموارد فإنّ القرارات المتعلقة بالمسار الوظيفي والمكافآت قد لا تزال تتأثر بالاعتبارات الشخصية أو المحاباة، وقد يعود ذلك إلى أنّ المعايير غير واضحة بما يكفي، أو يتم تفسيرها بطرق تفتح الباب للمحسوبية، بالإضافة إلى غياب قنوات فعالة للتعبير عن معارضة الموظفين من قرارات الترقية أو الحوافز غير العادلة.

✓ نتائج تحليل آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مبدأ المسؤولية الاجتماعية:

يقدم الجدول الموالي تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو العبارات المتعلقة بمبدأ المسؤولية الاجتماعية:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات مبدأ المسؤولية الاجتماعية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام لدرجة الموافقة	ترتيب العبارة
21	تحرص مؤسستك على توجيه جزء من ميزانيتها لدعم المبادرات البيئية والمجتمعية	3,015	1,210	60.3	متوسطة	3
22	يتم قياس وتقييم تأثير المؤسسة على المجتمع والبيئة بشكل دوري	3,020	1,137	60.4	متوسطة	2
23	تسعى مؤسستك الى تحقيق التوازن بين الإدارة المالية والمسؤولية الاجتماعية لضمان استدامة الخدمات العامة وجودتها	3,314	1,110	66.28	متوسطة	1
24	تقوم مؤسستك بإشراك المجتمع المدني في تصميم مبادرات المسؤولية الاجتماعية	2,948	1,159	58.96	متوسطة	4
الاجمالي	مبدأ المسؤولية الاجتماعية	3,074	0,953	61.48	متوسطة	/
	مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
	مستوى الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

من خلال نتائج الجدول رقم (32) يتضح أنّ مبدأ المسؤولية الاجتماعية بصفة مجتمعة جاء بدرجة موافقة متوسطة وذلك من وجهة نظر إطارات المؤسسات العمومية محل الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي (3.074) وانحراف معياري (0.953)، وهذا يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، وهذه النتائج تؤكد أنه بالرغم من التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية إلا أنها تواجه عدة تحديات تحول دون تطبيقها على أرض الواقع، وقد جاءت عبارات هذا المبدأ مرتبة تنازليا بمستويات متوسطة بناء على نتائج قيم المتوسطات الحسابية كالاتي:

**العبارة رقم (23):** [تحرص مؤسستك على توجيه جزء من ميزانيتها لدعم المبادرات البيئية والمجتمعية] بمتوسط حسابي قدره (3,015) وانحراف معياري (1,210)، بدرجة موافقة متوسطة وضعف في تشتت الإجابات، فتصدّر هذه العبارة المرتبة الأولى باعتبار هذا البند يمثل الخطوة الأولى والأساسية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية؛ فالالتزام المالي هو المؤشر الملموس الأول على وجود نية أو رغبة في المساهمة الاجتماعية والبيئية؛

**العبارة رقم (22):** [يتم قياس وتقييم تأثير المؤسسة على المجتمع والبيئة بشكل دوري] بمتوسط حسابي قدره (3,020) وانحراف معياري (1,137) فحصلت هذه العبارة على المرتبة الثانية يعكس مرحلة متقدمة من النضج، حيث لا يقتصر الأمر على مجرد الإنفاق، بل يتعداه إلى التأكد من فعالية الإنفاق وتحقيق الأهداف المرجوة من تلك المبادرات؛

**العبارة رقم (21):** [تسعى مؤسستك الى تحقيق التوازن بين الإدارة المالية والمسؤولية الاجتماعية لضمان استدامة الخدمات العامة وجودتها] بمتوسط حسابي قدره (3,314) وانحراف معياري (1,110)، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة مما يفيد أنه عند توجيه الميزانية والبدء في القياس يصبح الهدف هو دمج المسؤولية الاجتماعية في صميم استراتيجية المؤسسة بشكل لا يتعارض مع الأداء المالي، بل يعززه ويضمن استدامة وجودة الخدمات؛

**العبارة رقم (24):** [تقوم مؤسستك بإشراك المجتمع المدني في تصميم مبادرات المسؤولية الاجتماعية] بمتوسط حسابي قدره (2,948) وانحراف معياري (1,159)، حصلت هذه العبارة على المرتبة الأخيرة باعتبارها المرحلة الأكثر تطوراً في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، فبعد تخصيص الموارد والتقييم وتحقيق التوازن الاستراتيجي تأتي مرحلة إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين (المجتمع المدني) في صياغة المبادرات.

✓ نتائج تحليل آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير الحوكمة:

يقدم الجدول الموالي تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو الأبعاد المتعلقة بمتغير الحوكمة:

الجدول رقم (33): نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على متغير الحوكمة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام لدرجة الموافقة	ترتيب العبارة
1	مبدأ الشفافية	3,909	0,880	66.18	عالية	1
2	مبدأ المساءلة	3,539	0,920	70.78	عالية	4
3	مبدأ المشاركة	2,962	1,024	59.24	متوسطة	6
4	مبدأ الاستقلالية	3,623	0,893	72.46	عالية	3
5	مبدأ العدالة	3,649	1,065	72.98	عالية	2

5	متوسطة	61.48	0,953	3,074	مبدأ المسؤولية الاجتماعية			6
/	عالية	69.2	0,738	3,460	الحوكمة			الاجمالي
		من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60	من 1 إلى 1.80	مجال المتوسط الحسابي	
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	مستوى الموافقة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يوضح الجدول رقم (33) العبارات المتعلقة بالحوكمة والتي بلغ عددها ستة أبعاد، وقد جاءت درجة موافقة العينة حول هذا المتغير بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.460) وانحراف معياري (0.738) وهذا يشير إلى ضعف في تشتت الإجابات، وهذا يعكس رؤية إيجابية لأداء المؤسسات العمومية الجزائرية في مجال الحوكمة، مما قد يدل على نضوج في تطبيق هذه المبادئ أو على الأقل وعي كبير بأهميتها وتبنيها في الخطط والاستراتيجيات المعلنة، وقد جاءت الأبعاد مرتبة ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية كما يلي:

- حصل البعد الأول المتمثل في " مبدأ الشفافية " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.909) وانحراف معياري (0.880)، وهذا يدل على أنّ المؤسسات العمومية الجزائرية قد أحرزت تقدما ملموسا في الإفصاح عن المعلومات الأساسية، وهذا يشمل نشر البيانات المالية، الهياكل التنظيمية، وربما بعض القرارات الإدارية؛

- يليه " مبدأ العدالة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.649) وانحراف معياري (1.065)، مما يشير إلى وجود آليات واضحة نسبيا للتعامل العادل داخل المؤسسة سواء في التوظيف، الترقيات، أو إدارة العلاقة مع الموردين والمتعاملين، وهذا يشير إلى أنّ هذه المؤسسات قد تكون قد طورت سياسات داخلية أو اعتمدت لجانا تضمن تطبيق مبادئ العدالة؛

- ثم جاء " مبدأ الاستقلالية " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.623) وانحراف معياري (0.893) وهذا ما يدل على أنّ للمؤسسات محل الدراسة هامشا كافيا من الحرية في اتخاذ قراراتها التشغيلية اليومية دون تدخل مباشر ومستمر من الجهات الوصية، وهذا لا يعني بالضرورة استقلالية كاملة عن الدولة؛

- أما فيما يخص " مبدأ المساءلة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,539) وانحراف معياري (0,920) مما يدل على وجود أنظمة فعّالة للمساءلة داخل المؤسسات العمومية محل الدراسة، وقد يشمل ذلك تقارير الأداء الدورية، لجان المراجعة والتدقيق، آليات واضحة لتحديد المسؤوليات ومحاسبة الأفراد عن أي تقصير؛

- يليه " مبدأ المسؤولية الاجتماعية " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.074) وانحراف معياري (0.953) مما يشير إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة قد تبنت إلى حد ما برامج ومبادرات ذات تأثير اجتماعي وبيئي ملموس؛

- وأخيرا في المرتبة السادسة والأخيرة جاء " مبدأ المشاركة " بمتوسط حسابي (2,962) وانحراف معياري (1,024) وذلك بمستوى موافقة متوسطة، وهذا الترتيب يعكس أنّ المؤسسات العمومية محل الدراسة لا تزال تعاني من ضعف في آليات وهياكل رسمية ومنظمة تضمن مشاركة أصحاب المصلحة بفعالية.

## 2. نتائج تحليل آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المتغير التابع وعباراته:

✓ نتائج تحليل آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة نحو فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي (15-18):

يقدم الجدول الموالي تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو العبارات المتعلقة بفهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي (15-18):

الجدول رقم (34): نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء

### في القانون العضوي (15-18)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام لدرجة الموافقة	ترتيب العبارة
25	يعزز القانون العضوي من كفاءة إدارة الموارد المالية	3,907	0,977	78.14	عالية	8
26	يتيح القانون العضوي تفعيل مبدأ المساءلة والمشاركة في إدارة الأموال العامة	3,974	0,895	79.48	عالية	3
27	يدعم القانون اعتماد تصنيفات واضحة للنفقات تساهم في تحسين توزيعها	3,969	0,886	79.38	عالية	4
28	تترجم ميزانية البرامج الأهداف الاستراتيجية بشكل واضح وشفاف.	3,896	0,910	77.92	عالية	9
29	تساهم ميزانية البرامج في ربط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة باعتماداتها المالية	3,881	0,894	77.62	عالية	10
30	يوفر نظام ميزانية البرامج مرونة أكبر في عملية تخصيص الموارد حسب الأولويات	4,025	0,848	80.5	عالية	2
31	يساعد التحول إلى ميزانية البرامج في تقليل التداخل بين النفقات وتحقيق تكامل أفضل بين المشاريع	3,912	0,825	78.24	عالية	6
32	تتيح ميزانية البرامج إمكانية تقييم الأداء المالي والوظيفي بطريقة منتظمة	4,051	0,786	81.02	عالية	1
33	تساهم مؤشرات الأداء في تحسين متابعة تنفيذ البرامج	3,933	0,893	78.66	عالية	5

34	تساهم مؤشرات الأداء في الكشف عن أوجه القصور في تنفيذ الميزانية				
7	عالية	78.14	0,917	3,907	
الاجمالي	عالية	78.9	0.683	3.945	فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي (15-18)
		من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60
		من 1 إلى 1.80			
مجال المتوسط الحسابي					
مستوى الموافقة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يبين الجدول رقم (34) إجابات أفراد العينة على عبارات فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 15-18، حيث جاءت بمستوى موافقة عالية وذلك بمتوسط حسابي (3.945) وانحراف معياري (0.683) وهذا يشير إلى ضعف في تشتت الإجابات، مما يشير إلى توحيد الإطار القانوني والتكوين الرسمي، بالإضافة إلى التحديات المشتركة التي تواجهها هذه المؤسسات في التحول نحو هذا النظام الجديد.

وقد جاءت عبارات هذا المبدأ مرتبة تنازليا بناء على نتائج قيم المتوسطات الحسابية كالاتي:  
**العبارة (32):** [يتيح ميزانية البرامج إمكانية تقييم الأداء المالي والوظيفي بطريقة منتظمة]، احتلت هذه العبارة الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,051) وانحراف معياري (0,786)، وهذا يشير إلى مستوى عالي من الموافقة إلى جانب ضعف في تشتت الإجابات، ما يدل على أن هناك مستوى إدراك مرتفع لدى الإطارات المعنيين بأن اعتماد ميزانية البرامج يُمكن من متابعة وتقييم الأداء باعتبار أنها لا تكتفي فقط بتسجيل النفقات وتوزيعها كما هو الحال في النظام التقليدي بل تركز على النتائج المحققة مقابل الأهداف المسطرة مسبقا لكل برنامج؛

**العبارة (30):** [يوفر نظام ميزانية البرامج مرونة أكبر في عملية تخصيص الموارد حسب الأولويات]، جاءت هذه العبارة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,025) وانحراف معياري (0,848)، مما يدل على أن هذا مؤشر قوي على أن غالبية المؤسسات العمومية يتفقون على المرونة التي يوفرها هذا النظام في تخصيص الموارد، وبعبارة أخرى أن ميزانية البرامج تعتمد على تخصيص الاعتمادات بناء على أهداف محددة وبرامج واضحة وليس فقط على أساس بنود الإنفاق، مما يتيح للإدارة العمومية إمكانية توجيه الموارد حسب الحاجات الفعلية والأولويات الوطنية والقطاعية؛

**العبارة (26):** [يتيح القانون العضوي تفعيل مبدأ المساءلة والمشاركة في إدارة الأموال العامة] حصلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,974) وانحراف معياري (0,895)، مما يدل على أن هناك إدراك إيجابي لأثر هذا القانون في ترسيخ ثقافة الحوكمة الجيدة داخل المؤسسات العمومية محل الدراسة؛

**العبارة (27):** [يدعم القانون اعتماد تصنيفات واضحة للنفقات تساهم في تحسين توزيعها] جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,969) وانحراف معياري (0,886)، مما يدل على وجود تشتت ضعيف في الإجابات أي أن معظم الإجابات كانت متقاربة ومتاغمة إذ يعكس إجماعا نسبيا من قبل الإطارات بأهمية هذا التحول المحاسبي الذي أقره القانون العضوي الجديد وقدرته على إبراز تصنيفات واضحة لجانب النفقات؛

**العبارة (33):** [تساهم مؤشرات الأداء في تحسين متابعة تنفيذ البرامج] جاءت هذه العبارة على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,933) وانحراف معياري (0,893)، مما يدل على أنّ الآراء كانت متقاربة معبرة على مستوى استيعابهم وفهمهم للدور الإيجابي لمؤشرات الأداء في تعزيز اليات تتبع مستوى تنفيذ الأنشطة المخطط لها وتقييم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة، وهذا ما يعكس وعيا نظريا لأهميتها قبل تطبيقها على أرض الواقع؛

**العبارة (31):** [يساعد التحول إلى ميزانية البرامج في تقليل التداخل بين النفقات وتحقيق تكامل أفضل بين المشاريع] حصلت هذه العبارة على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,912) وانحراف معياري (0,825)، مما يدل على مستوى موافقة عالية بأن التحول من الميزانية التقليدية إلى ميزانية البرامج ساهم فعليا في تحسين منطق توزيع الاعتمادات لكون ميزانية البرامج تقوم على منطق دمج النفقات حسب برامج وأهداف واضحة مما يقلل من تكرار نفس النفقة عبر أقسام مختلفة ما يساعد على التقليل من الهدر المالي وضبط تخصيص الموارد بدقة؛

**العبارة (34):** [تساهم مؤشرات الأداء في الكشف عن أوجه القصور في تنفيذ الميزانية] جاءت هذه العبارة على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3,907) وانحراف معياري (0,917)، مما يدل على الوعي النظري الجيد للإطارات حول أهمية مؤشرات الأداء في الكشف عن الفجوة بين النتائج المتوقعة والمحقة وهذا ما يساعد متخذي القرار على معالجة الانحرافات في الوقت المناسب؛

**العبارة (25):** [يعزز القانون العضوي من كفاءة إدارة الموارد المالية] جاءت هذه العبارة على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3,907) وانحراف معياري (0,977)، مما يدل على أنّ الإطارات التابعين للمؤسسات العمومية محل الدراسة يتفوقون بدرجة واضحة على أن القانون العضوي 18-15 يمثل الآلية التنظيمية والتشريعية لدعم كفاءة إدارة المال العام من خلال إرساءه لمبادئ الحوكمة الرشيدة، في حين أن بروز بعض الاختلافات في الآراء نسبيا في هذه العبارة ناتج على أن الاستفادة من هذا الإطار يظل مرهونا بمدى تطبيقه العملي في الميدان؛

**العبارة (28):** [تترجم ميزانية البرامج الأهداف الاستراتيجية بشكل واضح وشفاف] جاءت هذه العبارة على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3,896) وانحراف معياري (0,910)، مما يدل على أنّ أغلبية المجيبين يدركون أهمية ميزانية البرامج في ترجمة الأهداف بشكل واضح لكن في المقابل فإن التطبيق العملي لا يزال ضعيفا ومحدودا يعاني من بعض الفجوات؛

**العبارة (29):** [تساهم ميزانية البرامج في ربط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة باعتماداتها المالية] والتي حصلت على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,881) وانحراف معياري (0.894)، مما يدل على أنّ التكوين في مجال الميزانية المبنية على البرامج لا يزال محدودا، وهذا ما يجعل الفهم الوظيفي لهذا الربط غير مكتمل.

✓ نتائج تحليل آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة نحو تنفيذ النفقات والرقابة عليها:

يقدم الجدول الموالي تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو العبارات المتعلقة بتنفيذ النفقات والرقابة عليها:

الجدول رقم (35): نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات تنفيذ النفقات والرقابة عليها

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام لدرجة الموافقة	ترتيب العبارة
35	تلتزم المؤسسة بتنفيذ النفقات وفقا للإجراءات القانونية والإدارية المعتمدة	4,097	0,974	81.94	عالية	1
36	يتم تنفيذ النفقات وفقا لخطط الإنفاق المستهدفة دون تجاوزات غير مبررة	4,087	1,011	81.74	عالية	2
37	يتم التنسيق بين مختلف الإدارات لتنفيذ النفقات بكفاءة ودون تأخير	3,922	1,012	78.44	عالية	6
38	يتم نشر تقارير مالية مفصلة توضح كيفية استخدام الموارد المالية	3,850	1,054	77	عالية	8
39	تعتمد مؤسستك على آليات لمتابعة تنفيذ المشاريع الممولة لضمان عدم الإسراف في الإنفاق	3,840	1,043	76.8	عالية	9
40	تتوفر آليات واضحة للتحقق من صحة تنفيذ النفقات قبل المصادقة عليها	3,948	0,985	78.96	عالية	4
41	يتم مراجعة الفواتير والمستندات المالية بشكل دوري للتحقق من دقتها	4,051	1,011	81.02	عالية	3
42	توجد سياسات واضحة للحد من الإنفاق غير الضروري أو المبالغ فيه	3,907	0,993	78.14	عالية	7
43	توجد آليات للإبلاغ عن أي مخالفات مالية أو إسراف في الإنفاق	3,793	0,981	75.86	عالية	10
44	يتم إجراء عمليات تدقيق داخلي وخارجي بشكل منتظم لضمان سلامة الإنفاق	3,933	0,997	78.66	عالية	5
الاجمالي	تنفيذ النفقات والرقابة عليها	3,943	0,907	78.86	عالية	/
	مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5

مستوى الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
----------------	------------	--------	--------	-------	-----------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يبين الجدول رقم (35) إجابات أفراد العينة على عبارات تنفيذ النفقات والرقابة عليها، حيث جاءت بمستوى موافقة عالية وذلك بمتوسط حسابي (3.943) وانحراف معياري (0.907) وهذا يشير إلى ضعف في تشتت الإجابات، وهذا يعكس فعالية الإطار القانوني المركزي الصارم، الرقابة المالية المشددة، والثقافة الإدارية التي تفضل الالتزام والإجراءات الموحدة، وقد كانت عبارات " تنفيذ النفقات والرقابة عليها " مرتبة ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية كما يلي:

- **العبارة رقم (35):** [تلتزم المؤسسة بتنفيذ النفقات وفقا للإجراءات القانونية والإدارية المعتمدة] احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,097) وانحراف معياري (0,974)، أما **العبارة رقم (36):** [يتم تنفيذ النفقات وفقا لخطط الإنفاق المستهدفة دون تجاوزات غير مبررة] تليها في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,087) وانحراف معياري (1,011)، مما يدل على أن هناك مستوى موافقة عالية على أن المؤسسات العمومية محل الدراسة بالرغم من بعض التحديات التي قد تواجهها إلا أنها تبدي درجة مقبولة إلى عالية من الانضباط في التقيد بالإجراءات القانونية عند تنفيذ النفقات مع الحرص على احترام خطط الإنفاق المقررة مسبقا، ما يعكس وجود ثقافة تنظيمية تركز على الانضباط في التصرف المالي، غير أن هذا الإلتزام لا يعني بالضرورة أن التنفيذ يتم منطبق الأداء وتحقيق النتائج؛

- **العبارة رقم (41):** [يتم مراجعة الفواتير والمستندات المالية بشكل دوري للتحقق من دقتها] جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,051) وانحراف معياري (1,011)، في حين **العبارة رقم (40):** [تتوفر آليات واضحة للتحقق من صحة تنفيذ النفقات قبل المصادقة عليها] في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,948) وانحراف معياري (0,985)، أما **العبارة رقم (44):** [يتم إجراء عمليات تدقيق داخلي وخارجي بشكل منتظم لضمان سلامة الإنفاق] في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,933) وانحراف معياري (0,997)، مما يدل على أن المؤسسات العمومية محل الدراسة تولي أهمية معتبرة لمرحلة التحقق من صحة النفقات سواء من خلال مراجعة الوثائق والفواتير بشكل دوري أو من خلال اعتماد آليات للتدقيق، ومع ذلك يمكن أن تكون هناك بعض الفجوات خاصة من حيث مدى نجاعة الآليات الرقابية وجودة تطبيقها، درجة استقلالية وفعالية المدققين وغيرها، الأمر الذي يجعل من المؤسسات العمومية أن تسعى لتطوير مستمر للإطار الرقابي؛

- **العبارة رقم (37):** [يتم التنسيق بين مختلف الإدارات لتنفيذ النفقات بكفاءة ودون تأخير] في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,922) وانحراف معياري (1,012)، أما **العبارة رقم (42):** [توجد سياسات واضحة للحد من الإنفاق غير الضروري أو المبالغ فيه] في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3,907) وانحراف معياري (0,993)، بينما **العبارة رقم (38):** [يتم نشر تقارير مالية مفصلة توضح كيفية استخدام

الموارد المالية] في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3,850) وانحراف معياري (1,054)، ثم العبارة رقم (39): [تعتمد مؤسستك على آليات لمتابعة تنفيذ المشاريع الممولة لضمان عدم الإسراف في الإنفاق] في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3,840) وانحراف معياري (1,043)، وأخيرا العبارة رقم (43): [توجد آليات للإبلاغ عن أي مخالفات مالية أو إسراف في الإنفاق] في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,793) وانحراف معياري (0,981)، مما يدل على أن النتائج المتعلقة بالعبارات تعكس تقييما لمستوى التزام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التنسيق، الترشيح، الشفافية، المتابعة والمساءلة إذ حظيت بمستوى موافقة عالية إلا أن ترتيبها المتأخر نسبيا يشير إلى تفاوت ملموس في مستوى النضج المؤسسي في هذه المجالات.

✓ نتائج تحليل آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية: يقدم الجدول الموالي تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو العبارات المتعلقة بالجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية.

الجدول رقم (36): نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام لدرجة الموافقة	ترتيب العبارة
45	يتم تدريب الكوادر العاملة في مؤسستك على النظام الجديد المتعلق بتصنيف النفقات	3,448	1,138	68.96	عالية	3
46	تواجه مؤسستك صعوبات في مواءمة ميزانياتها مع متطلبات الإصلاحات الجديدة	3,391	1,115	67.82	متوسطة	6
47	تعاني مؤسستك من نقص في الكفاءات المدربة مما يعيق تطبيق نظام ميزانية البرامج بفعالية	3,505	1,170	70.1	عالية	2
48	تواجه مؤسستك صعوبات في التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية عند تنفيذ ميزانية البرامج	3,412	1,236	68.24	عالية	5
49	تعاني مؤسستك من ضعف في التجهيزات أو الأنظمة الرقمية	3,500	1,205	70	عالية	1
50	لا تزال الممارسات الإدارية داخل المؤسسة غير منسجمة مع فلسفة الميزانية المبنية على النتائج	3,448	1,160	68.96	عالية	4
51	توجد مقاومة داخلية من بعض الفاعلين تجاه النظام الجديد	3,329	1,162	66.58	متوسطة	7
الاجمالي	الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية	3,433	1,099	68.66	عالية	/
	مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 4.21 إلى 5	

مستوى الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
----------------	------------	--------	--------	-------	-----------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يظهر الجدول رقم (35) إجابات أفراد العينة على الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية، حيث جاءت بمستوى موافقة عالية وذلك بمتوسط حسابي (3.433) وانحراف معياري (1.099) وهذا يشير إلى ضعف في تشتت الإجابات، وكانت عبارات " الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية " مرتبة ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية فكانت:

- **العبرة رقم (49):** [تعاني مؤسستك من ضعف في التجهيزات أو الأنظمة الرقمية] في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,500) وانحراف معياري (1,205)، هذا يشير إلى وجود ضعف في البنية التحتية الرقمية يختلف باختلاف نوع المؤسسات العمومية محل الدراسة، إذ يعد من أبرز المعوقات التي يمكنها أن تضعف من مبدأ الشفافية والمساءلة لذا يجب معالجتها بغية إنجاح تطبيق الإصلاح الميزانياتي الجديد؛

- **العبرة رقم (47):** [تعاني مؤسستك من نقص في الكفاءات المدربة مما يعيق تطبيق نظام ميزانية البرامج بفعالية] في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,505) وانحراف معياري (1,170)، وهذا يشير إلى أن هناك مستوى موافقة عالي كدليل على وجود نقص في الكفاءات المؤهلة داخل المؤسسات محل الدراسة وهو ما يمثل أحد العوائق الرئيسية أمام التطبيق الفعلي لنظام ميزانية البرامج، ما قد يؤدي إلى الوقوع في أخطاء عديدة كأخطاء في تصنيف النفقات أو في تحليل النتائج وغيرها من الأخطاء، إذ نقص هذه الكفاءات يجعل تنفيذ النظام الجديد شكليا أو سطحيا مع الإبقاء على الممارسات التقليدية تحت غطاء إصلاح جديد؛

- **العبرة رقم (45):** [يتم تدريب الكوادر العاملة في مؤسستك على النظام الجديد المتعلق بتصنيف النفقات] في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,448) وانحراف معياري (1,138)، وهذا يشير إلى أن التدريب موجود ولكن غير كاف ويختلف من مؤسسة لأخرى، مما يطرح إشكالية غياب خطة وطنية موحدة لتأهيل الموارد البشرية؛

- **العبرة رقم (50):** [لا تزال الممارسات الإدارية داخل المؤسسة غير منسجمة مع فلسفة الميزانية المبنية على النتائج] في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,448) وانحراف معياري (1,160)، حيث يشير المتوسط الحسابي إلى مستوى موافقة عالي في حين نجد الانحراف مرتفع نسبيا يدل على اختلاف في الآراء والذي قد يعزى إلى اختلاف طبيعة المؤسسات العمومية محل الدراسة، وتنعكس هذه النتيجة أن مجرد تغيير شكل الميزانية أو تصنيف النفقات وحده لا يكفي ما لم يرافق ذلك تحول عميق في الذهنية الإدارية وأساليب العمل؛

- **العبارة رقم (48):** [تواجه مؤسستك صعوبات في التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية عند تنفيذ ميزانية البرامج] في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,412) وانحراف معياري (1,236)، وهذا يشير إلى وجود تفاوت ملحوظ في الآراء حول وجود صعوبات في التنسيق الداخلي بين الهياكل التنظيمية عند تطبيق النظام الميزانياتي الجديد في كل مؤسسة، ناتج عن اختلاف مستوى الانسجام الإداري وكفاءة الإطارات المعنية بالإضافة إلى غياب بعض الآليات العملية التي تضمن التنسيق بين المصالح كالاجتماعات الدورية، غياب خطط العمل التشاركية؛

- **العبارة رقم (46):** [تواجه مؤسستك صعوبات في مواءمة ميزانياتها مع متطلبات الإصلاحات الجديدة] في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,391) وانحراف معياري (1,115)، وهذا يشير إلى أن المؤسسات العمومية محل الدراسة تواجه بعض الصعوبات ولكن بدرجات متفاوتة تختلف من مؤسسة لأخرى وهذا راجع لاختلاف السياق التنظيمي، ضعف التكوين والتأهيل، الإمكانيات التقنية وغيرها؛

- **العبارة رقم (51):** [توجد مقاومة داخلية من بعض الفاعلين تجاه النظام الجديد] في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3,329) وانحراف معياري (1,162)، وهذا يشير إلى مستوى موافقة متوسطة بأن هناك مقاومة داخلية إتجاه النظام الجديد تعبر عن وجود توتر بين الثقافة التقليدية والثقافة الحديثة، وهذا أمر طبيعي في سياق الإصلاحات. إذ من الضروري مرافقة أي إصلاح بخطة لإدارة التغيير من خلال تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتغيير، تكثيف الجهود التكوينية والتوعوية داخل المؤسسات، تحفيز الكوادر وتوضيح منافع الإصلاح، معالجة التخوف من فقدان المناصب أو المسؤوليات وغيرها.

✓ **نتائج تحليل آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة نحو ترشيد نفقات المؤسسات العمومية في الجزائر:**  
يقدم الجدول الموالي تقييم اتجاهات أفراد العينة نحو الأبعاد المتعلقة بترشيد نفقات المؤسسات العمومية في الجزائر:

الجدول رقم (37): نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على ترشيد نفقات المؤسسات العمومية في الجزائر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام لدرجة الموافقة	ترتيب العبارة
1	فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 15-18	3,945	0,683	78.9	عالية	1
2	تنفيذ النفقات والرقابة عليها	3,943	0,907	78.86	عالية	2
3	الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية	3,433	1,099	68.66	عالية	3
الاجمالي	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية في الجزائر	3,774	0,665	75.48	عالية	/
	مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5

مستوى الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
----------------	------------	--------	--------	-------	-----------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يوضح الجدول رقم (36) العبارات المتعلقة بترشيد نفقات المؤسسات العمومية وقد جاءت بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي (3.774) وانحراف معياري (0.665) وهذا يشير إلى ضعف في تشتت إجابات أفراد العينة، وهذا يعتبر مؤشرا قويا على كفاءة الإدارة المالية، ويعكس التزام المؤسسات العمومية بمسؤوليتها في استخدام الموارد بكفاءة وفعالية، مما يدل على أن الجهود المبذولة لضبط الإنفاق، تحديد الأولويات والحد من الهدر بدأت تؤتي ثمارها على أرض الواقع، وهذا يعكس تطبيقا جيدا لأدوات الميزانية الحديثة، مثل ميزانية البرامج، التي تربط الإنفاق بالأهداف والنتائج مما يسهل عملية المتابعة والتقييم.

### المبحث الثالث: تقييم النموذج حسب المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية -SEM- PLS

يتم تقييم النموذج الفرضي للدراسة وفق المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى وفق مرحلتين؛ مرحلة تقييم النموذج القياسي ومرحلة تقييم النموذج الهيكلي، وسوف يتم التطرق بالتفصيل لهذه المراحل من خلال هذا المبحث

#### المطلب الأول: مراحل ومعايير تقييم نموذج الدراسة حسب نمذجة المعادلات الهيكلية

تنقسم عملية تقييم النموذج وفق SEM-PLS إلى مرحلتين أساسيتين:

#### ✓ المرحلة الأولى: تقييم النموذج الخارجي (نموذج القياس)

تسمى هذه المرحلة بتقييم النموذج القياسي وتتركز على اختبار وتقييم العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة وعناصر قياسها، وتشمل هذه العناصر عادة أسئلة الاستبيان أو العبارات المستخدمة لقياس هذه المتغيرات أو التابعة لها؛

#### ✓ المرحلة الثانية: تقييم النموذج الداخلي (النموذج البنائي)

تسمى هذه المرحلة بتقييم النموذج الهيكلي أو البنائي للدراسة، وهي تهدف إلى اختبار جودة العلاقات بين متغيرات الدراسة داخل النموذج نفسه مما يعني التحقق من مدى جودة الروابط بين المتغيرات التي تشكل البناء النظري للنموذج.

كما تستند عملية تقييم النموذج إلى معايير ومؤشرات محددة تشير إلى قدرات النموذج التنبؤية، والتي تتضمن مجموعة من المؤشرات التي تقيس الموثوقية والمصادقية التقريبية والتمييزية والتي تعمل على تقييم النموذج القياسي، أما بالنسبة للنموذج الهيكلي فإنه يتم تقييمه بناء على: التباين المفسر  $R^2$ ، حجم التأثير  $F^2$ ، المعاملات التنبؤية والدلالة الإحصائية لمعاملات المسار الهيكلي.

ويمثل الجدول التالي مراحل وطرق تقييم النموذج بطريقة SEM-PLS:

الجدول رقم (38): معايير ومراحل تقييم النموذج وفق نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية -SEM

PLS

المراحل	معايير التقييم	مستوى الحد الأدنى
مرحلة تقييم النموذج القياسي	مقياس موثوقية المؤشرات	يجب أن تكون قيمة التحميل الخارجي للعبارة (المؤشر) أكبر من 0.708
	مقياس متوسط التباين المستخلص (AVE)	يجب أن تكون قيم (AVE) أكبر من 0.50
	مقياس Fornell-Larcker	لا بد أن يكون الجذر التربيعي لـ (AVE) لكل متغير (مبنى) أكبر من أعلى ارتباط له مع أي متغير آخر
	مقياس (HTMT)	تم تحديد أقصى قيمة بـ 0.90 وأي قيمة أكبر من ذلك فهذا يدل على عدم وجود الصدق التمايزي
	مقياس ألفا كرونباخ	CA>0.7: Cronbach's alpha
	مقياس الموثوقية المركبة (CR)	CR>0.7: Composite reliability
مرحلة تقييم النموذج الهيكلي	تقييم مستوى التداخل الخطي حسب قيم (VIF)	- وجود مشكلات علاقات خطية متداخلة عندما تكون قيم $5 \leq VIF$ - توجد مشاكل خطية محتملة عندما يكون $3.5 \leq VIF$ - عدم وجود مشكلات علاقات خطية متداخلة إذا كانت $VIF > 3$
	تقييم مستوى معامل التحديد $R^2$	$0.25 \leq R^2 \leq 0.50$ تفسير ضعيف $0.50 \leq R^2 \leq 0.75$ تفسير معتدل $0.75 \leq R^2$ تفسير كبير
	تقييم حجم التأثير $F^2$	$0.02 \leq F^2 < 0.15$ تأثير ضعيف، $0.15 \leq F^2 < 0.35$ تأثير متوسط، $0.35 \leq F^2$ تأثير قوي.
	تقييم الملائمة التنبؤية $Q^2$	$Q^2 > 0$
	الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار وحجمها	معامل المسار بين المتغيرين يكون دال إذا كانت قيم $T$ المحسوبة أكبر من قيمة $T$ الحرجة والمقدرة بـ 1.96 عند مستوى دلالة 0.05 أو أن تكون القيمة الاحتمالية (P-Value) أقل من 0.5

Source: Hair Joseph F and al, (2019): When to use and how to report the results of PLS-SEM, European business review, Vol 31, N°01, P 15.

### المطلب الثاني: رسم النموذج الفرضي للدراسة وفق نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية

تسبق مرحلة تقييم النموذج الفرضي للدراسة باستخدام تقنية (SEM-PLS) تحديد المواصفات الخاصة بالنموذج، وذلك باتّباع الخطوات التالية:

✓ **تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة:** إذ يجب تحديد جميع المتغيرات الداخلة في النموذج، وتصنيفها إلى متغيرات مستقلة (تؤثر) ومتغيرات تابعة (تتأثر)، ويتم تمثيلها في البرنامج على شكل دائرة (سواء المتغيرات أو الأبعاد)؛

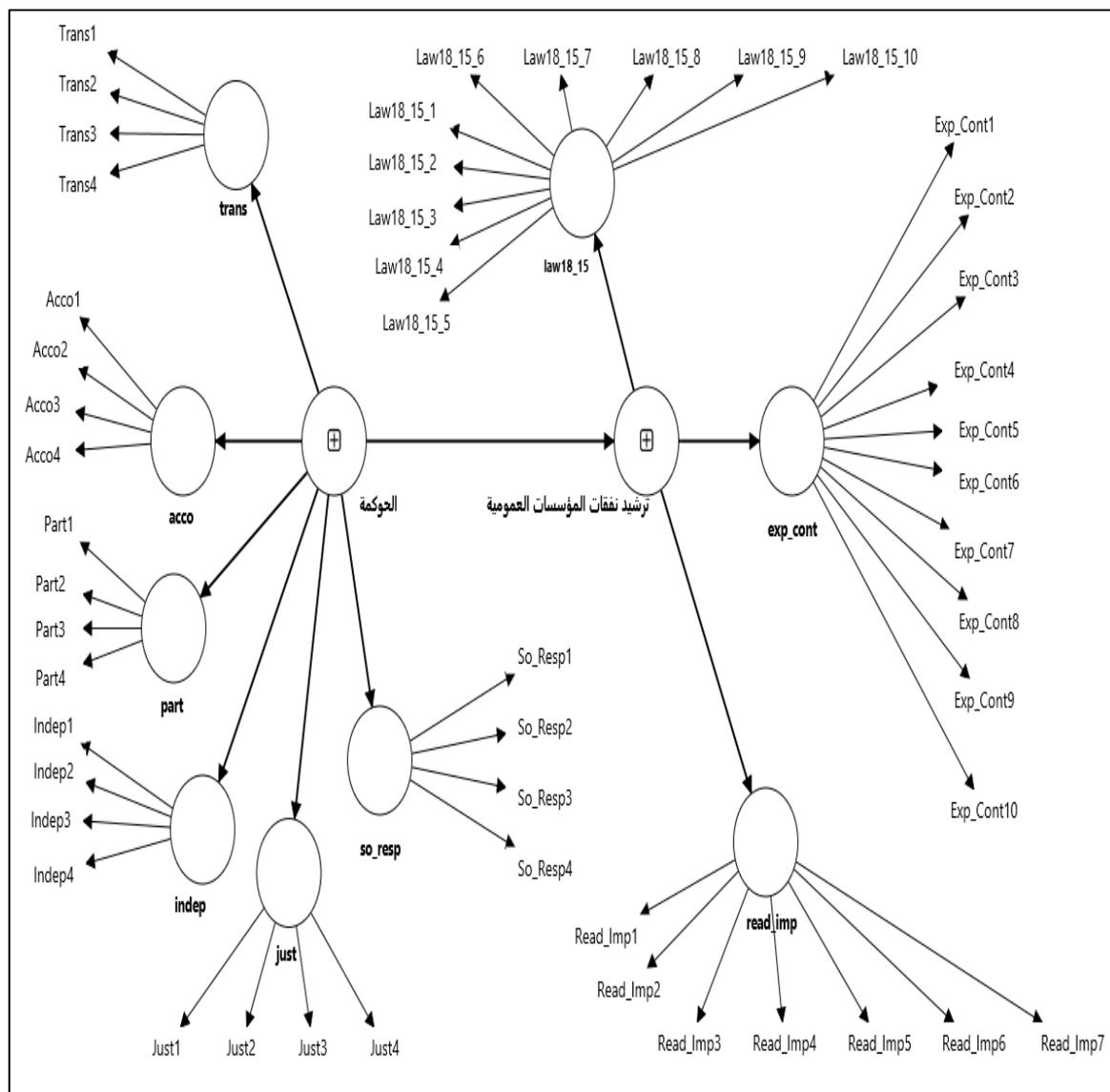
✓ **تحديد العلاقات بين المتغيرات:** من خلال رسم وتحديد الروابط السببية أو الارتباطية المتوقعة بين هذه المتغيرات، من خلال ربطها بسهم؛

✓ **تحديد مؤشرات أو عبارات كل متغير:** حيث يقاس كل متغير من خلال عباراته أو مؤشرات (أبعاده) التي تم تحديدها في أداة جمع البيانات (الاستبيان)، وتمثل كل عبارة على شكل مستطيل ويتم ربط كل عبارة مع البعد الذي تقيسه بسهم؛

✓ **حساب وتقدير المؤشرات الإحصائية:** من خلال استخدام التقنيات الخاصة بـ (SEM-PLS) سواء في النموذج القياسي أو الخارجي؛ والذي يقيم العلاقة بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتنا الظاهرة، والنموذج الهيكلي أو الداخلي؛ والذي يقيم العلاقات بين المتغيرات الكامنة نفسها.

ويوضح الشكل الموالي رسم نموذج الدراسة باستخدام برنامج Smart Pls 4:

الشكل رقم (27): رسم النموذج الفرضي للدراسة باستخدام برنامج Smart Pls 4



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart PLS 4

يظهر الشكل (27) كلا من النموذج القياسي والنموذج الهيكلي، حيث:

يعرض النموذج القياسي (الخارجي) علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة: الحكومة (المتغير المستقل) وترشيد نفقات المؤسسات العمومية (المتغير التابع) وكذلك العبارات التي تتضمنها، حيث تمثل المتغيرات بدوائر (سواء كان المتغير أو أبعاده) وتمثل العبارات بالمستطيلات، ويتكوّن المتغير المستقل من أبعاده الستة؛ فبالنسبة لمبدأ الشفافية يرتبط مع عباراته الأربعة (Trans1-Trans4)، أما مبدأ المساءلة فيقاس باستخدام أربعة عبارات (Acco1-Acco4)، في حين يقاس مبدأ المشاركة المكون من أربعة عبارات (Part1-Part4)، ومبدأ الاستقلالية من أربعة عبارات (Indep1-Indep4)، كما تم قياس مبدأ العدالة من خلال أربعة عبارات (Just1-Just4)، وأخيرا مبدأ المسؤولية الاجتماعية الذي قيس من خلال أربعة عبارات (So\_Resp1-So\_Resp4)، وفي الأخير تكوّن جميع هذه الأبعاد ومؤشراتها نموذج قياس المتغير المستقل وهو الحكومة.

أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية فيقاس من خلال: فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 18-15 والذي يقاس من عشرة عبارات (Law18\_15\_1-Law18\_15\_10)، وتنفيذ النفقات والرقابة عليها بعشرة عبارات (-Exp\_Cont1) (Exp\_Cont10)، وكذلك من خلال الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية (Read\_Imp) في حين يعرض النموذج الهيكلي (الداخلي) ربط المتغيرات ببعضها لإنشاء العلاقات المباشرة بينها عن طريق رسم سهم وحيد الاتجاه (المتغير المستقل ← المتغير التابع). وفي الأخير يتم الحصول على النموذج الفرضي للدراسة.

#### المطلب الثالث: تقييم نموذج الدراسة باستخدام برنامج Smart Pls 4

تلي مرحلة إنشاء ورسم النموذج الفرضي للدراسة المرحلة التالية وهي مرحلة حساب وتقدير المؤشرات الإحصائية المستخدمة في منهجية (SEM-PLS)، ويهدف هذا التقدير إلى تقييم نتائج نماذج القياس والنموذج الهيكلي، ومن ثم اختبار فرضيات علاقات التأثير بين المتغيرات، كما يوفر برنامج Smart Pls 4 عدة تقنيات لـ حساب أو تقدير المعايير والمؤشرات الإحصائية المستخدمة في تقييم كلا من النموذجين.

والجدول الموالي يوضح هذه التقنيات:

الجدول رقم (39): تقنيات لتقدير المؤشرات والمعايير المستخدمة في تقييم النموذج القياسي والهيكلية وفق نمذجة

#### Smart Pls 4 (SEM-PLS) والمتاحة في برنامج Smart Pls 4

الهدف من حسابها	مخرجات التقنية	التقنية
التأكد من تمتع نماذج القياس بالمصادقية (الصدق) والموثوقية (الثبات)، وتشمل تحديدا المصادقية الصدق التقاربي والصدق التمييزي	1/ التحميلات الخارجية (Outer Loadings) والأوزان الخارجية (Outer Weights) لجميع نتائج نماذج القياس، 2/ معاملات المسار للعلاقات الارتباطية في النموذج الهيكلي، 3/ قيم ( $R^2$ ) للمتغيرات الداخلية (التي تتجه إليها الأسهم) بالإضافة إلى قيم معايير ومقاييس التحقق من الموثوقية والصلاحية: (Discriminant validity) و (construct Reliability and validity) للنموذج القياسي كقيم متوسط التباين المفسر AVE، والموثوقية المركبة CR، ومعامل ألفا كرونباخ، وقيم معيار HTML، وكذلك قيم VIF لدراسة مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة	تشغيل الخوارزمية PLS (PLSAlgorithm)
الهدف الأساسي من هذه التقنية هو الحصول على الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار التي تعبر عن	من بين مخرجات تقنية Bootstrapping، هو حساب قيم T العملية (المحسوبة) وقيم P (P Values) لجميع معاملات المسار الهيكلي، وهذا لمعرفة ما إذا كان معامل المسار ذو أهمية (ذو دلالة إحصائية) حيث عندما تكون قيمة T العملية (المحسوبة) أكبر من القيمة الحرجة (الجدولية) وهنا يتم استنتاج أن معامل المسار ذو دلالة إحصائية عند مستوى معين من احتمال الخطأ الذي يسمى مستوى الدلالة.	تشغيل تقنية البسترة (Bootstrapping)

علاقات التأثير ضمن النموذج الهيكلية بين متغيرات الدراسة (المتغيرات المستقلة ← المتغيرات التابعة).	كما يمكن كذلك استخدام قيم P-Values لاستنتاج أهمية معامل المسار، حيث إذا كانت قيمة P-Values أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، فإن معامل المسار هو ذو دلالة إحصائية. وأن قيم T الحرجة (الجدولية) المستعملة هي عادة في الاختبارات ثنائية الطرف الثلاثة: T الحرجة = 1.65 و 10%، و T الحرجة = 1.96 وهي عند مستوى دلالة قدره 5%، و T الحرجة = 2.57 وهي عند مستوى دلالة قدره 1%، وفي الدراسة الحالية سيتم استخدام مستوى الدلالة 0.05.	
	حساب قيم (Q <sup>2</sup> ) بهدف تقدير الملائمة التنبؤية والقدرة التنبؤية للنموذج أي مدى قدرة المتغير المستقل على التنبؤ بالمتغير التابع بناءً على بيانات الواقع العملي للدراسة.	<b>تقنية Blindfoldin</b>

المصدر: سحاري سلاف، (2024): أثر الأشهار المرئي على إدراك الزبون للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصيدلانية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 343.

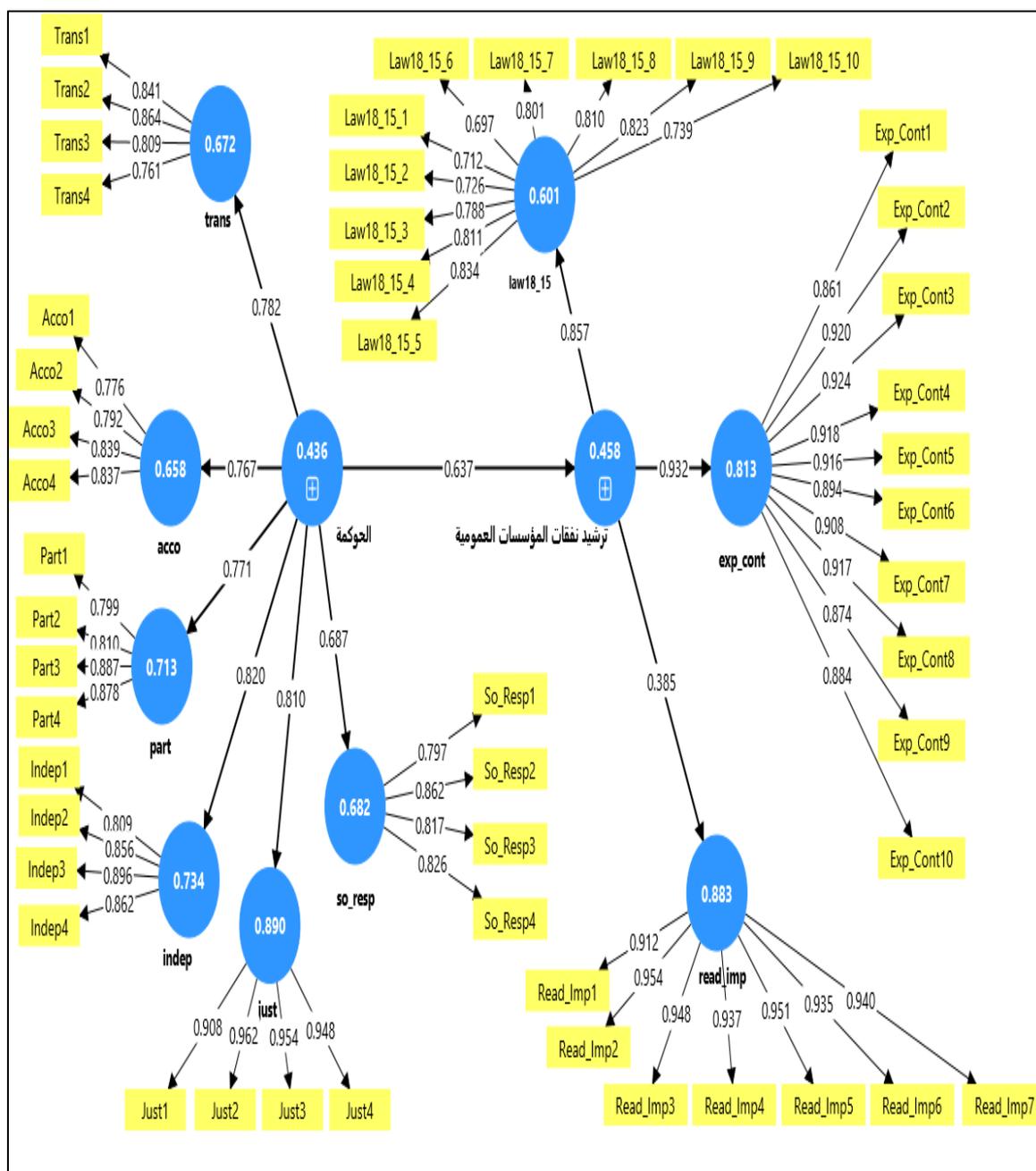
### 1. تقييم النموذج القياسي:

يصف النموذج القياسي (Measurement model) صدق وثبات المتغيرات المشاهدة، حيث يتم في هذه المرحلة القيام بمجموعة من الاختبارات التي توّضح صدق وثبات نموذج الدراسة؛ لذلك وباستخدام تقنيات برنامج Smart Pls 4 تم إنشاء النموذج الأولي للدراسة، والذي يمثل دراسة العلاقة بين الحوكمة وترشيد نفقات المؤسسات العمومية.

### ✓ النموذج الأولي للدراسة:

يمثل الشكل الموالي النموذج الأولي للدراسة حيث يوضح تشبعات المتغيرات وأبعادها:

الشكل رقم (28): النموذج القياسي لدراسة دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart PLS 4

من خلال تقنية تشغيل الخوارزمية (PLSAlgorithm) ببرنامج Smart PLS 4 تظهر نتائج تقييم النموذج القياسي كما يلي:

✓ تقييم الصدق التقاربي (Convergent Validity):

يقيس الصدق التقاربي مدى ارتباط العبارات بالمتغير الذي تنتمي إليه، بمعنى أن تكون العبارة مرتبطة بعبارة أخرى ضمن نفس المتغير. ويكون المتغير ذو صدق تقاربي عندما يرتبط المؤشر بالمتغير الذي يُفترض أن يقيسه ارتباطا وثيقا.

يتم تقييم الصدق التقاربي للمتغيرات من خلال فحص قيم التحميلات الخارجية (Outer Loadings) لكل مؤشر، ومدى ارتباطها القوي بالمتغير الذي يقيسه. ويتم ذلك أيضا من خلال متوسط التباين المستخلص (AVE) للمتغيرات وفقا للخطوات التالية:

- إذا كانت قيمة التحميل الخارجي أعلى من 0.70 لكل مؤشر، فهذا يشير إلى أن المؤشر يساهم بشكل جيد في قياس المتغير الذي يمثله؛

- إذا كانت قيمة التحميل الخارجي لعبارة معينة أقل من 0.70، فهذا يعني أن هذه العبارة قد لا تساهم بفاعلية في قياس المتغير الذي تمثله. وفي هذه الحالة يمكن إيجاد حالتين:

○ **الحالة 1:** قيم التحميلات الخارجية تتراوح بين [0.4- 0.7]: في هذه الحالة بدلا من الإسراع في إزالة هذا المؤشر (العبارة) الذي يقع تحميلة الخارجي ضمن هذا النطاق، يجب البحث بعناية في تأثير إزالته على قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE)؛ فإذا كانت قيمة (AVE) للمتغير أعلى من 0.5 (وهي العتبة المقبولة)، فلا يُفضل إزالة المؤشر (العبارة) ذي التحميل الخارجي الذي يتراوح بين [0.4- 0.7]، وذلك للحفاظ على مضمون الاستبيان.

أما إذا كانت قيمة (AVE) للمتغير أقل من 0.5، فإنه يتم حذف المؤشر (العبارة) ذي التحميل الخارجي الذي يتراوح بين [0.4- 0.7]، وذلك بهدف تحسين قيم (AVE).

○ **الحالة الثانية:** قيمة التحميل الخارجي أقل من 0.4: في هذه الحالة فإنه يتم إزالة المؤشرات التي تظهر تحميلات خارجية منخفضة (أقل من 0.4)، خاصة إذا كانت قيمتها متدنية جدًا.

وتوضح نتائج التحميلات الخارجية لمؤشر البناء فيما يلي:

- **التحميلات الخارجية لمتغير الحوكمة:**

كانت النتائج المتعلقة بالتحميلات الخارجية لمتغير الحوكمة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الحوكمة

القرار	متوسط التباين المستخلص قبل الحذف (AVE)	المؤشرات	العبارات	المتغيرات
احتفاظ	0.672	0.841	العبارة رقم 01	مبدأ الشفافية
احتفاظ		0.864	العبارة رقم 02	
احتفاظ		0.809	العبارة رقم 03	
احتفاظ		0.761	العبارة رقم 04	

احتفاظ	0.658	0.776	العبارة رقم 05	مبدأ المساواة
احتفاظ		0.792	العبارة رقم 06	
احتفاظ		0.839	العبارة رقم 07	
احتفاظ		0.837	العبارة رقم 08	
احتفاظ	0.713	0.799	العبارة رقم 09	مبدأ المشاركة
احتفاظ		0.810	العبارة رقم 10	
احتفاظ		0.887	العبارة رقم 11	
احتفاظ		0.878	العبارة رقم 12	
احتفاظ	0.734	0.809	العبارة رقم 13	مبدأ الاستقلالية
احتفاظ		0.856	العبارة رقم 14	
احتفاظ		0.896	العبارة رقم 15	
احتفاظ		0.862	العبارة رقم 16	
احتفاظ	0.890	0.908	العبارة رقم 17	مبدأ العدالة
احتفاظ		0.962	العبارة رقم 18	
احتفاظ		0.954	العبارة رقم 19	
احتفاظ		0.948	العبارة رقم 20	
احتفاظ	0.682	0.797	العبارة رقم 21	مبدأ المسؤولية الاجتماعية
احتفاظ		0.862	العبارة رقم 22	
احتفاظ		0.817	العبارة رقم 23	
احتفاظ		0.826	العبارة رقم 24	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 4

يتبين من خلال الجدول أعلاه أنّ المؤشرات (العبارات) تُظهر قيم تحميلات خارجية أكبر من 0.7، مما يعني أنها تنتشع بمتغيراتها، وهذا يحقق شرط العتبة الطبيعي لقيم (Outer Loading) الأكبر من 0.7، كما ظهرت قيم (AVE) أعلى من العتبة المقترحة ( $AVE \geq 0.5$ ) لكل الأبعاد وبالتالي فقد تم الاحتفاظ بجميع عبارات أبعاد الحوكمة.

- التحميلات الخارجية لمتغير ترشيد نفقات المؤسسات العمومية:

يتم توضيح النتائج المتعلقة بالتحميلات الخارجية لمتغير ترشيد نفقات المؤسسات العمومية في

الجدول التالي:

الجدول رقم (41): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير ترشيد نفقات المؤسسات العمومية

القرار	متوسط التباين المستخلص قبل الحذف (AVE)	المؤشرات	العبارات	المتغيرات
احتفاظ	0.601	0.712	العبارة رقم 25	فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 15-18
احتفاظ		0.726	العبارة رقم 26	
احتفاظ		0.788	العبارة رقم 27	
احتفاظ		0.811	العبارة رقم 28	
احتفاظ		0.834	العبارة رقم 29	
احتفاظ		0.697	العبارة رقم 30	
احتفاظ		0.801	العبارة رقم 31	
احتفاظ		0.810	العبارة رقم 32	
احتفاظ		0.823	العبارة رقم 33	
احتفاظ		0.739	العبارة رقم 34	
احتفاظ	0.813	0.861	العبارة رقم 35	تنفيذ النفقات والرقابة عليها
احتفاظ		0.920	العبارة رقم 36	
احتفاظ		0.924	العبارة رقم 37	
احتفاظ		0.918	العبارة رقم 38	
احتفاظ		0.916	العبارة رقم 39	
احتفاظ		0.894	العبارة رقم 40	
احتفاظ		0.908	العبارة رقم 41	
احتفاظ		0.917	العبارة رقم 42	
احتفاظ		0.874	العبارة رقم 43	
احتفاظ		0.884	العبارة رقم 44	
احتفاظ	0.883	0.912	العبارة رقم 45	الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية
احتفاظ		0.954	العبارة رقم 46	
احتفاظ		0.948	العبارة رقم 47	
احتفاظ		0.937	العبارة رقم 48	
احتفاظ		0.951	العبارة رقم 49	
احتفاظ		0.935	العبارة رقم 50	
احتفاظ		0.940	العبارة رقم 51	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 4

يتضح من الجدول السابق أنّ كل المؤشرات التابعة لمتغير ترشيد نفقات المؤسسات العمومية معامل تحميلهم الخارجي أكبر من 0.7، بالإضافة إلى أنّ قيم (AVE) أعلى من 0.5 وبالتالي فهي قيم مقبولة، كما أنّ الأسئلة المطروحة تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله.

#### ✓ موثوقية الاتساق الداخلي:

يعتمد على مجموعة من الاختبارات أهمها:

#### 1- مؤشر ألفا كرونباخ:

يوفر هذا المؤشر تقدير الموثوقية على أساس الارتباط الداخلي بين المتغيرات والمؤشرات، والتي يجب أن تكون قيمتها أكبر من (0.7)، والجدول الموالي يبين نتائج الدراسة المتعلقة بنتائج قيم المؤشر في النموذج:

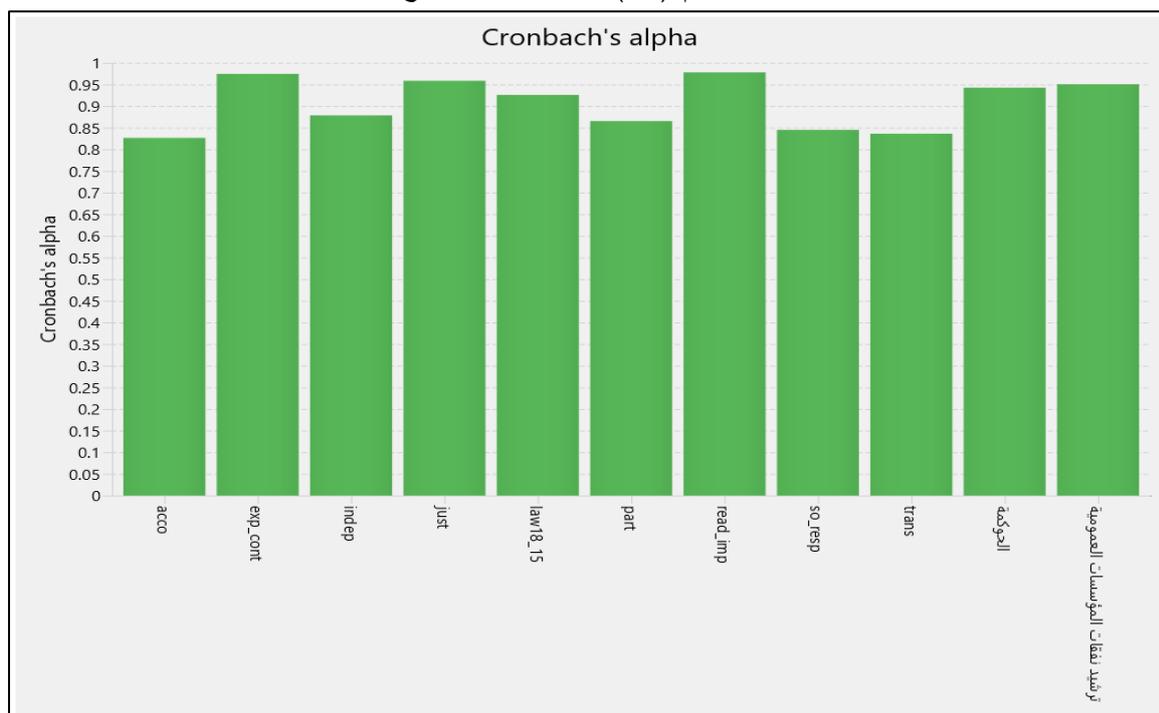
الجدول رقم (42): قيم مؤشر ألفا كرونباخ

مؤشر ألفا كرونباخ	المتغيرات الكامنة	المحاور
0.836	مبدأ الشفافية	الحوكمة
0.826	مبدأ المساءلة	
0.865	مبدأ المشاركة	
0.879	مبدأ الاستقلالية	
0.958	مبدأ العدالة	
0.845	مبدأ المسؤولية الاجتماعية	
0.943	الإجمالي	
0.926	فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 18-15	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية
0.974	تنفيذ النفقات والرقابة عليها	
0.978	الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية	
0.950	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 4

ويمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (29): مؤشر ألفا كرونباخ



المصدر: مخرجات Smart Pls 4

يتبين من الجدول رقم (42) والشكل رقم (29) أن جميع معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة وهي أكبر من (0.7) وجميعها قيم مقبولة من الناحية الإحصائية.

## 2. مؤشر Rho De Joreskog :

يعتبر هذا المؤشر أدق من معامل ألفا كرونباخ في الحكم على الموثوقية، وهو مؤشر حدّد قيمته الأدنى المطلوبة (0.7) ليكون دال احصائيا، وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (43): قيمة مؤشر Rho De Joreskog

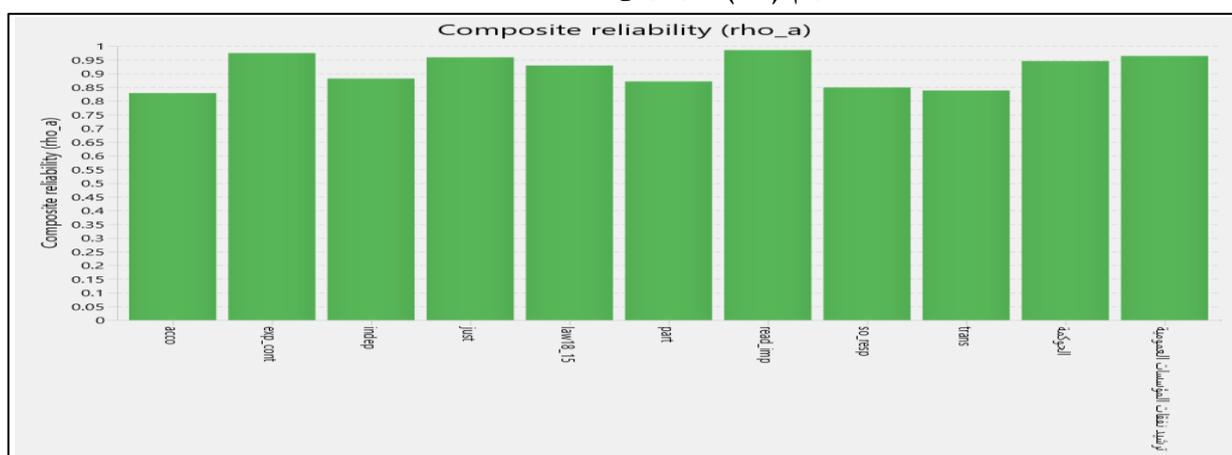
مؤشر Rho De Joreskog	المتغيرات الكامنة	المحاور
0.838	مبدأ الشفافية	الحوكمة
0.829	مبدأ المساءلة	
0.871	مبدأ المشاركة	
0.882	مبدأ الاستقلالية	
0.959	مبدأ العدالة	
0.849	مبدأ المسؤولية الاجتماعية	
0.945	الإجمالي	

0.929	فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 18-	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية
0.975	تنفيذ النفقات والرقابة عليها	
0.985	الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية	
0.964	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 4

وتظهر قيم هذا المؤشر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (30): مؤشر Rho De Joreskog



المصدر: مخرجات Smart Pls 4

يلاحظ من خلال الجدول رقم (43) والشكل رقم (30) أنّ جميع قيم معاملات مؤشر Rho De Joreskog أكبر من (0.7) وبالتالي فهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية.  
3. الموثوقية المركبة (CR):

هي معيار يأخذ في الحسبان مختلف التحويلات الخارجية لمؤشرات المتغير عند حسابه، وتتراوح قيم الموثوقية المركبة بين 0 و1، مع اعتبار القيم التي تتراوح بين 0.7 و0.9 مقبولة من الناحية الإحصائية.

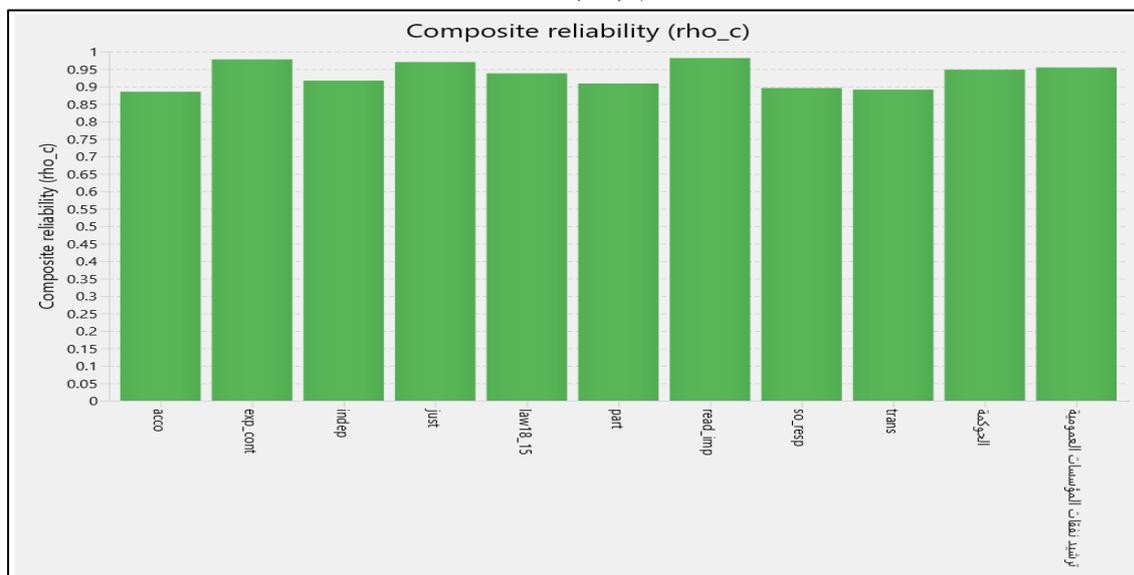
أما بالنسبة للقيم التي تزيد عن 0.90 وبالتحديد التي تزيد عن 0.95 فهي غير مرغوبة، وذلك لأنها قد تشير إلى أنّ جميع المؤشرات تقيس الظاهرة نفسها، وبالتالي فمن غير المحتمل أن تكون مقياسا صالحا للبناء، وكانت قيم مؤشر (CR) كما يلي:

الجدول رقم (44): قيمة مؤشر (CR)

مؤشر (CR)	المتغيرات الكامنة	المحاور
0.891	مبدأ الشفافية	الحوكمة
0.885	مبدأ المساواة	
0.908	مبدأ المشاركة	
0.917	مبدأ الاستقلالية	
0.970	مبدأ العدالة	
0.896	مبدأ المسؤولية الاجتماعية	
0.948	الإجمالي	
0.938	فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 18- 15	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية
0.978	تنفيذ النفقات والرقابة عليها	
0.981	الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية	
0.954	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 4 وتظهر قيم هذا المؤشر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (31): مؤشر (CR)



المصدر: مخرجات Smart Pls 4

يظهر من خلال الجدول رقم (44) والشكل رقم (31) أنّ قيم كل معاملات الموثوقية المركبة (CR) مرتفعة وهي قيم أكبر من (0.70)، وبهذا فهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية.

#### 4. متوسط التباين المستخلص (AVE):

الجدول رقم (45): متوسط التباين المستخلص (AVE)

متوسط التباين المستخلص (AVE)	المتغيرات
0.672	مبدأ الشفافية
0.658	مبدأ المساءلة
0.713	مبدأ المشاركة
0.734	مبدأ الاستقلالية
0.890	مبدأ العدالة
0.682	مبدأ المسؤولية الاجتماعية
0.601	فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 18-15
0.813	تنفيذ النفقات والرقابة عليها
0.883	الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 4

يتبين من نتائج الجدول رقم (45) أنّ جميع قيم معاملات (AVE) مقبولة من الناحية الإحصائية، فهي قيم أكبر من 0.5، مما يشير إلى أنّ النموذج يتوفر على المصدقية التقريبية. ✓ **الصدق التمايزي:**

يشير إلى القدرة على التمييز بين المتغيرات في النموذج، حيث يشير كل متغير إلى مفهوم فريد وغير مكرر في النموذج، فهو يعطي المدى الحقيقي لتمييز البناء عن البناءات الأخرى، ويعتمد اختبار الصدق التمايزي على المعايير التالية:

1. معيار التحميلات المتقاطعة (Cross Leading): والذي يتطلب أن يكون التحميل الخارجي للعبارة

أو المؤشر على المتغير المتعلق به أكبر من أي تحميلات متقاطعة على المتغيرات الأخرى؛

2. معيار (Fornell-Larcker) أو تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (Variable corelation-R<sup>2</sup> of AVE): ويستند هذا المعيار على مقارنة الجذر التربيعي لـ AVE لكل متغير مع الارتباطات الأخرى للمتغيرات، ويجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة AVE لكل متغير أكبر من أعلى ارتباط لهذا المتغير مع أي متغير آخر؛

3. معيار HTMT (نسبة سمة اللاتجانس-سمة الأحادية للارتباطات): يعتبر هذا المعيار فعّالا في

كشف المصدقية التمايزية، وتشير قيم HTMT التي أكبر من (0.900) إلى عدم وجود الصدق التمايزي للمتغيرات في النموذج.

ويمكن توضيح نتائج تحليل هذه المعايير بالتفصيل كما يلي:

- معيار التحميلات المتقاطعة (Cross Leading):

القاعدة المستخدمة ضمن هذا المعيار هي أنه يجب أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر (للعبارة) على المتغير المتعلق به أكبر من أي تحميلاته المتقاطعة على المتغيرات الأخرى، والمقصود بذلك أنه يجب أن تكون كل عبارة مرتبطة ارتباطا أقوى بالمتغير الذي تنتمي إليه مقارنة بأي متغير آخر في النموذج.

- تحليل التحميلات المتقاطعة (Cross Leading):

من خلال هذا المؤشر يتم التحقق من أن المؤشر يقيس متغيرا كامنا واحدا فقط، ولا يقيس متغيرا كامنا آخر، وللحكم على ذلك يجب أن تكون تحميلات المؤشر على البناء الذي ينتمي إليه أكبر من أي تحميلاته المتقاطعة على المباني الأخرى للحكم على استقلالية الأسئلة، والنتائج وفق هذا المعيار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (46): تحليل التحميلات المتقاطعة

trans	so_resp	read_imp	part	law18_15	just	indep	exp_cont	acco	
0.586	0.238	-0.174	0.376	0.395	0.517	0.426	0.445	<b>0.776</b>	Acco1
0.433	0.236	-0.095	0.365	0.357	0.427	0.442	0.423	<b>0.792</b>	Acco2
0.545	0.452	-0.147	0.533	0.434	0.403	0.387	0.345	<b>0.839</b>	Acco3
0.458	0.313	0.001	0.454	0.259	0.359	0.478	0.293	<b>0.837</b>	Acco4
0.467	0.249	0.197	0.238	0.628	0.359	0.413	<b>0.861</b>	0.351	Exp_Cont1
0.562	0.367	0.191	0.270	0.595	0.456	0.516	<b>0.920</b>	0.412	Exp_Cont2
0.531	0.382	0.203	0.315	0.585	0.482	0.488	<b>0.924</b>	0.423	Exp_Cont3
0.555	0.449	0.234	0.280	0.600	0.462	0.473	<b>0.918</b>	0.432	Exp_Cont4
0.586	0.374	0.172	0.288	0.592	0.477	0.474	<b>0.916</b>	0.445	Exp_Cont5
0.540	0.354	0.228	0.312	0.602	0.490	0.485	<b>0.894</b>	0.436	Exp_Cont6
0.532	0.372	0.187	0.294	0.632	0.490	0.482	<b>0.908</b>	0.406	Exp_Cont7
0.476	0.417	0.259	0.324	0.572	0.473	0.496	<b>0.917</b>	0.389	Exp_Cont8
0.455	0.410	0.176	0.292	0.556	0.438	0.435	<b>0.874</b>	0.434	Exp_Cont9
0.553	0.427	0.281	0.351	0.625	0.525	0.508	<b>0.884</b>	0.442	Exp_Cont10
0.401	0.320	0.165	0.453	0.366	0.521	<b>0.809</b>	0.436	0.397	Indep1
0.480	0.449	0.205	0.450	0.408	0.610	<b>0.856</b>	0.517	0.458	Indep2
0.458	0.416	0.155	0.420	0.403	0.598	<b>0.896</b>	0.430	0.488	Indep3
0.483	0.460	0.143	0.466	0.413	0.579	<b>0.862</b>	0.431	0.476	Indep4
0.505	0.362	0.044	0.406	0.443	<b>0.908</b>	0.654	0.542	0.519	Just1
0.481	0.385	0.087	0.494	0.421	<b>0.962</b>	0.667	0.484	0.501	Just2
0.496	0.400	0.044	0.505	0.405	<b>0.954</b>	0.619	0.481	0.487	Just3
0.484	0.370	0.040	0.495	0.418	<b>0.948</b>	0.605	0.443	0.476	Just4
0.340	0.142	0.137	0.274	<b>0.712</b>	0.277	0.319	0.442	0.288	Law18_15_1
0.380	0.202	0.169	0.313	<b>0.726</b>	0.340	0.369	0.470	0.300	Law18_15_2
0.297	0.176	0.099	0.286	<b>0.788</b>	0.305	0.324	0.463	0.229	Law18_15_3
0.428	0.344	0.005	0.338	<b>0.811</b>	0.354	0.388	0.523	0.452	Law18_15_4
0.446	0.405	0.046	0.350	<b>0.834</b>	0.382	0.375	0.568	0.399	Law18_15_5
0.301	0.254	0.112	0.402	<b>0.697</b>	0.274	0.311	0.433	0.306	Law18_15_6
0.382	0.329	0.156	0.352	<b>0.801</b>	0.405	0.345	0.493	0.335	Law18_15_7
0.586	0.394	0.164	0.435	<b>0.810</b>	0.474	0.458	0.661	0.451	Law18_15_8
0.469	0.354	0.117	0.322	<b>0.823</b>	0.357	0.380	0.578	0.392	Law18_15_9
0.433	0.352	0.154	0.347	<b>0.739</b>	0.257	0.311	0.472	0.280	Law18_15_10
0.316	0.433	-0.096	<b>0.799</b>	0.287	0.348	0.355	0.130	0.457	Part1
0.452	0.435	0.019	<b>0.810</b>	0.444	0.474	0.467	0.343	0.421	Part2
0.496	0.473	0.063	<b>0.887</b>	0.362	0.485	0.467	0.343	0.487	Part3
0.442	0.526	0.112	<b>0.878</b>	0.393	0.384	0.461	0.274	0.445	Part4
0.098	0.191	<b>0.912</b>	0.099	0.247	0.110	0.214	0.308	-0.029	Read_Imp1

0.023	0.165	<b>0.954</b>	0.062	0.143	0.089	0.175	0.207	-0.119	Read_Imp2
0.009	0.147	<b>0.948</b>	0.030	0.131	0.065	0.178	0.194	-0.129	Read_Imp3
0.009	0.181	<b>0.937</b>	0.042	0.113	0.035	0.206	0.220	-0.131	Read_Imp4
-0.015	0.150	<b>0.951</b>	-0.007	0.110	0.052	0.186	0.195	-0.153	Read_Imp5
0.007	0.112	<b>0.935</b>	-0.012	0.102	-0.007	0.157	0.208	-0.166	Read_Imp6
-0.000	0.105	<b>0.940</b>	-0.012	0.093	0.006	0.152	0.190	-0.161	Read_Imp7
0.397	<b>0.797</b>	0.195	0.441	0.319	0.430	0.423	0.344	0.296	So_Resp1
0.369	<b>0.862</b>	0.118	0.455	0.237	0.250	0.369	0.302	0.328	So_Resp2
0.478	<b>0.817</b>	0.092	0.493	0.392	0.394	0.468	0.447	0.366	So_Resp3
0.306	<b>0.826</b>	0.134	0.429	0.318	0.223	0.310	0.276	0.273	So_Resp4
<b>0.841</b>	0.328	0.011	0.348	0.418	0.422	0.435	0.518	0.470	Trans1
<b>0.864</b>	0.416	0.002	0.423	0.468	0.503	0.472	0.533	0.511	Trans2
<b>0.809</b>	0.394	0.069	0.469	0.438	0.385	0.431	0.427	0.453	Trans3
<b>0.761</b>	0.421	-0.002	0.429	0.412	0.392	0.407	0.431	0.615	Trans4

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 4

يتبين من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد تحميلات متقاطعة أكبر من التحميلات الخارجية لكل المتغيرات الكامنة، أي أنّ الأسئلة مستقلة ولا تقيس متغير كامن آخر.

- معيار (Fornell-Larcker):

يستخدم هذا المعيار للحكم على استقلالية المتغيرات الكامنة، ويسمى أيضا بتداخل الأبعاد مع بعضها البعض، بحيث يجب أن تكون قيمة العلاقة بين المتغير الكامن ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع متغير كامن آخر. وتوضح نتائج الدراسة وفق هذا المعيار على شكل مصفوفة كما يلي:

الجدول رقم (47): معيار Fornell - Larker

ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	الحوكمة	trans	so_resp	read_imp	part	law18_15	just	indep	exp_cont	acco	
										<b>0.811</b>	acco
									<b>0.902</b>	0.463	exp_cont
								<b>0.856</b>	0.529	0.533	indep
							<b>0.943</b>	0.675	0.516	0.525	just
						<b>0.775</b>	0.447	0.465	0.664	0.448	law18_15
					<b>0.845</b>	0.442	0.504	0.521	0.329	0.535	part
				<b>0.940</b>	0.035	0.149	0.057	0.195	0.236	-	read_imp
			<b>0.826</b>	0.163	0.553	0.387	0.402	0.483	0.422	0.386	so_resp
		<b>0.820</b>	0.477	0.024	0.510	0.531	0.521	0.533	0.584	0.626	trans
	<b>0.660</b>	0.782	0.687	0.077	0.771	0.585	0.810	0.820	0.615	0.767	الحوكمة
<b>0.677</b>	0.637	0.585	0.451	0.385	0.395	0.857	0.515	0.555	0.932	0.449	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 4

يظهر من خلال الجدول رقم (47) أنّ كل قيمة لعلاقة المتغيرات الكامنة مع نفسها أكبر من قيمة العلاقة مع المتغيرات الكامنة الأخرى، وبالتالي فالمتغيرات الكامنة مستقلة.

- معيار HTMT:

يقيس هذا المعيار نسبة ارتباطات السمة البينية على ارتباطات السمة الداخلية، ويجب ألا يتضمن نموذج المسار قيمة أكبر من (0.90) وإذا كان النموذج المسار يتضمن قيمة أكبر من (0,90) هذا

يعني وجود متغيرات كامنة متشابهة من الناحية النظرية إلى حد كبير، وكانت نتائج الدراسة وفق معيار HTMT كالتالي:

الجدول رقم (48): معيار HTMT

ترشيد نققات المؤسسات العمومية	الحو كمة	trans	so_res p	read_i mp	part	law18 _15	just	indep	exp_c ont	acco	
											Acco
										0.517	exp_cont
									0.572	0.626	indep
								0.734	0.534	0.591	Just
							0.470	0.512	0.694	0.505	law18_15
						0.491	0.550	0.596	0.351	0.630	Part
					0.095	0.157	0.063	0.208	0.237	0.156	read_imp
				0.176	0.643	0.426	0.436	0.548	0.456	0.452	so_resp
			0.557	0.048	0.594	0.596	0.580	0.620	0.645	0.749	Trans
		0.881	0.783	0.153	0.860	0.620	0.833	0.889	0.638	0.873	الحوكمة
	0.64 8	0.602	0.481	0.570	0.425	0.875	0.497	0.589	0.810	0.538	ترشيد نققات المؤسسات العمومية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 4

يتبين من خلال الجدول أعلاه أنّ جميع القيم ليست قريبة إلى 1 وقد تراوحت بين (0.095) و(0.889) وبالتالي الشرط محقق وعليه لا توجد متغيرات كامنة متشابهة من الناحية النظرية.

#### خلاصة تقييم النموذج القياسي للدراسة

يُشير التقييم الأولي إلى أنّ النموذج قد استوفى جميع معايير الموثوقية والمصدقية المطلوبة، بما في ذلك المصدقية التقاربية والتمييزية، وهذا يعزز الثقة بشكل كبير في دقة النتائج المستخلصة وموثوقيتها؛ إذ تُبرز الموثوقية العالية للنموذج (الثبات) قدرته على إنتاج نتائج مستقرة ومتسقة، مما يؤكد صحة القياسات التي يقدمها، بينما تتضح المصدقية التقاربية من خلال الترابط الوثيق بين مؤشرات النموذج ومتغيراته، مما يدل على دقته في قياس المتغيرات. في حين تؤكد المصدقية التمييزية على قدرة النموذج على التفريق بوضوح بين المتغيرات المختلفة، وهو ما يساهم في تحديد مفاهيم متميزة ومحددة. وكل ذلك يساهم في:

- صلاحية تقييم النموذج الهيكلي: يصبح النموذج أداة صالحة لتقييم النماذج الهيكلية واختبار الفرضيات البحثية بعد تحقيق معايير الموثوقية والمصدقية؛
- تعزيز الثقة في النتائج: يُمكن الباحثين من تقديم نتائج دقيقة وموثوقة تتعلق بموضوع الدراسة؛
- تحسين التحليلات والاستنتاجات: يتيح وجود نموذج قياسي قوي تطوير نماذج هيكلية متقدمة وإجراء اختبارات فرضيات دقيقة؛
- رفع جودة البحث: يساهم التقييم المنهجي للنموذج في تعزيز الجودة الشاملة للبحث، ويضمن أن أدوات جمع البيانات وتحليلها تلبّي المعايير العلمية المطلوبة.

كخلاصة وبعد التوصل إلى النتائج الموضحة سابقا فإنه يتّضح أنّ المتغيرات الموظفة في النموذج تتمتع بصدق تقاربي وتمايزي، وهذا يشير بوضوح إلى جودة النموذج وقوته، ويؤكد أنّ البيانات المستخدمة مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة.

## 2. تقييم النموذج الهيكلي

بعد التأكد من موثوقية وصلاحية البناءات فإنه يتم الانتقال إلى مرحلة تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model)، وتهدف هذه المرحلة إلى دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين المتغيرات الكامنة.

وتتمثل خطوات تقييم النموذج الهيكلي في:<sup>(1)</sup>

**الخطوة الأولى:** تقييم مشكلة التداخل الخطي حسب قيم **VIF (Variance Inflation Factor)** والتي يجب أن تكون أقل من 5؛

**الخطوة الثانية:** تقييم مستوى معامل التحديد **R<sup>2</sup>** والتي تتراوح قيمته من 0 إلى 1، حيث تشير المستويات أنّ:

- القيم التي تزيد عن 0.75 تعتبر عالية؛

- القيم التي تتراوح بين 0.50 و 0.75 تعتبر متوسطة؛

- القيم التي تتراوح بين 0.25 و 0.50 تعتبر ضعيفة؛

**الخطوة الثالثة:** تقييم حجم التأثير **F<sup>2</sup>**: حيث:

-  $0.02 \leq F^2 < 0.15$  تأثير ضعيف؛

-  $0.15 \leq F^2 < 0.35$  تأثير متوسط؛

-  $0.35 \leq F^2$  تأثير قوي.

**الخطوة الرابعة:** تقييم الملائمة التنبؤية **Q<sup>2</sup>** والتي يجب أن تكون قيمها أكبر من 0.

**الخطوة الخامسة:** الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار في النموذج: حيث يكون معامل المسار بين المتغيرين يكون دال إذا كانت قيم **T** المحسوبية أكبر من قيمة **T** الحرجة والمقدرة بـ 1.962 عند مستوى دلالة 0.05 أو أن تكون القيمة الاحتمالية (**P-Value**) أقل من 0.5.

ولإجراء التحليل تم استخدام برنامج **SMART PLS 4** ومنهجية (**SEM-PLS**) وكذلك بالاستعانة بـ:

- تقنية **Bootstrapping**: لتحديد ما إذا كان معامل المسار ذا أهمية إحصائية؛

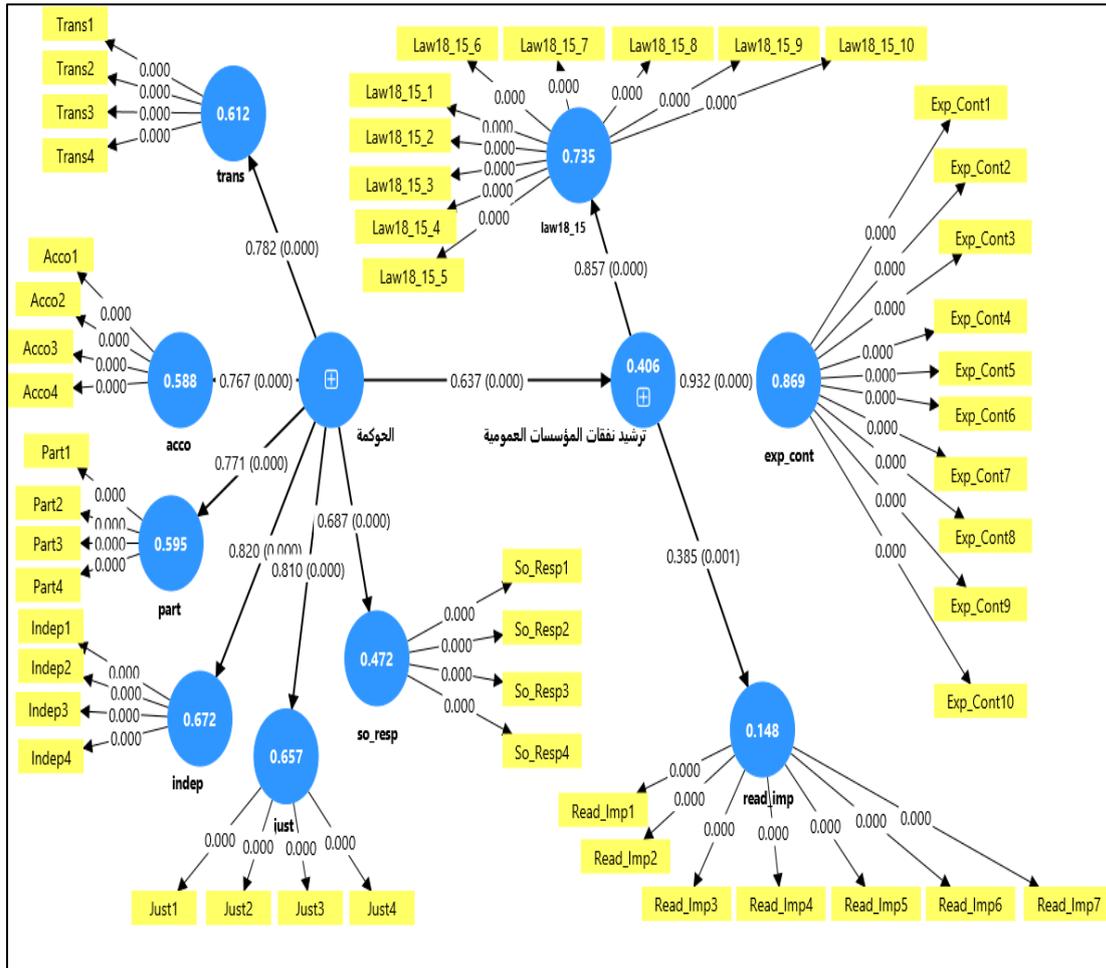
- تقنية الخوارزمية **PLS (PLS Algorithm)**: لتقدير قيم المعايير **R<sup>2</sup>**، **F<sup>2</sup>** و **VIF**؛

- تقنية **Blindfolding**: لتقدير قيم **Q<sup>2</sup>**.

<sup>(1)</sup> Hair Joseph. F, Christian M. Ringle, and Marko Sarstedt, (2013): Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance, Long range planning, Vol 46, N°02, P 07.

والشكل الموالي يوضح النموذج البنائي للدراسة:

الشكل رقم (32): النموذج البنائي للدراسة



المصدر: مخرجات Smart Pls 4

✓ تقييم التداخل الخطي VIF:

يبين الجدول الموالي قيم VIF:

الجدول رقم (49): معامل التضخم الخطي VIF

ترشيد نفقات المؤسس ات العمومية	الحو كمة	trans	so_res p	read_i mp	part	law18 _15	just	indep	exp_c ont	acco	
											Acco
											exp_cont
											Indep
											Just
											law18_15
											Part
											read_imp
											so_resp
											Trans

1.000		1.000	1.000		1.000		1.000	1.000		1.000	الحكومة
				1.000		1.000			1.000		ترشيد نفقات المؤسسات العمومية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 4

يتبين من نتائج اختبار تضخم المباني الموضحة في الجدول أعلاه أنّ جميع قيم VIF أقل من 5، وهذا يشير إلى عدم وجود مشاكل تداخل خطي.

✓ تحليل المسارات:

يمكن توضيح العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (50): نتائج تحليل مسار النموذج الهيكلي

مسارات	معاملات المسار	قيم T	قيم P	مجالات الثقة
الحكومة ← مبدأ الشفافية	0.782	19.646	0.000	[0.846-0.691]
الحكومة ← مبدأ المساءلة	0.767	18.524	0.000	[0.835-0.673]
الحكومة ← مبدأ المشاركة	0.771	24.960	0.000	[0.826-0.705]
الحكومة ← مبدأ الاستقلالية	0.820	29.657	0.000	[0.869-0.761]
الحكومة ← مبدأ العدالة	0.810	31.429	0.000	[0.856-0.754]
الحكومة ← مبدأ المسؤولية الاجتماعية	0.687	18.075	0.000	[0.757-0.608]
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية ← فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 15-18	0.857	27.949	0.000	[0.906-0.789]
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية ← تنفيذ النفقات والرقابة عليها	0.932	85.158	0.000	[0.579-0.131]

[0.952-0.909]	0.001	3.229	0.385	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية ← الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية
[0.741-0.515]	0.000	11.102	0.637	الحوكمة ← ترشيد نفقات المؤسسات العمومية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 4

يمكن ملاحظة من الجدول أعلاه أنّ قيم P لمعاملات النموذج دالة احصائيا عند مستوى أقل من 0.05، وهذا يشير إلى وجود علاقة مباشرة بين متغيرات النموذج الهيكلية؛ أي أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوكمة وترشيد نفقات المؤسسات العمومية.

✓ معامل التحديد ( $R^2$ ):

يوضح هذا المعامل مدى قدرة النموذج على التنبؤ والتفسير؛ فهو يقيس نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة، ونتائج معامل التحديد تعرض في الجدول التالي:

الجدول رقم (51): معامل التحديد  $R^2$

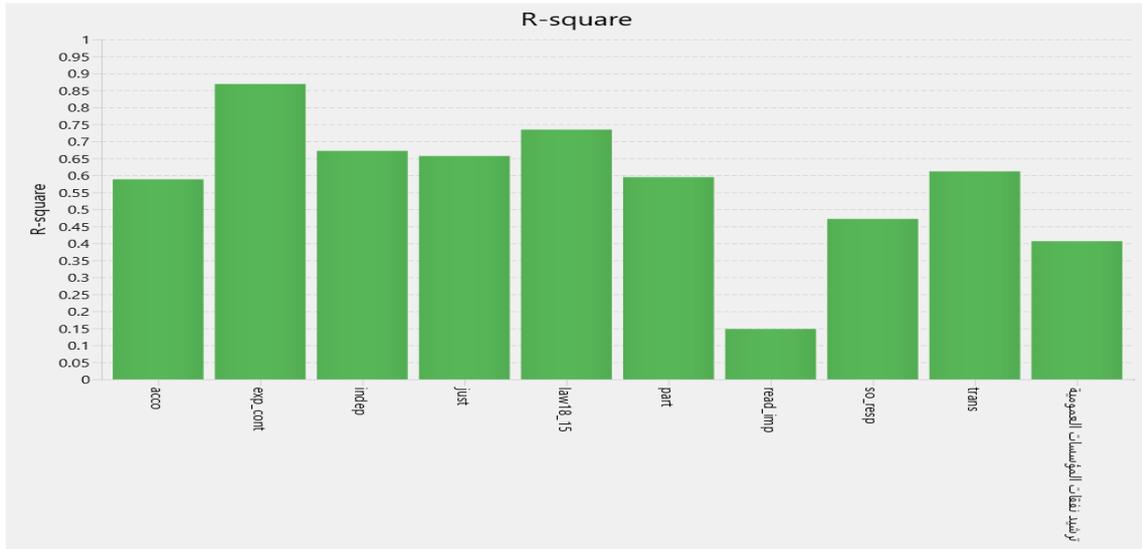
حجم التأثير	$R^2$ Adjusted	$R^2$	معيار $R^2$	المتغيرات
متوسط	0.610	0.612	$0.25 \leq R^2 \leq 0.50$ تفسير ضعيف	مبدأ الشفافية
متوسط	0.586	0.588		مبدأ المساءلة
متوسط	0.593	0.595		مبدأ المشاركة
متوسط	0.670	0.672		مبدأ الاستقلالية
متوسط	0.655	0.657		مبدأ العدالة
ضعيف	0.469	0.472		مبدأ المسؤولية الاجتماعية
متوسط	0.733	0.735	$0.50 \leq R^2 \leq 0.75$ تفسير متوسط	فهم وتطبيق نظام ميزانية
كبير	0.868	0.869	$0.75 \leq R^2$ تفسير كبير	البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 18-15
				ترشيد نفقات المؤسسات العمومية
				تنفيذ النفقات والرقابة عليها
ضعيف	0.144	0.148		الجاهزية المؤسسية

				والتحديات التطبيقية	
ضعيف	0.403	0.406		ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 4

ويمكن توضيح هذه النتائج في الشكل الموالي:

الشكل رقم (33): معامل التحديد  $R^2$



المصدر: مخرجات Smart Pls 4

يظهر من خلال الجدول رقم (51) أنّ جميع المعاملات معنوية ومقبولة إحصائياً، بحيث أنّ الحوكمة تفسر ما قدره 40.6% من ترشيد نفقات المؤسسات العمومية وهو تفسير ضعيف، وهذا يشير إلى جودة النموذج التنبؤي.

✓ حجم الأثر ( $F^2$ ):

حجم الأثر  $F^2$  هو مساهمة كل متغير مستقل في معامل التحديد للنموذج الكمي، بما يعني كم هي الإضافة التي يقدمها كل متغير مستقل إلى القوة التفسيرية للنموذج ككل، والتي يعبر عنها من خلال معامل التحديد، وحسب معيار Cohen (1988) فإنه يتم تحديد قيم ( $F^2$ ):

الجدول رقم (52): حجم الأثر  $F^2$

حجم التأثير	معيار $F^2$	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	الحوكمة	
كبير	$F^2 < 0.02$ لا يوجد أثر $0.02 \leq F^2 < 0.15$ ضعيف $0.15 \leq F^2 < 0.35$ متوسط $F^2 \geq 0.35$	0.684		الحوكمة

	كبير			
--	------	--	--	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 4

يتضح من خلال الجدول رقم (52) أنّ حجم أثر الحوكمة على ترشيد نفقات المؤسسات العمومية يقدر بـ (0.684) وهو حجم أثر كبير.

✓ مؤشر القدرة التنبؤية ( $Q^2$ ):

تشير قيمة ( $Q^2$ ) الأكبر من الصفر للمتغير الكامن الداخلي إلى ملائمة تنبؤية لنموذج المسار لمبنى تابع معين، أي أنّ المتغيرات المستقلة لمتغير في النموذج الهيكلي للدراسة لها ملائمة تنبؤية كبيرة في التنبؤ بالمتغير التابع، وبعبارة أخرى يكون النموذج الهيكلي قادر على التنبؤ بالمتغير التابع بشكل فعال باستخدام المتغيرات المستقلة.

ويوضح الجدول الموالي نتائج قيم ( $Q^2$ )

الجدول رقم (53): جودة التنبؤ ( $Q^2$ )

قيم معامل $Q^2$		المتغير التابع	التأثير	المتغير المستقل
موجبة	0.400	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	←	مبدأ الشفافية
وأكبر من				مبدأ المساءلة
0				مبدأ المشاركة
				مبدأ الاستقلالية
				مبدأ العدالة
				مبدأ المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 4

يتضح من الجدول (53) أنّ قيمة  $Q^2$  والتي تساوي 0.400 والتي يتضح أنها أكبر من 0، وهذا يشير إلى أنّ المتغيرات المستقلة في النموذج الهيكلي للدراسة لها قوة تنبؤية كبيرة في التنبؤ بالمتغير التابع، أي أنّ النموذج الهيكلي يستطيع التنبؤ بشكل فعال بترشيد نفقات المؤسسات العمومية، بعبارة أخرى النموذج الهيكلي يتمتع بقوة تنبؤية كبيرة وملائم لتفسير العلاقة بين هذه المتغيرات، وبهذا يمكن الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة ودقة النتائج التي سيتم التوصل إليها.

✓ معيار جودة المطابقة GOF (Goodness of fit index):

اقترح (2004) Tenenhaus and al معيارا عالميا لمدى ملاءمة النموذج (مؤشر GoF)، ويتم تعريف هذا المعيار من خلال المتوسط الهندسي للمتوسط المجتمعي وقيمة  $R^2$  المتوسطة للنموذج<sup>(1)</sup>،

<sup>(1)</sup> Hair Joseph. F & al, (2012): **An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research**, Journal of the academy of marketing science, Vol 40, P 420.

حيث يقيس هذا المعيار مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، من خلال حساب قيمة GOF وهي محصورة بين 0 و1، ويتم تحديد جودة مطابقة النموذج إذا كانت: (1)

- قيمة  $GOF < 0.1$  لا توجد جودة؛
  - قيمة  $0.1 < GOF < 0.25$  ضعيف الجودة؛
  - قيمة  $0.25 < GOF < 0.36$  متوسط الجودة؛
  - قيمة  $GOF > 0.36$  جودة عالية.
- بحيث يحسب بالقانون التالي:

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

ويمكن توضيح حساب مؤشر GOF بالجدول الموالي:

الجدول رقم (54): مؤشر GOF

AVE	R <sup>2</sup>	المتغيرات
0.672	0.612	مبدأ الشفافية
0.658	0.588	مبدأ المساءلة
0.713	0.595	مبدأ المشاركة
0.734	0.672	مبدأ الاستقلالية
0.890	0.657	مبدأ العدالة
0.682	0.472	مبدأ المسؤولية الاجتماعية
0.601	0.735	فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 15-18
0.813	0.869	تنفيذ النفقات والرقابة عليها
0.883	0.148	الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية
<b>AVE= 12.646</b>	<b>R<sup>2</sup>= 5.348</b>	
<b>AVE=1.405</b>	<b>R<sup>2</sup>=0.594</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 4

$$GOF = \sqrt{0.594 \times 1.405}$$

$$GOF = 0.913$$

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (54) أن قيمة GOF بلغت (0.913) وهي أكبر من (0.36)، وهذا يشير إلى أن نموذج الدراسة يتميز بجودة عالية.

(1) Akter Shahriar, John D'ambra, and Pradeep Ray, (2011): **An evaluation of PLS based complex models: the roles of power analysis, predictive relevance and GoF index**, Proceedings of the 17th Americas Conference on Information Systems (AMCIS2011), Detroit, USA: Association for Information Systems, PP 04-05.

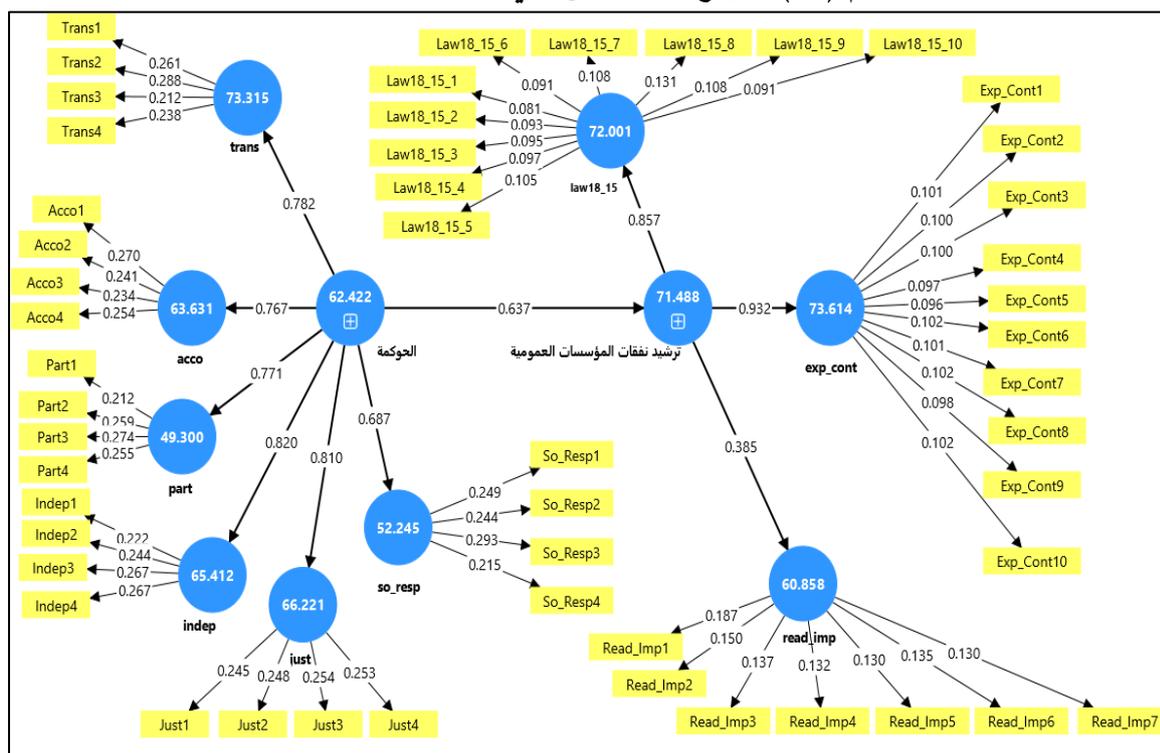
### تحليل خريطة الأهمية والأداء (Importance-Performance Map Analysis):

يقوم هذا التحليل بتوسيع تقارير نتائج PLS-SEM لتقديرات من خلال بعد للتحليل يأخذ في الاعتبار القيم المتوسطة لدرجات المتغيرات الكامنة، بتعبير أدق فإن IPMA يقابل التأثيرات الكلية للنموذج الهيكلي على مبنى هدف معين، كما أنه يعتمد على التأثيرات الكلية ودرجات المتغير الكامن ذات المقياس الموحد، حيث تضبط عملية توحيد القياس كل درجة متغير كامن، وتأخذ القيم من 0 إلى 100 درجة، حيث تشير القيم بين 0 و100 إلى مبنى متوسط، أما القيمة 0 فتشير إلى القيمة الأدنى للأداء في حين تشير القيمة 100 إلى قيمة الأداء الأعلى.<sup>(1)</sup>

ومن أجل شرح مساهمة كل من المتغيرات المتنبئة في تفسير سلوك المتغير المستهدف، تم استخدام تحليل خريطة الأهمية والأداء، حيث تحدد هذه الأداة أولويات المتغيرات التي تؤثر على البنية المستهدفة بناءً على أهميتها في تحسين سلوك ذلك المتغير، وفي هذه الدراسة يشير المحور الرأسي إلى أداء المؤسسات بينما يشير المحور الأفقي إلى أهمية المتغيرات المتوقعة في التأثير على أداء المؤسسات.

ويوضح الشكل الموالي نموذج الدراسة وفق خريطة الأهمية والأداء IPMA:

الشكل رقم (34): نموذج الدراسة وفق خريطة الأهمية والأداء IPMA



المصدر: مخرجات Smart PLS 4

<sup>(1)</sup> Teeluckdharry Noorjahan Banon, Viraiyan Teeroovengadam, and Ashley Keshwar Seebaluck, (2024): A roadmap for the application of PLS-SEM and IPMA for effective service quality improvements, The TQM Journal, Vol 36, N°05, PP 1304-1305.

ويوضّح الجدول الموالي قيم معاملات المسار الخاصة بخريطة الأهمية والأداء IPMA:

الجدول رقم (55): خريطة الأهمية والأداء IPMA

المتغيرات	الأهمية	الأداء
مبدأ الشفافية	0.782	73.315
مبدأ المساءلة	0.767	63.631
مبدأ المشاركة	0.771	49.300
مبدأ الاستقلالية	0.820	65.412
مبدأ العدالة	0.810	66.221
مبدأ المسؤولية الاجتماعية	0.687	52.245
الحوكمة	0.637	62.422

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4

يتبين من خلال الجدول رقم (55) والشكل رقم (34) أنّ أداء جميع المتغيرات الكامنة عالية، وأنّ هناك أهمية لمتغير الحوكمة على ترشيد نفقات المؤسسات العمومية والذي قيمته (0.637) بنسبة (62.422)، كما توضّح النتائج أنّه وبناء على فهم أفراد عينة الدراسة فإنّ مبدأ الاستقلالية لها الأهمية الأكبر بقيمة (0.820) ونسبة (65.412%) للأداء وهي أهمية قوية، بينما المرتبة الأخيرة فكانت لمبدأ المسؤولية الاجتماعية بقيمة أهمية (0.687) ونسبة أداء (52.24%).

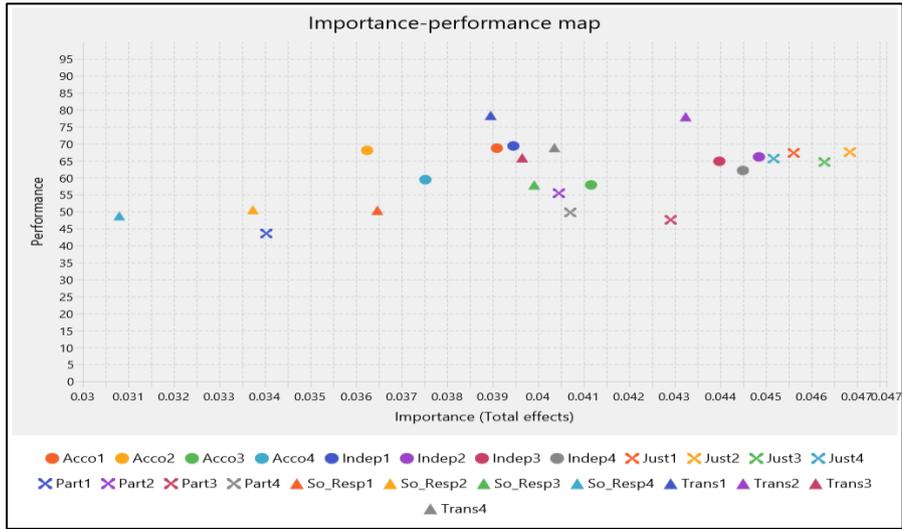
وهذا ما تم استخلاصه من خلال خريطة الأهمية والأداء والموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (35): خريطة الأهمية والأداء IPMA لدور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية



المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls 4

الشكل رقم (36): خريطة الأهمية والأداء IPMA لدور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية



المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls 4

يتضح من خلال الشكل رقم (35) والشكل رقم (36) أنّ أداء المتغيرات الخارجية للحوكمة وأبعادها تعطي قيم تتراوح بين 0 إلى 100 لأدائها اتجاه المبنى الهدف والمتمثل في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية، ويمكن ملاحظة أنّ أعلى بعد من أبعاد الحوكمة كان لمبدأ الاستقلالية ((0.687) ونسبة أداء (52.24%).

### المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

بعد التأكد من صلاحية نموذج الدراسة من خلال تقييم النموذج القياسي والنموذج الهيكلي، فإن الخطوة التالية هي رؤية العلاقة بين المتغيرات عن طريق الاستعانة بتقنية **Bootstrapping** من برنامج **SmartPLS4**، وذلك لتحديد العلاقة بين المتغيرات واختبار ما إذا كانت هذه العلاقة لها علاقة مهمة مع بعضها البعض، لتأتي بعد ذلك مرحلة تحليل النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة، وبذلك يتم الإجابة على اشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها.

#### المطلب الأول: اختبار فرضيات الدور بين متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سيتم تناول الدور الذي يكمن بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في المتغير المستقل (الحوكمة) والمتغير التابع (ترشيد نفقات المؤسسات العمومية) عند مستوى معنوية أقل من 0.05، ويتم الحكم على طبيعة هذه العلاقة من خلال قيمة **P** فإذا كانت هذه القيمة أقل من أو تساوي 0.05 فإن ذلك يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرات، في حين يتم الحكم على اتجاه وقوة العلاقة من خلال معامل المسار (**O**)، فإذا كانت القيم من 0 إلى 5 فهي علاقة طردية، وإذا كانت القيم من -5 إلى 0 فهي عكسية، ونقول أن المتغيرين مرتبطين بشكل تام إذا بلغت قيمة المعاملات 1، أما إذا تراوحت القيم بين (0.7-0.9) فهذا يدل على علاقة قوية، وإذا تراوحت بين (0.5-0.6) فهي علاقة ارتباط متوسطة، (0.1-0.4) علاقة ضعيفة، أما إذا كان معامل المسار يساوي القيمة (0) فهذا يدل على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات، والعكس صحيح في الحالة العكسية.

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمبدأ الشفافية في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية بالجزائر

الجدول رقم (56): نتائج الفرضية الفرعية الأولى

مسارات	معامل المسار (O)	قيم T	قيم P	مجالات الثقة
مبدأ الشفافية ← ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	0.782	19.646	0.000	[0.846-0.691]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Smart Pls 4**

يتضح من خلال الجدول (56) أن العلاقة بين مبدأ الشفافية وترشيد نفقات المؤسسات العمومية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حيث ظهرت قيمة **P** (مستوى المعنوية) 0.000 وهذا يشير إلى أن العلاقة بين مبدأ الشفافية وترشيد نفقات المؤسسات العمومية هي علاقة معنوية، كما بلغت قيمة **T** المحسوبة (19.646) وهي أكبر من **T** الجدولية المقدر بـ (1.962)، كما بلغت قيمة معامل المسار (0.782) وهي تنتمي إلى مجال الثقة [0.846-0.691] مما يدل أن الدور هو دور موجب وقوي،

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمبدأ الشفافية في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية بالجزائر

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمبدأ المساءلة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية بالجزائر

الجدول رقم (57): نتائج الفرضية الفرعية الثانية

المسارات	معامل المسار (O)	قيم T	قيم P	مجالات الثقة
مبدأ المساءلة ← ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	0.767	18.524	0.000	[0.835-0.673]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 4

يتبين من خلال الجدول (57) أنّ العلاقة بين مبدأ المساءلة وترشيد نفقات المؤسسات العمومية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حيث ظهرت قيمة P (مستوى المعنوية) 0.000 وهذا يشير إلى أنّ العلاقة بين مبدأ المساءلة وترشيد نفقات المؤسسات العمومية هي علاقة معنوية، كما بلغت قيمة T المحسوبة (18.524) وهي أكبر من T الجدولية المقدر بـ (1.962)، كما بلغت قيمة معامل المسار (0.767) وهي تنتمي إلى مجال الثقة [0.835-0.673] ممّا يدل أنّ الدور هو دور موجب وقوي، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمبدأ المساءلة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية بالجزائر

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمبدأ المشاركة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية بالجزائر

الجدول رقم (58): نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

المسارات	معامل المسار (O)	قيم T	قيم P	مجالات الثقة
مبدأ المشاركة ← ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	0.771	24.960	0.000	[0.826-0.705]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 4

يتضح من خلال الجدول (58) أنّ العلاقة بين مبدأ المشاركة وترشيد نفقات المؤسسات العمومية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حيث ظهرت قيمة P (مستوى المعنوية) 0.000 وهذا يشير إلى أنّ العلاقة بين مبدأ المشاركة وترشيد نفقات المؤسسات العمومية هي علاقة معنوية، كما بلغت قيمة T المحسوبة (24.960) وهي أكبر من T الجدولية المقدر بـ (1.962)، كما بلغت قيمة

معامل المسار (0.771) وهي تنتمي إلى مجال الثقة [0.705-0.826] مما يدل أن الدور هو دور موجب وقوي، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمبدأ المشاركة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية بالجزائر

**4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمبدأ الاستقلالية في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية بالجزائر

الجدول رقم (59): نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

المسارات	معامل المسار (O)	قيم T	قيم P	مجالات الثقة
مبدأ الاستقلالية ← ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	0.820	29.657	0.000	[0.869-0.761]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 4

يتضح من خلال الجدول (59) أن العلاقة بين مبدأ الاستقلالية وترشيد نفقات المؤسسات العمومية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حيث ظهرت قيمة P (مستوى المعنوية) 0.000 وهذا يشير إلى أن العلاقة بين مبدأ المشاركة وترشيد نفقات المؤسسات العمومية هي علاقة معنوية، كما بلغت قيمة T المحسوبة (29.657) وهي أكبر من T الجدولية المقدر بـ (1.962)، كما بلغت قيمة معامل المسار (0.820) وهي تنتمي إلى مجال الثقة [0.869-0.761] مما يدل أن الدور هو دور موجب وقوي، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمبدأ الاستقلالية في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية بالجزائر

**5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:**

يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمبدأ العدالة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية بالجزائر.

الجدول رقم (60): نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

المسارات	معامل المسار (O)	قيم T	قيم P	مجالات الثقة
مبدأ العدالة ← ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	0.810	31.429	0.000	[0.856-0.754]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 4

يتضح من خلال الجدول (60) أن العلاقة بين مبدأ العدالة وترشيد نفقات المؤسسات العمومية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حيث ظهرت قيمة P (مستوى المعنوية) 0.000 وهذا يشير إلى أن العلاقة بين مبدأ العدالة وترشيد نفقات المؤسسات العمومية هي علاقة معنوية، كما بلغت

قيمة T المحسوبة (31.429) وهي أكبر من T الجدولية المقدرة بـ (1.962)، كما بلغت قيمة معامل المسار (0.810) وهي تنتمي إلى مجال الثقة [0.856-0.754] مما يدل أنّ الدور هو دور موجب وقوي، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمبدأ العدالة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية بالجزائر

**6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:**

يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمبدأ المسؤولية الاجتماعية في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية بالجزائر

الجدول رقم (61): نتائج الفرضية الفرعية السادسة

المسارات	معامل المسار (O)	قيم T	قيم P	مجالات الثقة
مبدأ المسؤولية الاجتماعية ← ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	0.687	18.075	0.000	[0.757-0.608]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 4

يتّضح من خلال الجدول (61) أنّ العلاقة بين مبدأ المسؤولية الاجتماعية وترشيد نفقات المؤسسات العمومية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 حيث ظهرت قيمة P (مستوى المعنوية) 0.000 وهذا يشير إلى أنّ العلاقة بين مبدأ المسؤولية الاجتماعية وترشيد نفقات المؤسسات العمومية هي علاقة معنوية، كما بلغت قيمة T المحسوبة (18.075) وهي أكبر من T الجدولية المقدرة بـ (1.962)، كما بلغت قيمة معامل المسار (0.687) وهي تنتمي إلى مجال الثقة [0.757-0.608] مما يدل أنّ الدور هو دور موجب ومتوسط، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص على أنه: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمبدأ المسؤولية الاجتماعية في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية بالجزائر

**7- اختبار الفرضية الأولى:**

الجدول رقم (62): نتائج الفرضية الأولى

المسارات	معامل المسار (O)	قيم T	قيم P	مجالات الثقة
الحوكمة ← ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	0.637	11.102	0.000	[0.741-0.515]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart Pls 4

يتّضح من خلال الجدول (62) أنّ العلاقة بين الحوكمة (المتغير المستقل) وترشيد نفقات المؤسسات العمومية (المتغير التابع) ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 حيث ظهرت قيمة

P (مستوى المعنوية) 0.000 وهذا يشير إلى أنّ العلاقة بين الحوكمة وترشيد نفقات المؤسسات العمومية هي علاقة معنوية، كما بلغت قيمة T المحسوبة (11.102) وهي أكبر من T الجدولية المقدر بـ (1.962)، كما بلغت قيمة معامل المسار (0.637) وهي تنتمي إلى مجال الثقة [0.741-0.515] مما يدل أنّ الدور هو دور موجب ومتوسط، وعليه يتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنه: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية بالجزائر

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الفروقات

سيتم في هذا المطلب اختبار الفروق في اتجاهات عينة الدراسة حول متغيراتها والعلاقة بينها في المؤسسات العمومية الجزائرية، من خلال إجراء الاختبارات اللامعلمية ( Nonparametric Tests: Mann-Whitney U Test ) لأنّ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

#### 1- اختبار صحة الفرضية الثانية:

يتم اختبار الفروق في اتجاهات عينة الدراسة حول الحوكمة وأبعادها في المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، نوع مؤسسة الانتماء) باستخدام البيانات اللامعلمية، وقد تم صياغتها على الشكل التالي:

#### الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول التزام المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة بمبادئ الحوكمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، نوع مؤسسة الانتماء) وتتفرع هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول التزام المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة بمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول التزام المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة بمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير السن.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول التزام المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة بمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول التزام المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة بمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول التزام المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة بمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير نوع مؤسسة الانتماء .

✓ اختبار الفرضية المتعلقة بالجنس:

للتعرف على صحة الفرضية تم إجراء اختبار ( Nonparametric Tests: Mann-Whitney U Test ) من أجل مقارنة عينتين مستقلتين، لمعرفة إذا كان هناك فروق في اتجاهات عينة الدراسة حول التزام المؤسسات العمومية بمبادئ الحوكمة حسب متغير الجنس، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:  
الجدول رقم (63): نتائج اختبار (Mann-Whitney) الفروق لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الجنس

مستوى المعنوية Sig	قيمة الاختبار Z	متوسط الرتب				المتغير المستقل
		126	أنثى	68	ذكر	
0,412	-0,821	99,91		93,03	مبدأ الشفافية	
0,766	-0,298	96,62		99,13	مبدأ المساءلة	
0,547	-0,602	99,27		94,21	مبدأ المشاركة	
0,717	-0,362	98,56		95,54	مبدأ الاستقلالية	
0,972	-0,035	97,40		97,68	مبدأ العدالة	
0,186	-1,322	101,39		90,29	مبدأ المسؤولية الاجتماعية	
0,734	-0,340	98,51		95,63	الحوكمة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يظهر من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لاتجاهات المبحوثين بالمؤسسات العمومية محل الدراسة نحو الحوكمة وأبعادها باختلاف حول متغير الجنس، وذلك لأن قيم الدلالة (Sig) جميعها أكبر من (0.05)، وهذه النتائج تؤكد أنّ اتجاهات إدارات المؤسسات العمومية محل الدراسة لا تختلف باختلاف جنسهم سواء كانوا ذكورا أو إناثا.

✓ اختبار الفرضية المتعلقة بالسن:

للتعرف على صحة الفرضية تم إجراء اختبار ( Nonparametric Tests: Mann-Whitney U Test ) من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين، لمعرفة إذا كان هناك فروق في اتجاهات عينة الدراسة حول التزام المؤسسات العمومية بمبادئ الحوكمة حسب متغير السن، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (64): نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير السن

مستوى المعنوية Sig	قيمة الاختبار	متوسط الرتب						المتغير المستقل
		13	من 50 سنة فأكثر	79	من 40 إلى 49 سنة	89	من 30 إلى 39 سنة	
<b>0,000</b>	19,007	136,04	89,96	91,33	147,00	مبدأ الشفافية		
<b>0,116</b>	5,916	112,19	91,36	96,28	128,50	مبدأ المساءلة		
<b>0,270</b>	3,924	125,65	94,63	94,87	104,81	مبدأ المشاركة		
<b>0,100</b>	6,260	114,19	88,35	99,41	123,35	مبدأ الاستقلالية		
<b>0,001</b>	16,315	141,38	87,82	94,66	131,85	مبدأ العدالة		
<b>0,803</b>	0,992	104,27	99,43	93,61	105,62	مبدأ المسؤولية الاجتماعية		
<b>0,008</b>	11,740	131,77	90,94	93,10	133,23	الحوكمة		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يتبين من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لاتجاهات الباحثين بالمؤسسات العمومية محل الدراسة نحو الحوكمة وأبعادها (المساءلة، المشاركة، الاستقلالية المسؤولية الاجتماعية) باختلاف حول متغير السن، وذلك لأن قيم الدلالة (Sig) الخاصة بها أكبر من (0.05)، ما عدا بعدي الشفافية والعدالة بمستوى دلالة (0.000) و (0.001) وهي قيم أقل من (0.05).

تظهر هذه النتيجة أنّ اتجاهات الباحثين لا تختلف باختلاف سنهم نحو الحوكمة وأبعادها، في حين تختلف نحو بعدي الشفافية والعدالة، ولتحقيق صالح الفروق بين كل فئة من الفئات على حدى تم استخدام اختبار (Mann-Whitney) لكل فئتين من الفئات الأربعة مع بعضهم البعض، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (65): نتائج اختبار الفروق (Mann-Whitney) لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير السن

الاختلافات	الأبعاد الفئات	مبدأ	مبدأ	مبدأ	مبدأ	مبدأ	مبدأ	الحوكمة
		الشفافية	المساءلة	المشاركة	الاستقلالية	العدالة	المسؤولية الاجتماعية	
الاختلاف الأول	الفئة 1	77,19	66,38	56,65	62,81	68,31	57,50	69,62
	الفئة 2	47,75	49,33	50,75	49,85	49,04	50,62	48,85
	قيمة (Z)	-3,376	-1,953	-0,675	-1,492	-2,252	-0,787	-2,364
	(Sig)	0,001	0,051	0,500	0,136	0,024	0,431	0,018

63,42	48,77	64,00	60,42	50,65	61,73	68,65	الفئة 1	الاختلاف الثاني
43,72	46,13	43,62	44,21	45,82	43,99	42,85	الفئة 3	
-	-0,333	-	-2,045	-	-	-	قيمة	
2,467		2,628		0,608	2,235	3,254	(Z)	
0,014	0,739	0,009	0,041	0,543	0,025	0,001	(Sig)	
14,19	13,35	13,54	14,12	11,50	14,38	15,15	الفئة 1	الاختلاف الثالث
12,81	13,65	13,46	12,88	15,50	12,62	11,85	الفئة 4	
-	-0,104	-	-0,418	-	-	-	قيمة	
0,462		0,026		1,342	0,596	1,138	(Z)	
0,644	0,918	0,979	0,676	0,180	0,551	0,255	(Sig)	
85,51	82,26	87,29	88,93	84,58	86,54	85,28	الفئة 2	الاختلاف الرابع
83,37	87,03	81,35	79,51	84,41	82,20	83,63	الفئة 3	
-	-0,638	-	-1,270	-	-	-	قيمة	
0,285		0,816		0,022	0,582	0,221	(Z)	
0,776	0,524	0,414	0,204	0,982	0,560	0,825	(Sig)	
48,74	50,73	48,33	50,63	49,54	50,40	48,31	الفئة 2	الاختلاف الخامس
70,38	56,77	73,23	57,46	64,92	59,00	73,35	الفئة 4	
-	-0,691	-	-0,792	-	-	-	قيمة	
2,464		2,920		1,757	0,985	2,871	(Z)	
0,014	0,489	0,004	0,428	0,079	0,325	0,004	(Sig)	
43,85	46,28	42,85	44,63	44,41	45,17	43,48	الفئة 3	الاختلاف السادس
62,58	47,85	68,69	57,85	59,23	54,58	64,85	الفئة 4	
-	-0,197	-	-1,677	-	-	-	قيمة	
2,343		3,344		1,864	1,186	2,697	(Z)	
0,019	0,844	0,001	0,094	0,062	0,235	0,007	(Sig)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يتضح من خلال الجدول (65) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين كل من (الفئة 1 والفئة 2)، (الفئة 1 والفئة 3)، (الفئة 2 والفئة 4) و (الفئة 3 والفئة 4) حول الحوكمة بدلالة القيم الاحتمالية والتي جاءت على التوالي (0.018، 0.014، 0.014، 0.019)، مما يستلزم مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة للمتغير المستقل (الحوكمة)، وهذا ما أوضح وجود فروق لصالح الفئة (من 40 إلى 49 سنة) على بقية الفئات (أقل من 30 سنة)، (من 30 إلى 39 سنة) و (50 سنة فأكثر)، وكذلك يوجد فروق لصالح الفئة (من 30 إلى 39 سنة) على الفئات (من 40 إلى

49 سنة) و (50 سنة فأكثر)، كما يوجد فروق لصالح (من 40 إلى 49 سنة) على الفئة (50 سنة فأكثر).

يتضح كذلك وجود فروق بين (الفئة 1 والفئة 2)، (الفئة 1 والفئة 3) و(الفئة 2 والفئة 4) وكذلك بين (الفئة 3 والفئة 4) حول مبدأ الشفافية بدلالة القيم الاحتمالية والتي كانت على التوالي (0.001، 0.001، 0.004، 0.007)، مما يستلزم مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لمبدأ الشفافية، وهذا ما أوضح وجود فروق لصالح الفئة (من 40 إلى 49 سنة) على الفئات (أقل من 30 سنة)، و(من 30 إلى 39 سنة) و (50 سنة فأكثر)، وكذلك يوجد فروق لصالح الفئة (من 30 إلى 39 سنة) على الفئة (50 سنة فأكثر).

يتبين كذلك وجود فروق بين الفئة (أقل من 30 سنة) والفئة (من 40 إلى 49 سنة) حول مبدأ المساواة بدلالة القيمة الاحتمالية والتي قدرت بـ (0.025).

وكذلك أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود فروق بين الفئة (أقل من 30 سنة) والفئة (من 40 إلى 49 سنة) حول مبدأ الاستقلالية بدلالة القيمة الاحتمالية والتي قدرت بـ (0.041).

كما أظهرت النتائج وجود فروق بين (الفئة 1 والفئة 2)، (الفئة 1 والفئة 3) و (الفئة 2 والفئة 4) و (الفئة 3 والفئة 4) حول مبدأ العدالة بدلالة القيم الاحتمالية والتي كانت على التوالي (0.024، 0.009، 0.004، 0.001)، مما يستلزم مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لمبدأ العدالة، وهذا ما أوضح وجود فروق لصالح الفئة (من 40 إلى 49 سنة) على الفئات (أقل من 30 سنة) و (من 30 إلى 39 سنة) و (50 سنة فأكثر)، كما توجد فروق لصالح الفئة (من 30 إلى 39 سنة) على الفئات (أقل من 30 سنة) و (50 سنة فأكثر)، وكذلك توجد فروق لصالح الفئة (أقل من 30 سنة) على الفئة (أكثر من 50 سنة).

✓ اختبار الفرضيات المتعلقة بالرتبة العلمية:

للتعرف على صحة الفرضية تم إجراء اختبار ( Mann-Whitney Nonparametric Tests )  
 من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين، لمعرفة إذا كان هناك فروق في اتجاهات عينة الدراسة حول التزام المؤسسات العمومية بمبادئ الحوكمة حسب متغير الرتبة العلمية، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (66): نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الرتبة العلمية

مستوى المعنوية Sig	قيمة الاختبار Z	متوسط الرتب						المتغير المستقل				
		23	غير ذلك	27	دكتوراه	5	ماجستير		63	ماستر	76	ليسانس
0.000	20,165	137,80		100,46		65,70		80,06		100,80		مبدأ الشفافية
0.209	5,869	112,09		96,91		61,80		88,78		102,88		مبدأ المساءلة
0.157	6,629	108,48		83,70		116,90		87,93		105,74		مبدأ المشاركة
0.410	3,970	107,98		105,72		72,40		100,88		90,26		مبدأ الاستقلالية
0.456	3,646	112,83		107,44		96,40		93,59		92,64		مبدأ العدالة
0.064	8,876	123,09		78,83		98,90		91,63		101,16		مبدأ المسؤولية الاجتماعية
0.126	7,188	124,57		94,72		82,80		89,08		98,24		الحوكمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يتضح من خلال الجدول (66) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) نحو الحوكمة وأبعادها (المساءلة، المشاركة، الاستقلالية، العدالة، المسؤولية الاجتماعية) باختلاف متغير الرتبة العلمية بدلالة القيمة الاحتمالية (0.209، 0.157، 0.410، 0.456، 0.064) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في حين توجد فروق لاتجاهات أفراد العينة نحو مبدأ الشفافية باختلاف متغير الرتبة العلمية بدلالة القيمة الاحتمالية والتي جاءت بقيمة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية.

تظهر هذه النتيجة أنّ اتجاهات المبحوثين لا تختلف باختلاف رتبهم العلمية نحو الحوكمة وأبعادها الخمسة، بينما تختلف نحو مبدأ الشفافية، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من الفئات على حدى تم استخدام اختبار (Mann-Whitney) لكل فئتين من الفئات الخمسة مع بعضهم البعض، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (67): نتائج اختبار الفروق (Mann-Whitney) لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الرتبة العلمية

الاختلافات	الأبعاد الفئات	مبدأ الشفافية	مبدأ المساءلة	مبدأ المشاركة	مبدأ الاستقلالية	مبدأ العدالة	مبدأ المسؤولية الاجتماعية	الحوكمة
الاختلاف الأول	الفئة 1	77,13	74,59	75,50	66,55	69,64	73,10	72,80
	الفئة 2	61,40	64,47	63,37	74,16	70,44	66,26	66,63
	قيمة (Z)	-	-	-	-1,122	-	-1,002	-
	(Sig)	2,312	1,485	1,776	0,120	0,905	0,317	0,368
الاختلاف الثاني	الفئة 1	42,01	42,12	40,74	41,47	40,89	41,05	41,41
	الفئة 3	25,60	24,00	45,00	33,90	42,60	40,20	34,80
	قيمة (Z)	-	-	-	-0,706	-	-0,079	-
	(Sig)	1,526	1,683	0,395	0,161	0,872	0,937	0,543
الاختلاف الثالث	الفئة 1	51,95	52,84	55,27	49,92	49,99	54,80	52,57
	الفئة 4	52,15	49,63	42,80	57,85	57,67	44,13	50,41
	قيمة (Z)	-	-	-	-1,197	-	-1,601	-
	(Sig)	0,030	0,484	1,873	1,173	0,241	0,109	0,747
الاختلاف الرابع	الفئة 1	45,21	48,83	49,73	47,82	47,63	47,72	46,97
	الفئة 5	65,83	53,87	50,89	57,22	57,85	57,54	60,00
	قيمة (Z)	-	-	-	-1,397	-	-1,450	-
	(Sig)	3,047	0,744	0,171	1,551	0,121	0,147	0,057
الاختلاف الخامس	الفئة 2	34,80	35,11	33,79	35,21	34,40	34,33	34,58
	الفئة 3	30,70	26,80	43,50	25,60	35,70	36,70	33,50
	قيمة (Z)	-	-	-	-1,060	-	-	-
	(Sig)	,4500	,9100	1,062	,1460	,8840	,7950	,9060
الاختلاف السادس	الفئة 2	42,93	44,40	45,60	44,80	43,60	47,42	44,56
	الفئة 4	51,50	48,07	45,28	47,13	49,94	41,02	47,69
	قيمة (Z)	-	-	-	-0,391	-	-1,074	-
	(Sig)	1,436	0,615	0,053	1,084	0,278	0,283	0,603

39,31	39,62	41,15	42,71	41,18	40,80	36,93	الفئة 2	الاختلاف السابع
54,98	54,13	49,93	45,65	49,85	50,89	61,50	الفئة 5	
-	-2,405	-	-0,491	-	-	-	قيمة	
2,577		1,508		1,430	1,667	4,068	(Z)	
0,010	0,016	0,132	0,624	0,153	0,095	0,000	(Sig)	
14,90	19,70	14,90	12,00	22,10	11,60	12,30	الفئة 3	الاختلاف الثامن
16,80	15,91	16,80	17,33	15,46	17,41	17,28	الفئة 4	
-	-0,838	-	-1,178	-	-	-	قيمة	
0,416		0,420		1,465	1,280	1,099	(Z)	
0,678	0,402	0,674	0,239	0,143	0,201	0,272	(Sig)	
8,60	11,30	12,20	9,90	15,30	8,40	6,10	الفئة 3	الاختلاف التاسع
15,78	15,20	15,00	15,50	14,33	15,83	16,33	الفئة 5	
-	-0,984	-	-1,425	-	-	-	قيمة	
1,771		0,729		0,241	1,843	2,572	(Z)	
0,076	0,325	0,466	0,154	0,809	0,065	0,010	(Sig)	
21,83	19,78	25,04	25,41	22,17	23,80	21,54	الفئة 4	الاختلاف العاشر
29,80	32,22	26,04	25,61	29,41	27,50	30,15	الفئة 5	
-	-3,031	-	-0,049	-	-	-	قيمة	
1,928		0,251		1,760	0,902	2,118	(Z)	
0,054	0,002	0,802	0,961	0,078	0,367	0,034	(Sig)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود فروق بين (الفئة 2 والفئة 5) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول الحوكمة بدلالة القيمة الاحتمالية التي جاءت بقيمة (0.010)، مما يستلزم مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة للحوكمة، حيث تبين وجود فروق لصالح الفئة 2 (ماستر) على حساب الفئة 5 (غير ذلك).

كما يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين (الفئة 1 والفئة 2) و (الفئة 1 والفئة 5)، و (الفئة 2 والفئة 5) و (الفئة 3 والفئة 5) حول مبدأ الشفافية بدلالة القيم الاحتمالية والتي كانت على التوالي (0.021، 0.002، 0.000، 0.010)، مما يستلزم مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لمبدأ الشفافية، وهذا ما أوضح وجود فروق لصالح فئة (ماجستير) على الفئات (ليسانس، ماستر وغير ذلك)، كما يوجد فروق لصالح فئة (غير ذلك) على الفئات (ليسانس وماستر)، كما توضح وجود فروق لصالح فئة (ماستر) على فئة (ليسانس).

كما يتضح من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين (الفئة 2 والفئة 5) وبين (الفئة 4 والفئة 5) حول مبدأ المسؤولية الاجتماعية بقيم احتمالية قدرت بـ (0.016 و 0.002) على التوالي، مما يستلزم مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لمبدأ المسؤولية الاجتماعية، وهذا ما أوضح وجود فروق لصالح فئة (الدكتوراه) على فئة (الماستر) وفئة (غير ذلك)، وكذلك وجود فروق لصالح فئة (الماستر) على فئة (غير ذلك).  
✓ اختبار الفرضية المتعلقة بسنوات الخبرة:

للتعرف على صحة الفرضية تم إجراء اختبار ( Nonparametric Tests: Mann-Whitney U Test ) من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين، لمعرفة إذا كان هناك فروق في اتجاهات عينة الدراسة حول التزام المؤسسات العمومية بمبادئ الحوكمة حسب متغير سنوات الخبرة، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (68): نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى المعنوية Sig	قيمة الاختبار Z	متوسط الرتب					المتغير المستقل
		78	أكثر من 10 سنوات	95	من 5 إلى 10 سنوات	21 أقل من 5 سنوات	
0,841	0,346	96,32		96,99		104,19	مبدأ الشفافية
0,514	1,330	97,41		100,37		84,86	مبدأ المساءلة
0,846	0,335	100,17		95,24		97,81	مبدأ المشاركة
0,286	2,501	100,07		99,38		79,45	مبدأ الاستقلالية
0,091	4,800	106,52		94,07		79,50	مبدأ العدالة
0,569	1,129	93,61		101,83		92,36	مبدأ المسؤولية الاجتماعية
0,598	1,027	100,96		96,96		87,10	الحوكمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يظهر من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لاتجاهات المبحوثين بالمؤسسات العمومية محل الدراسة نحو الحوكمة وأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الاستقلالية، العدالة، المسؤولية الاجتماعية) باختلاف متغير سنوات الخبرة بدلالة القيم الاحتمالية على التوالي (0.841، 0.514، 0.846، 0.286، 0.091، 0.569) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذه النتائج تؤكد أن اتجاهات إطارات المؤسسات العمومية محل الدراسة لا تختلف باختلاف أقدميتهم.

✓ اختبار الفرضية المتعلقة بنوع مؤسسة الانتماء :

الجدول رقم (69): نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير مؤسسة الانتماء

مستوى المعنوية Sig	قيمة الاختبار Z	متوسط الرتب					المتغير المستقل
		13	مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي	53	مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي وعلمي ومهني	40	
0,000	29,461	69,73	67,68	103,49	116,84	مبدأ الشفافية	
0,008	11,937	65,92	82,31	109,68	105,78	مبدأ المساءلة	
0,004	13,472	78,92	76,54	108,93	107,68	مبدأ المشاركة	
0,005	12,705	94,46	76,70	116,43	101,88	مبدأ الاستقلالية	
0,000	24,928	99,50	66,21	115,00	108,10	مبدأ العدالة	
0,004	13,377	104,54	73,66	108,54	105,80	مبدأ المسؤولية الاجتماعية	
0,000	27,877	76,08	66,08	112,94	112,57	الحوكمة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يتبين من خلال الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لاتجاهات أفراد العينة بالمؤسسات العمومية محل الدراسة نحو الحوكمة وكافة أبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الاستقلالية، العدالة والمسؤولية الاجتماعية) باختلاف حول متغير نوع مؤسسة الانتماء، وذلك لأن قيم الدلالة (Sig) الخاصة بها أقل من (0.05) والتي جاءت على الترتيب (0.000، 0.008، 0.004، 0.005، 0.000، 0.004).

تظهر هذه النتيجة أنّ اتجاهات المبحوثين نحو الحوكمة وأبعادها تختلف باختلاف نوع المؤسسة التي ينتمون إليها، ولتحقيق صالح الفروق بين كل فئة من الفئات على حدى تم استخدام اختبار (Mann-Whitney) لكل فئتين من الفئات الأربعة مع بعضهم البعض، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (70): نتائج اختبار الفروق (Mann-Whitney) لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير نوع مؤسسة الانتماء

الاختلافات	الأبعاد / الفئات	مبدأ الشفافية	مبدأ المساءلة	مبدأ المشاركة	مبدأ الاستقلالية	مبدأ العدالة	مبدأ المسؤولية الاجتماعية	الحوكمة	
الاختلاف 1	الفئة 1	67,56	63,59	64,68	61,19	62,80	63,63	64,27	
	الفئة 2	57,78	66,50	64,11	71,78	68,24	66,41	65,00	
	قيمة (Z)	-	-	-	-1,514	-	-	-	-
	(Sig)	0,163	0,679	0,936	0,130	0,428	0,793	0,396	0,103
									0,918

83,53	80,05	82,64	78,20	79,26	77,64	84,14	الفئة 1	الاختلاف 2
50,19	55,97	51,68	59,04	57,29	59,98	49,19	الفئة 3	
-	-	-	-2,725	-	-	-	قيمة (Z)	
4,697	3,407	4,503		3,106	2,508	4,959		
0,000	0,001	0,000	0,006	0,002	0,012	0,000	(Sig)	
53,77	51,12	51,66	51,48	52,74	53,55	54,15	الفئة 1	الاختلاف 3
32,27	50,19	46,54	47,77	39,19	33,73	29,69	الفئة 4	
-	-	-	-0,432	-	-	-	قيمة (Z)	
2,470	0,107	0,615		1,562	2,288	2,835		
0,014	0,915	0,538	0,666	0,118	0,022	0,005	(Sig)	
59,55	55,93	59,76	57,13	56,64	54,18	57,28	الفئة 2	الاختلاف 4
37,53	40,26	37,37	39,36	39,73	41,58	39,25	الفئة 3	
-	-	-	-3,179	-	-	-	قيمة (Z)	
3,897	2,787	4,034		3,016	2,251	3,215		
0,000	0,005	0,000	0,001	0,003	0,024	0,001	(Sig)	
29,39	27,20	28,00	28,53	29,18	30,00	29,44	الفئة 2	الاختلاف 5
19,65	26,38	23,92	22,31	20,31	17,77	19,50	الفئة 4	
-	-,168	-,847	-1,295	-	-	-	قيمة (Z)	
1,975				1,809	2,494	2,032		
0,048	0,867	0,397	0,195	0,070	0,013	0,042	(Sig)	
32,36	31,42	31,16	32,30	33,52	34,75	33,25	الفئة 3	الاختلاف 6
38,15	41,96	43,04	38,38	33,42	28,42	34,54	الفئة 4	
-	-	-	-1,040	-	-	-	قيمة (Z)	
0,976	1,787	2,062		0,016	1,082	0,220		
0,329	0,074	0,039	,2980	,987	0,279	0,826	(Sig)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يتضح من خلال الجدول (70) وجود فروق بين (الفئة 1 والفئة 3)، (الفئة 1 والفئة 4)، (الفئة 2 والفئة 3) و (الفئة 2 والفئة 4) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول الحوكمة بدلالة القيم الاحتمالية (0.000، 0.014، 0.000، 0.048)، مما يستلزم مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة للحوكمة، حيث ظهر وجود فروق لصالح الفئة 4 (مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي) على بقية الفئات (مؤسسة عمومية ذات طابع إداري)، (مؤسسة عمومية للصحة) و(مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي وعلمي ومهني).

كما يتضح وجود فروقات بين (الفئة 1 والفئة 3)، (الفئة 1 والفئة 4) و (الفئة 2 والفئة 4) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول مبدأ الشفافية بدلالة القيم الاحتمالية (0.000، 0.005، 0.001، 0.042) على الترتيب، مما يستلزم مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لمبدأ الشفافية، حيث ظهر وجود فروق لصالح مما يستلزم مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لمبدأ الشفافية، حيث ظهر وجود فروق لصالح الفئة 4 على بقية الفئات.

تبيّن كذلك وجود فروق بين (الفئة 1 والفئة 3)، (الفئة 2 والفئة 3)، (الفئة 2 والفئة 4) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول مبدأ المساواة بدلالة القيم الاحتمالية (0.012، 0.024 و 0.013) على التوالي، مما يستلزم مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لمبدأ المساواة، حيث ظهر وجود فروق لصالح (الفئة 4) على بقية الفئات.

ظهرت فروق بين (الفئة 1 والفئة 3)، (الفئة 2 والفئة 3) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول مبدأ المشاركة بدلالة القيم الاحتمالية (0.002 و 0.003) على التوالي، مما يستلزم مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لمبدأ المشاركة، حيث ظهر وجود فروق لصالح الفئة 3 (مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي وعلمي ومهني) على بقية الفئات.

كما أوضحت نتائج الجدول أعلاه وجود فروق بين (الفئة 1 والفئة 3)، (الفئة 2 والفئة 3) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول مبدأ الاستقلالية بدلالة القيم الاحتمالية (0.006 و 0.001) على التوالي، مما يستلزم مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لمبدأ الاستقلالية، حيث ظهر وجود فروق لصالح الفئة 3 (مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي وعلمي ومهني) على بقية الفئات. يتضح وجود فروق بين (الفئة 1 والفئة 3)، (الفئة 2 والفئة 3)، (الفئة 3 والفئة 4) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول مبدأ العدالة بدلالة القيم الاحتمالية (0.000، 0.000، 0.039) على الترتيب، مما يستلزم مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لمبدأ العدالة، حيث ظهر وجود فروق لصالح الفئة 3 (مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي وعلمي ومهني) على بقية الفئات.

يتضح وجود فروق بين (الفئة 1 والفئة 3) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول مبدأ المسؤولية الاجتماعية بدلالة القيمة الاحتمالية (0.001).

## 2- اختبار صحة الفرضية الثالثة:

يتم اختبار الفروق في اتجاهات عينة الدراسة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، نوع مؤسسة الانتماء) باستخدام البيانات اللامعلمية، وقد تم صياغتها على الشكل التالي:

### الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، نوع مؤسسة الانتماء)

وتتفرع هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير السن

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الرتبة العلمية

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

**الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير نوع مؤسسة

الانتماء

### ✓ اختبار الفرضية المتعلقة بالجنس:

للتعرف على صحة الفرضية تم إجراء اختبار ( Nonparametric Tests: Mann-Whitney )

(U Test) من أجل مقارنة عينتين مستقلتين، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في اتجاهات عينة الدراسة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة حسب متغير الجنس، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (71): نتائج اختبار الفروق (Mann-Whitney) لترشيد نفقات المؤسسات العمومية تعزى لمتغير

#### الجنس

مستوى المعنوية Sig	قيمة الاختبار Z	متوسط الرتب		المتغير التابع	
		126	أنثى		68
0,868	-0,166	97,01		98,40	فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 15-18
0,895	-0,132	97,89		96,78	تنفيذ النفقات والرقابة عليها

0,488	-0,693	99,54	93,72	الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية
0,627	-0,486	98,94	94,83	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يظهر من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لاتجاهات أفراد العينة بالمؤسسات العمومية محل الدراسة نحو ترشيد نفقات المؤسسات العمومية، باختلاف متغير الجنس بدلالة القيم الاحتمالية على التوالي (0.488، 0.895، 0.868) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذه النتائج تؤكد أنّ اتجاهات إدارات المؤسسات العمومية محل الدراسة لا تختلف باختلاف جنسهم سواء كانوا ذكورا أو إناثا.

✓ اختبار الفرضية المتعلقة بالسن:

للتعرف على صحة الفرضية تم إجراء اختبار ( Nonparametric Tests: Mann-Whitney U Test ) من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين، لمعرفة إذا كان هناك فروق في اتجاهات عينة الدراسة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية حسب متغير السن، والنتائج موضحة في الجدول الموالي: الجدول رقم (72): نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لترشيد نفقات المؤسسات العمومية تعزى

لمتغير السن

مستوى المعنوية Sig	قيمة الاختبار	متوسط الرتب						المتغير التابع
		أقل من 13 سنة	من 13 إلى 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 39 إلى 49 سنة	من 49 إلى 79 سنة	من 79 إلى 130 سنة	
0,086	6,583	117,92	99,04	88,28	122,54		فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 15-18	
0,080	6,746	129,50	95,29	91,65	116,23		تنفيذ النفقات والرقابة عليها	
0,062	7,340	136,31	97,84	92,16	88,77		الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية	

0,005	12,921	110,46	85,89	99,17	143,62	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية
-------	--------	--------	-------	-------	--------	-------------------------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يظهر من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لاتجاهات أفراد العينة بالمؤسسات العمومية محل الدراسة نحو ترشيد نفقات المؤسسات العمومية، باختلاف متغير السن بدلالة القيم الاحتمالية على التوالي (0.086، 0.080، 0.062، 0.005) وهي أكبر أو يساوي من مستوى الدلالة (0.05)، وهذه النتائج تؤكد أنّ اتجاهات إدارات المؤسسات العمومية محل الدراسة لا تختلف باختلاف أعمارهم.

✓ اختبار الفرضيات المتعلقة بالرتبة العلمية:

للتعرف على صحة الفرضية تم إجراء اختبار ( Nonparametric Tests: Mann-Whitney U Test ) من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين، لمعرفة إذا كان هناك فروق في اتجاهات عينة الدراسة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية حسب متغير الرتبة العلمية، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (73): نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لترشيد نفقات المؤسسات العمومية تعزى

لمتغير الرتبة العلمية

مستوى المعنوية Sig	قيمة الاختبار Z	متوسط الرتب									المتغير التابع
		23	غير ذلك	27	دكتوراه	5	ماجستير	63	ماستر	76	
0,006	13,209	132,83		96,00		30,40		91,53		96,70	فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 15-18
0,006	14,454	135,96		93,70		64,10		88,58		96,80	تنفيذ النفقات والرقابة عليها

0,284	5,030	97,07	115,04	65,10	98,86	92,41	الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية
0,007	14,192	129,30	103,87	38,30	91,85	94,19	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يظهر من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لاتجاهات أفراد العينة بالمؤسسات العمومية محل الدراسة نحو ترشيد نفقات المؤسسات العمومية، باختلاف متغير الرتبة العلمية بدلالة القيم الاحتمالية على التوالي (0.006، 0.006، 0.284، 0.007) وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذه النتائج تؤكد أنّ اتجاهات إطارات المؤسسات العمومية محل الدراسة لا تختلف باختلاف رتبهم العلمية.

✓ اختبار الفرضية المتعلقة بسنوات الخبرة:

للتعرف على صحة الفرضية تم إجراء اختبار (Nonparametric Tests: Mann-Whitney U)

(Test) من أجل مقارنة أكثر من عینتين مستقلتين، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في اتجاهات عينة الدراسة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية حسب متغير سنوات الخبرة، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (74): نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لترشيد نفقات المؤسسات العمومية تعزى لمتغير

سنوات الخبرة

مستوى المعنوية Sig	قيمة الاختبار Z	متوسط الرتب					المتغير التابع
		78	أكثر من 10 سنوات	95	من 5 إلى 10 سنوات	21 أقل من 5 سنوات	
0,260	2,693	105,15		93,54		86,98	فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 15-18
0,258	2,706	100,43		99,26		78,64	تنفيذ النفقات والرقابة عليها

0,476	1,487	91,97	100,11	106,21	الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية
0,927	0,152	96,23	99,07	95,12	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يظهر من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لاتجاهات أفراد العينة بالمؤسسات العمومية محل الدراسة نحو ترشيد نفقات المؤسسات العمومية، باختلاف متغير سنوات الخبرة بدلالة القيم الاحتمالية على التوالي (0.006، 0.006، 0.284، 0.007) وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذه النتائج تؤكد أنّ اتجاهات إطارات المؤسسات العمومية محل الدراسة لا تختلف باختلاف أقدميتهم.

✓ اختبار الفرضية المتعلقة بنوع مؤسسة الانتماء:

للتعرف على صحة الفرضية تم إجراء اختبار ( Nonparametric Tests: Mann-Whitney U Test ) من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين، لمعرفة إذا كان هناك فروق في اتجاهات عينة الدراسة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية حسب متغير نوع مؤسسة الانتماء، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (75): نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لترشيد نفقات المؤسسات العمومية تعزى

لمتغير مؤسسة الانتماء

مستوى المعنوية Sig	قيمة الاختبار Z	متوسط الرتب				المتغير التابع
		13	53	40	88	
0,001	17,679	مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي	مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي وعلمي ومهني	مؤسسة عمومية للصحة	مؤسسة عمومية ذات طابع إداري	فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 18-15
0,000	27,491	121,96	70,78	106,10	106,07	تنفيذ النفقات والرقابة عليها
0,028	9,135	98,85	84,08	86,81	110,24	الجاهزية المؤسسية

						والتحديات التطبيقية
0,000	25,223	110,24	66,08	97,86	114,40	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يتبين من خلال الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لاتجاهات أفراد العينة بالمؤسسات العمومية محل الدراسة نحو ترشيد نفقات المؤسسات العمومية باختلاف حول متغير نوع مؤسسة الانتماء، وذلك لأن قيم الدلالة (Sig) الخاصة بها أقل من (0.05) والتي جاءت على الترتيب (0.001، 0.000، 0.000) ماعدا الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية التي جاءت بمستوى دلالة (0.028) وهي أكبر كم (0.05).

تظهر هذه النتيجة أن اتجاهات المبحوثين نحو ترشيد نفقات المؤسسات العمومية تختلف باختلاف نوع المؤسسة التي ينتمون إليها، ولتحقيق صالح الفروق بين كل فئة من الفئات على حدى تم استخدام اختبار (Mann-Whitney) لكل فئتين من الفئات الأربعة مع بعضهم البعض، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (76): نتائج اختبار الفروق (Mann-Whitney) لترشيد نفقات المؤسسات العمومية تعزى لمتغير

نوع مؤسسة الانتماء

الاختلافات	الأبعاد	فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 18-	تنفيذ النفقات والرقابة عليها	الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية
الاختلاف 1	الفئة 1	64,61	65,55	69,36	68,04
	الفئة 2	64,26	62,19	53,80	56,71
	قيمة (Z)	-0,490	-0,478	-2,211	-1,601
	(Sig)	0,961	0,633	0,027	0,109
الاختلاف 2	الفئة 1	80,41	83,93	77,93	83,92
	الفئة 3	55,37	49,53	59,49	49,55
	قيمة (Z)	-3,548	-4,869	-2,618	-4,841
	(Sig)	0,000	0,000	0,009	0,000
الاختلاف 3	الفئة 1	50,05	52,27	51,94	51,44
	الفئة 4	57,46	42,38	44,62	48,04

-0,390	-0,847	-1,141	-0,858	قيمة (Z)	الاختلاف 4
0,696	0,397	0,254	0,391	(Sig)	
55,98	47,94	59,71	56,85	الفئة 2	
40,23	46,29	37,41	39,57	الفئة 3	
-2,786	-,294	-3,986	-3,080	قيمة (Z)	
0,005	0,769	0,000	0,002	(Sig)	
26,18	26,08	27,76	25,99	الفئة 2	الاختلاف 5
29,54	29,85	24,65	30,12	الفئة 4	
-0,682	-0,771	-0,636	-0,844	قيمة (Z)	
0,495	0,441	0,525	0,398	(Sig)	الاختلاف 6
30,31	32,30	30,87	29,85	الفئة 3	
46,50	38,38	44,23	48,38	الفئة 4	
-2,726	-1,043	-2,277	-3,186	قيمة (Z)	
0,006	0,297	0,023	0,001	(Sig)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود فروق بين (الفئة 1 والفئة 3) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة بدلالة القيمة الاحتمالية التي جاءت بقيمة (0.000)، مما يستلزم مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لترشيد نفقات المؤسسات العمومية، حيث تبين وجود فروق لصالح الفئة 3 (مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي وعلمي ومهني) على الفئة 1 (مؤسسة عمومية ذات طابع إداري).

كما يتبين وجود فروق بين (الفئة 1 والفئة 3)، (الفئة 2 والفئة 3) و (الفئة 3 والفئة 4) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 15-18 بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (0.001، 0.002، 0.000)، مما يستلزم مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لفهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 15-18، حيث تبين وجود فروق لصالح الفئة 3 (مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي وعلمي ومهني) على باقي الفئات.

يبين الجدول أعلاه فروق بين (الفئة 1 والفئة 3)، (الفئة 2 والفئة 3) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول تنفيذ النفقات والرقابة عليها بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (0.000، 0.000) مما يستلزم مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لتنفيذ النفقات والرقابة عليها حيث تبين وجود فروق لصالح الفئة 3 (مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي وعلمي ومهني) على باقي الفئات.

يبين الجدول أعلاه فروق بين (الفئة 1 والفئة 2)، (الفئة 1 والفئة 3) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (0.027، 0.009) مما يستلزم مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة للجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية حيث تبين وجود فروق لصالح الفئة 3 (مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي وعلمي ومهني) على باقي الفئات.

### 3- اختبار صحة الفرضية الرابعة:

يتم اختبار الفروق في اتجاهات عينة الدراسة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، نوع مؤسسة الانتماء) باستخدام البيانات اللامعلمية، وقد تم صياغتها على الشكل التالي:  
الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، نوع مؤسسة الانتماء) وتتفرع هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير السن

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الرتبة العلمية

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير مؤسسة الانتماء

✓ اختبار الفرضيات المتعلقة بالجنس:

للتعرف على صحة الفرضية تم إجراء اختبار ( Nonparametric Tests: Mann-Whitney U Test ) من أجل مقارنة عينتين مستقلتين، لمعرفة إذا كان هناك فروق في اتجاهات عينة الدراسة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية حسب متغير الجنس، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (77): نتائج اختبار (Mann-Whitney) الفروق لدور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية تعزى لمتغير الجنس

العلاقة بين المتغيرين	متوسط الرتب				مستوى المعنوية Sig	قيمة الاختبار Z
	ذكر	68	أنثى	126		
الحوكمة	95,63		98,51		0,734	-0,340
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	94,83		98,94		0,627	-0,486

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يظهر من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لاتجاهات أفراد العينة بالمؤسسات العمومية محل الدراسة نحو دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية باختلاف حول متغير الجنس، وذلك لأن قيم الدلالة (Sig) جميعها أكبر من (0.05)، وهذه النتائج تؤكد أن اتجاهات إطارات المؤسسات العمومية محل الدراسة لا تختلف باختلاف جنسهم سواء كانوا ذكورا أو إناثا.

✓ اختبار الفرضيات المتعلقة بالسن:

للتعرف على صحة الفرضية تم إجراء اختبار ( Nonparametric Tests: Mann-Whitney U Test ) من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين، لمعرفة إذا كان هناك فروق في اتجاهات عينة الدراسة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية حسب متغير السن، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (78): نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لدور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات

العمومية تعزى لمتغير السن

المتغيرات	متوسط الرتب								مستوى المعنوية Sig	قيمة الاختبار
	أقل من 13 سنة	من 13 إلى 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة	89	من 40 إلى 49 سنة	79	من 50 إلى 79 سنة	13		
الحوكمة	133,23	93,10	90,94	131,77					0.005	11,740

0.008	12,921	110,46	85,89	99,17	143,62	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية
-------	--------	--------	-------	-------	--------	-------------------------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يتبين من خلال الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لاتجاهات أفراد العينة بالمؤسسات العمومية محل الدراسة نحو دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية باختلاف حول متغير السن، وذلك لأن قيم الدلالة (Sig) الخاصة بها أقل من (0.05) والتي جاءت بقيمة (0.008)، وتظهر هذه النتيجة أن اتجاهات المبحوثين حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية تختلف باختلاف أعمارهم، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من الفئات على حدى تم استخدام اختبار (Mann-Whitney) لكل فئتين من الفئات الأربعة مع بعضهم البعض، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (79): نتائج اختبار (Mann-Whitney) الفروق لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير السن

ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	الحوكمة	المتغيرات الفئات	الاختلافات
73,00	69,62	الفئة 1	الاختلاف الأول
48,36	48,85	الفئة 2	
-2,805	-2,364	قيمة (Z)	
0,005	0,018	(Sig)	
68,23	63,42	الفئة 1	الاختلاف الثاني
42,92	43,72	الفئة 3	
-3,167	-2,467	قيمة (Z)	
0,002	0,014	(Sig)	
16,38	14,19	الفئة 1	الاختلاف الثالث
10,62	12,81	الفئة 4	
-1,924	-0,462	قيمة (Z)	
0,054	0,644	(Sig)	
89,98	85,51	الفئة 2	الاختلاف الرابع
78,32	83,37	الفئة 3	
-1,551	-0,285	قيمة (Z)	
0,121	0,776	(Sig)	
50,83	48,74	الفئة 2	الاختلاف الخامس
56,08	70,38	الفئة 4	
-0,597	-2,464	قيمة (Z)	

0,550	0,014	(Sig)	الاختلاف السادس
44,65	43,85	الفئة 3	
57,77	62,58	الفئة 4	
-1,642	-2,343	قيمة (Z)	
0,101	0,019	(Sig)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود فروق بين (الفئة 1 والفئة 2)، (الفئة 1 والفئة 3)، (الفئة 2 والفئة 4) و (الفئة 3 والفئة 4) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (0.018، 0.014، 0.014، 0.019)، مما يستلزم مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لدور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية، حيث تبين وجود فروق لصالح الفئة 2 (من 30 إلى 39 سنة) على باقي الفئات.

كما تبين من الجدول وجود فروق بين (الفئة 1 والفئة 3) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة بدلالة القيمة الاحتمالية التي جاءت بقيمة (0.002)، مما يستلزم مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لدور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية، حيث تبين وجود فروق لصالح الفئة 3 (من 40 إلى 49 سنة) على الفئة 1 (أقل من 30 سنة).

✓ اختبار الفرضيات المتعلقة بالرتبة العلمية:

للتعرف على صحة الفرضية تم إجراء اختبار (Nonparametric Tests: Mann-Whitney U Test) من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين، لمعرفة إذا كان هناك فروق في اتجاهات عينة الدراسة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية حسب متغير الرتبة العلمية، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (80): نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لدور الحوكمة في ترشيد نفقات

المؤسسات العمومية تعزى لمتغير الرتبة العلمية

مستوى المعنوية Sig	قيمة الاختبار Z	متوسط الرتب						المتغيرات				
		23	غير ذلك	27	دكتوراه	5	ماجستير		63	ماستر	76	ليسانس
0,126	7,188	124,57		94,72		82,80		89,08		98,24		الحوكمة
0,170	8,192	129,30		103,87		53,30		91,85		94,19		ترشيد نفقات المؤسسات العمومية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يتضح من خلال الجدول (80) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) نحو دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية باختلاف متغير الرتبة العلمية بدلالة القيم الاحتمالية (0.126، 0.170) على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، تظهر هذه النتيجة أنّ اتجاهات الباحثين لا تختلف باختلاف رتبهم العلمية نحو دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية.

✓ اختبار الفرضية المتعلقة بسنوات الخبرة:

للتعرف على صحة الفرضية تم إجراء اختبار ( Nonparametric Tests: Mann-Whitney U

Test) من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين، لمعرفة إذا كان هناك فروق في اتجاهات عينة الدراسة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية حسب متغير سنوات الخبرة، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (81): نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لدور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات

العمومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى المعنوية Sig	قيمة الاختبار Z	متوسط الرتب			المتغيرات			
		78	أكثر من 10 سنوات	95		من 5 إلى 10 سنوات	21	أقل من 5 سنوات
0,598	1,027	100,96		96,96		87,10		الحوكمة
0,927	0,152	96,23		99,07		95,12		ترشيد نفقات المؤسسات العمومية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يظهر من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لاتجاهات المبحوثين بالمؤسسات العمومية محل الدراسة نحو دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية باختلاف متغير سنوات الخبرة بدلالة القيم الاحتمالية على التوالي (0.598، 0.927) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذه النتائج تؤكد أنّ اتجاهات إدارات المؤسسات العمومية محل الدراسة لا تختلف باختلاف أقدميتهم.

✓ اختبار الفرضية المتعلقة بنوع مؤسسة الانتماء:

للتعرف على صحة الفرضية تم إجراء اختبار ( Nonparametric Tests: Mann-Whitney U Test) من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين، لمعرفة إذا كان هناك فروق في اتجاهات عينة الدراسة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية حسب متغير نوع مؤسسة الانتماء، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (82): نتائج اختبار الفروق (Kruskal-Wallis) لدور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات

العمومية تعزى لمتغير مؤسسة الانتماء

مستوى المعنوية Sig	قيمة الاختبار Z	متوسط الرتب				المتغيرات
		13	53	40	88	
		مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي	مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي وعلمي ومهني	مؤسسة عمومية للصحة	مؤسسة عمومية ذات طابع إداري	
0.000	27,877	76,08	66,08	112,94	112,57	الحوكمة
0.000	25,223	110,08	66,08	97,86	114,40	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يتبين من خلال الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لاتجاهات أفراد العينة بالمؤسسات العمومية محل الدراسة نحو دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية باختلاف حول متغير نوع مؤسسة الانتماء، وذلك لأن قيم الدلالة (Sig) الخاصة بها أقل من (0.05) والتي جاءت على الترتيب (0.000،0.000).

تظهر هذه النتيجة أنّ اتجاهات المبحوثين نحو دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية تختلف باختلاف نوع المؤسسة التي ينتمون إليها، ولتحقيق صالح الفروق بين كل فئة من الفئات على حدى تم استخدام اختبار (Mann-Whitney) لكل فئتين من الفئات الأربعة مع بعضهم البعض، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (83): نتائج اختبار الفروق (Mann-Whitney) لدور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات

العمومية تعزى لمتغير نوع مؤسسة الانتماء

الاختلافات	المتغيرات الفئات	الحوكمة	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية
الاختلاف 1	الفئة 1	64,27	68,04
	الفئة 2	65,00	56,71
	قيمة (Z)	-0,103	-1,601
	(Sig)	0,918	0,109
الاختلاف 2	الفئة 1	83,53	83,92
	الفئة 3	50,19	49,55
	قيمة (Z)	-4,697	-4,841
	(Sig)	0,000	0,000
الاختلاف 3	الفئة 1	53,77	51,44
	الفئة 4	32,27	48,04
	قيمة (Z)	-2,470	-0,390
	(Sig)	0,014	0,696
الاختلاف 4	الفئة 2	59,55	55,98
	الفئة 3	37,53	40,23
	قيمة (Z)	-3,897	-2,786
	(Sig)	0,000	0,005
الاختلاف 5	الفئة 2	29,39	26,18
	الفئة 4	19,65	29,54
	قيمة (Z)	-1,975	-,682
	(Sig)	0,048	0,495
الاختلاف 6	الفئة 3	32,36	30,31
	الفئة 4	38,15	46,50
	قيمة (Z)	-,976	-2,726
	(Sig)	0,329	0,006

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود فروق بين (الفئة 1 والفئة 3)، (الفئة 1 والفئة 4)، (الفئة 2 والفئة 3)، (الفئة 2 والفئة 4) و (الفئة 3 والفئة 4) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (0.00، 0.014، 0.000، 0.048، 0.006)، مما يستلزم مقارنة الفرق بين

متوسط الرتب بالنسبة لدور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية، حيث تبين وجود فروق لصالح الفئة 4 على باقي الفئات.

### المطلب الثالث: تحليل النتائج

تعتبر مرحلة تحليل نتائج الدراسة من أهم مراحل البحث العلمي، حيث أنها المرحلة التي يتم فيها فحص البيانات التي تم جمعها وتفسيرها، ويتم في هذه المرحلة الإجابة على أسئلة الدراسة، والوصول إلى استنتاجات واضحة حول موضوع ومتغيرات الدراسة، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم عرضها في العناصر الموالية:

#### 1. النتائج المتعلقة بواقع التزام المؤسسات العمومية في الجزائر بولايات عنابة، الطارف وميلة بتطبيق

##### مبادئ الحوكمة:

أظهرت الدراسة أنّ مستوى توافر مبادئ الحوكمة بالمؤسسات العمومية يقدر إجمالاً بـ (69.2%) وهو مستوى متوسط إلى جيد على العموم، حيث:

- يمثل مبدأ الشفافية المستوى الأكثر ارتفاعاً بنسبة قدرت بـ (66.18%) وهذا راجع إلى أنّ المؤسسات بدأت تتجاوز مجرد الامتثال الشكلي لمتطلبات التوثيق لتصل إلى مرحلة الإفصاح النشط عن كيفية إدارة الأموال العامة، مما يعزز ثقة الجمهور وأصحاب المصلحة في طريقة صرف الميزانيات المخصصة، وتوجهها نحو التحول الرقمي والوعي والإدراك بأهمية استخدامات التكنولوجيا الرقمية سواء في تخزين أو نشر المعلومات، وهذا يعكس جهوداً لتجاوز الطرق التقليدية البطيئة في نشر المعلومات، والتوجه نحو استخدام التكنولوجيا كأداة رئيسية لتحقيق الشفافية الفعالة وتسهيل وصول المواطنين والأطراف المعنية إلى ما يحتاجونه من بيانات، وهذا يحتاج إلى تغيير في أنظمة التكنولوجيا خاصة وأنّ التحدي الأكبر في الوقت الحالي هو التركيز على توفير المعلومات عند الطلب أو من خلال منصات تكنولوجية عامة، وكل هذا يشير إلى أنّ المؤسسات العمومية الجزائرية لديها أساس قوي في توثيق البيانات المالية، وبدأت تخطوا خطوات جيدة نحو تقديم هذه المعلومات بوضوح بالاتجاه نحو رقمنة الوصول إليها، إلا أنّ الإفصاح الدوري وواسع النطاق للتقارير المالية الموجهة مباشرة للأطراف المعنية هو المجال الذي يحتاج إلى مزيد من التركيز والتطوير لتحقيق مستويات أعلى من الشفافية الكاملة المستدامة؛

- أمّا مبدأ العدالة فقد جاء في المستوى الثاني والذي قدره (72.98%) وتعكس هذه النتائج والتي أظهرت درجة عالية من الموافقة فناعة راسخة لدى عينة الدراسة بتطبيق الممارسات العادلة والمنصفة في المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة، ويشير هذا التقييم الإيجابي إلى أنّ هذه المؤسسات تعتمد على إطار قانوني وتشريعي متين يضمن المساواة ويجرم التمييز، مما يوفر أساساً قوياً للتعاملات العادلة، بالإضافة إلى أنّ تفعيل مبادئ الحوكمة الأخرى كالمساءلة والشفافية يساهم بشكل مباشر في تعزيز هذا الإحساس بالإنصاف، ويعزز الوعي المتزايد داخلياً بأهمية العدالة لبناء الثقة

- وتحسين الأداء، مدعوما بالضغط المجتمعي والحملات المستمرة لمكافحة الفساد، من التزام المؤسسات بتطبيق المبادئ العادلة، وهذا التناغم بين الإطار القانوني والممارسات والوعي المجتمعي يرسخ إدراكا قويا لوجود العدالة في بيئة العمل بالمؤسسات العمومية الجزائرية؛
- في حين احتل مبدأ الاستقلالية المستوى الثالث بقيمة (72.46%) وهذا قد يعود إلى عدة عوامل ترجع في الغالب إلى الإطار القانوني والتنظيمي فغالبا ما تتضمن التشريعات الجزائرية المتعلقة بإنشاء المؤسسات العمومية نصوصا قانونية تمنحها شخصية معنوية واستقلالاً إدارياً ومالياً، وهذا الاستقلال القانوني هو أساس تمكينها من إدارة شؤونها الداخلية، توظيف مواردها واتخاذ القرارات التشغيلية بدون الحاجة إلى موافقات مركزية مستمرة على كل تفصيل، بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسات العمومية غالباً ما تكون متخصصة في مجالات معينة كالتعليم، الصحة، الطاقة... الخ، وهذا يتطلب وجود خبرة إدارية وفنية داخلية تسمح لها باتخاذ قرارات مستقلة دون تدخلات من جهات أخرى. من جانب آخر فإنه ضمن جهود الإصلاح الإداري فإنّ الدولة الجزائرية تسعى إلى تبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية، فمُنح المؤسسات العمومية مستوى معيناً من الاستقلالية هو وسيلة لتحقيق هذا الهدف ممّا يقلل من الحاجة إلى الموافقات المتعددة من المستويات العليا، وهذا بدوره يسرّع من وتيرة العمل ويعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتحديات بمرونة أكبر، خاصة وأنّ الجزائر كجزء من المجتمع الدولي تتأثر بالاتجاهات العالمية في الحوكمة الرشيدة والتي تؤكد على أهمية استقلالية المؤسسات العمومية لضمان الفعالية والشفافية ممّا قد ينعكس في تبني سياسات داخلية تشجّع على درجة أعلى من الاستقلالية لهذا النوع من المؤسسات؛
- أما بالنسبة للمستوى الرابع فيعود لمبدأ المساءلة بنسبة (70.78%) وهو مستوى مرتفع، ويمكن أن يرجع ذلك إلى عدة عوامل متكاملة؛ تظهر في توفر الإطار القانوني والتشريعي الصارم الذي يحدد بوضوح مهام ومسؤوليات الموظفين العموميين أين يُفَعّل مبدأ الرقابة الداخلية والخارجية، فالمؤسسات العمومية الجزائرية تخضع لرقابة هيئات متعددة كمجلس المحاسبة، المفتشات العامة... الخ والتي تفرض قواعد صارمة للمساءلة المالية والإدارية، كذلك هناك وعي داخل المؤسسات نفسها بأهمية المساءلة كأداة لتحسين الأداء وبناء الثقة، فبالنسبة للإدارة وكذلك الموظفين أصبحوا يدركون أنّ الشفافية والمساءلة لم تعد مجرد شعارات بل ضرورة حتمية لضمان المشروعية وتحقيق الأهداف التنموية، إضافة إلى الدور المتزايد الذي يلعبه الضغط المجتمعي ووسائل الإعلام في تسليط الضوء على قضايا الفساد، والذي يدفع باتجاه تفعيل آليات المساءلة مما ينعكس على الممارسات الداخلية للمؤسسات، فهذه العوامل تظهر بأهمية المحاسبة كعماد لتحقيق الفعالية والنزاهة في الإدارة العمومية، وبالرغم من أنّ المؤسسات العمومية الجزائرية قد قطعت شوطاً كبيراً في تحديد المسؤوليات وتوقيع العقوبات، وبدأت في الكشف عن نتائج التحقيقات، إلا أنّه يبقى التطبيق العادل والشامل لآليات

- المساءلة على الجميع دون تمييز هو التحدي الأكبر والمجال الذي يحتاج إلى مزيد من التركيز والتطوير لضمان حوكمة عمومية أكثر فعالية؛
- يليه مبدأ المسؤولية الاجتماعية في المستوى الخامس بنسبة قدرت بـ (61.48%) وهو مستوى متوسط مما يشير إلى أنه بالرغم من التزام المؤسسات العمومية محل الدراسة نسبيا بالمعايير البيئية، حيث تعمل بعض المؤسسات على تخفيض الانبعاثات أو معالجة النفايات الصناعية، في حين تسعى بعض المؤسسات العمومية داخليا لتحسين ظروف العمل لموظفيها، وتوفير تكوين مستمر وتطبيق سياسات أكثر عدالة وشفافية في التوظيف والترقية، وهو ما يعكس التزاما تجاه العنصر البشري كجزء من المسؤولية الاجتماعية الأوسع، إلا أن هذه الجهود تبقى متباينة بين مؤسسة وأخرى، حيث لا يزال التفعيل الشامل لمبدأ المسؤولية الاجتماعية كجزء أصيل من استراتيجيات الحوكمة يتطلب تعزيزا للوعي وتطويرا للإطار التشريعي، وضمانا لآليات المتابعة والتقييم لضمان استدامتها وفعاليتها؛
- وفي الأخير يأتي مبدأ المشاركة بمستوى متوسط بنسبة قدرت بـ (59.24%)، يمكن تفسير هذا المستوى المتوسط للمشاركة بعدة عوامل متداخلة؛ فقد يكون هناك وعي نظري بأهمية المشاركة ضمن الإدارة العمومية، لكن هذا الوعي لم يترجم بشكل كامل إلى ممارسات عملية راسخة في كل المؤسسات أو في جميع عمليات صنع القرار، فالمشاركة قد تكون انتقائية وتقتصر على بعض القضايا أو على مستويات إدارية معينة من دون أن تصبح جزءا لا يتجزأ من الثقافة المؤسسية العامة، بالإضافة إلى تحديات بيروقراطية وتنظيمية فبالرغم من وجود بعض القنوات المخصصة لتلقي الملاحظات أو إشراك الموظفين، إلا أنه قد تكون هذه القنوات غير مُفعّلة بالقدر الكافي، أو تقتصر إلى الشفافية في التعامل مع الاقتراحات، أو أنها لا تضمن وصول صوت الأطراف المعنية إلى مستويات صنع القرار العليا بشكل مؤثر. من جانب آخر فإن ثقافة المقاومة للتغيير تلعب دورا في ذلك، حيث أنّ عملية الانتقال من نمط الإدارة المركزية والقرارات أحادية الجانب إلى نموذج تشاركي يتطلب تغييرا في العقلية والممارسات، وهو أمر قد يواجه مقاومة من بعض الجهات أو الأفراد الذين اعتادوا على أساليب عمل معينة.
- وبذلك فإنّ المستوى المتوسط للمشاركة في المؤسسات العمومية الجزائرية يشير إلى أنّ الأساس موجود والرغبة في التطوير قائمة، لكن هناك حاجة إلى تفعيل أكبر للآليات المتاحة وتجاوز العقبات البيروقراطية، بالإضافة إلى بناء ثقافة مؤسسية أكثر انفتاحا وتطورا وخاصة توفير منصات رقمية تشاركية تمكن الموظفين من ابداء آرائهم بكل حرية، وذلك لضمان أن تكون المشاركة شاملة، فعالة، ومؤثرة بشكل حقيقي في تعزيز الحوكمة.

## 2. النتائج المتعلقة بإمكانية ترشيد نفقات المؤسسات في الجزائر (الولايات المعنية):

أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى إمكانية المؤسسات العمومية في ترشيد نفقاتها يقدر إجمالاً بـ (75.48%) وهي نسبة مقبولة إلى جيدة، حيث ظهر في المستوى الأول قدرة المؤسسات العمومية على فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقاً لما جاء في القانون العضوي 18-15 بنسبة قدرت بـ (78.9%)، ويعزى ذلك بالأساس إلى عدة عوامل متكاملة؛ إذ يفرض القانون العضوي 18-15 إطاراً قانونياً وتنظيماً موحداً على جميع المؤسسات، مدعوماً بدورات تكوينية مركزية، مما يؤدي إلى فهم نظري متقارب لأسس هذا النظام، من جانب آخر فإنّ التطبيق المنهجي والتدريجي واستخدام نماذج موحدة لإعداد الميزانيات وتقارير الأداء يساهم في توحيد مستوى التطبيق العملي، وبالرغم من ذلك فإنّ جميع المؤسسات تواجه تحديات مشتركة في هذا التحول العميق، كصعوبة تحديد مؤشرات الأداء ونقص المرونة، من جهتها تساهم رقابة الأجهزة المركزية والطلب على تقارير موحدة فضلاً عن الثقافة الإدارية المتجانسة في القطاع العام في دفع المؤسسات نحو ممارسات متقاربة، في حين جاء بالمستوى الثاني قدرتها على تنفيذ النفقات والرقابة عليها بمستوى قدر بـ (78.86%) وهذا راجع إلى أنّ تنفيذ النفقات والرقابة عليها في المؤسسات العمومية الجزائرية يتسم بتقارب كبير في الممارسات، ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى خضوع جميع المؤسسات لإطار قانوني وتنظيمي موحد وملزم يحدد بدقة إجراءات الصرف والرقابة، وهذا الإطار يكتمل بوجود رقابة مالية مركزية صارمة تمارسها أجهزة مثل المراقب المالي والخزينة العمومية، بالإضافة إلى استخدام نماذج وإجراءات موحدة تفرضها الإدارة المركزية، زيادة على ذلك فإنّ الثقافة الإدارية البيروقراطية التي تفضل الالتزام الحرفي بالقوانين لتجنب المسؤولية وبرامج التكوين الموحدة تساهم في ترسيخ نهج متطابق لدى الموظفين، مما يفسر التقارب الملحوظ في كيفية فهم وتطبيق هذه العمليات الحيوية عبر مختلف المؤسسات، بينما جاء بالمستوى الأقل والأخير الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية بنسبة قدرت بـ (68.66%) وذلك بسبب وجود بيئة عمل متجانسة؛ حيث تتشارك هذه المؤسسات في هياكل بيروقراطية مركزية متشابهة تحد من استقلاليتها، من ناحية أخرى تواجه جميعها تحديات هيكلية متماثلة كنقص الأنظمة المعلوماتية المتكاملة وضعف قنوات الاتصال، إلى جانب قصور عام في الموارد البشرية والتدريب اللازم لمواكبة الإصلاحات، وزيادة على ذلك مقاومة مشتركة للتغيير وغياب الحوافز الكافية، فضلاً عن التحديات التطبيقية المتمثلة في تحديد وقياس مؤشرات الأداء مما يفسر التقارب في مستوى استعدادها وصعوبات تنفيذها للإصلاحات.

## 3. النتائج المتعلقة بفرضيات الدور:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على فرضية رئيسية وستة فرضيات فرعية، حيث تضمنت الفرضية الرئيسية دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية بالجزائر، بينما تضمنت الفرضيات الفرعية دور كل مبدأ من مبادئ الحوكمة المعتمد عليها في هذه الدراسة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية بالجزائر. وفيما يلي نستعرض تحليل نتائج فرضيات الدراسة:

### - تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت الدراسة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى (SEM-PLS)، وكذا كل المؤشرات الموجودة بالجدول رقم (56) على وجود دور إيجابي ومعنوي بين مبدأ الشفافية وترشيد نفقات المؤسسات الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (O) (0.782) وهي قيمة موجبة ومهمة، كما بلغت قيمة T المحسوبة (19.646) وهي أكبر من T الجدولية المقدر بـ (1.962)، بالإضافة إلى قيمة مستوى المعنوية P والتي قُدرت بـ (0.000) وهي قيمة معنوية، كما قُدر مجال الثقة بـ [0.846-0.691] وهذا يشير إلى أنّ العلاقة بين مبدأ الشفافية وترشيد نفقات المؤسسات العمومية هي علاقة معنوية، حيث أنه أصبح هناك تركيز متزايد على مكافحة الفساد وتحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يضع الشفافية في صلب الأولويات، فمع وجود إطار تشريعي وتنظيمي متطور حتى وإن كان قد لا يكون مطبقاً، إلا أنّ يوفر الأساس النظري والقانوني الذي يدفع بالمؤسسات نحو تبني ممارسات أكثر شفافية. ويشمل هذا الإطار قوانين الوصول إلى المعلومة، الإجراءات المتعلقة بالإفصاح عن الميزانيات، عقود الصفقات العمومية، بالإضافة إلى تفاصيل التعيينات الإدارية. كما يلعب الضغط المتزايد من المجتمع المدني ووسائل الإعلام وكذلك المتطلبات الدولية من المنظمات والهيئات التي تتعامل معها الجزائر دوراً هاماً في دفع المؤسسات العمومية نحو الانفتاح والإفصاح عن المعلومات، بالإضافة إلى أنه يساهم في بناء الثقة مع المواطنين والمستثمرين، وتحسين الصورة العامة للمؤسسة، وبذلك تعزيز لأداء العام.

### - تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت الدراسة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى (SEM-PLS) وكذا جميع المؤشرات الموجودة بالجدول رقم (57) على وجود دور إيجابي ومعنوي بين مبدأ المساءلة وترشيد نفقات المؤسسات الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (O) (0.767) وهي قيمة موجبة ومهمة، كما بلغت قيمة T المحسوبة (18.524) وهي أكبر من T الجدولية المقدر بـ (1.962)، بالإضافة إلى قيمة مستوى المعنوية P والتي قُدرت بـ (0.000) وهي قيمة معنوية، كما قُدر مجال الثقة بـ [-0.673-0.835] وهذا يشير إلى أنّ العلاقة بين مبدأ المساءلة وترشيد نفقات المؤسسات العمومية هي علاقة معنوية، إذ تعزى هذه العلاقة الإيجابية على أن مبدأ المساءلة يمثل أحد أهم مرتكزات الانضباط المالي داخل المؤسسة، حيث يجبر المسؤولين على تبرير قراراتهم المتعلقة بالإنفاق أمام الجهات الرقابية الداخلية أو الخارجية مما يقلل من فرص الإنفاق غير المبرر أو المبالغ فيه، كما أن وجود آليات فعالة للمساءلة يدفع متخذي القرار إلى التحري والدقة في تخصيص الموارد مع الالتزام باستخدامها وفق الأهداف المحددة وهو ما ينعكس مباشرة على تحسين كفاءة الإنفاق، فعبارة أخرى أن المسؤول عندما يعلم أن أداءه المالي سيخضع للفحص والتقييم فإنه يتجنب الهدر ويتبنى سلوكاً رشيداً في إدارة النفقات.

#### - تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت الدراسة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى (SEM-PLS) وكذا كل المؤشرات الموجودة بالجدول رقم (58) على وجود دور إيجابي ومعنوي بين مبدأ المشاركة وترشيد نفقات المؤسسات الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (O) (0.771) وهي قيمة موجبة ومهمة، كما بلغت قيمة T المحسوبة (24.960) وهي أكبر من T الجدولية المقدره بـ (1.962)، بالإضافة إلى قيمة مستوى المعنوية P والتي قُدرت بـ (0.000) وهي قيمة معنوية، كما قُدر مجال الثقة بـ [-0.705-0.826]، وهذا يشير إلى أنّ العلاقة بين مبدأ المشاركة وترشيد نفقات المؤسسات العمومية هي علاقة معنوية، حيث تدل هذه العلاقة الإيجابية على أهمية مبدأ المشاركة باعتبار أن إشراك مختلف الفاعلين من إدارات، مصالح تقنية، مالية، وفي بعض الأحيان المستخدمين و المجتمع المدني يضمن تنوع وجهات النظر وبالتالي تحسين اتخاذ القرارات ورفع مستوى التنسيق داخل المؤسسة، إضافة إلى توفير معلومات أوسع وأكثر دقة عن الحاجات الفعلية ما يؤدي إلى توجيه الإنفاق نحو الأولويات الحقيقية مع التقليل من القرارات الإنفرادية التي قد تؤدي إلى نفقات غير مدروسة.

#### - تحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

أظهرت الدراسة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى (SEM-PLS) وكذا كل المؤشرات الموجودة بالجدول رقم (59) على وجود دور إيجابي ومعنوي بين مبدأ الاستقلالية وترشيد نفقات المؤسسات الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (O) (0.820) وهي قيمة موجبة ومهمة، كما بلغت قيمة T المحسوبة (29.657) وهي أكبر من T الجدولية المقدره بـ (1.962)، بالإضافة إلى قيمة مستوى المعنوية P والتي قُدرت بـ (0.000) وهي قيمة معنوية، كما قُدر مجال الثقة بـ [-0.761-0.869] وهذا يشير إلى أنّ العلاقة بين مبدأ الاستقلالية وترشيد نفقات المؤسسات العمومية هي علاقة معنوية، إذ أنّ هذا المبدأ يمنح المؤسسات العمومية حرية اتخاذ القرارات المالية والإدارية (كإعداد ميزانيتها، تنفيذ نفقاتها..) بما يتوافق واحتياجاتها الفعلية وأولوياتها المدروسة بدلا من الخضوع التام للتوجيهات المركزية أو الإجراءات البيروقراطية هذا ما يجعلها أكثر قدرة في التحكم بنفقاتها وتوجيهها نحو الاستخدام الأمثل للموارد، بالإضافة إلى أن هذا المبدأ يولد شعور أكبر بالمسؤولية والمساءلة الذاتية لدى المسيرين.

#### - تحليل نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

أظهرت الدراسة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى (SEM-PLS) وكذا كل المؤشرات الموجودة بالجدول رقم (60) على وجود دور إيجابي ومعنوي بين مبدأ العدالة وترشيد نفقات المؤسسات الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (O) (0.810) وهي قيمة موجبة ومهمة، كما بلغت قيمة T المحسوبة (31.429) وهي أكبر من T الجدولية المقدره بـ (1.962)، بالإضافة إلى قيمة مستوى المعنوية P والتي قُدرت بـ (0.000) وهي قيمة معنوية، كما قُدر مجال الثقة بـ [-0.754-

0.856] وهذا يشير إلى أنّ العلاقة بين مبدأ العدالة وترشيد نفقات المؤسسات العمومية هي علاقة معنوية، وذلك لأنّ العدالة تعد أداة تنظيمية فعالة في توجيه الموارد وتخصيصها بشكل موضوعي ومنصف، بما يضمن توجيه الإنفاق نحو الحاجات الحقيقية ذات الأولوية ويمنع التخصيص العشوائي أو القائم على المحاباة وهو ما يقلل من الإنفاق العشوائي الغير مبرر، وبالتالي التحفيز على الاستخدام العقلاني للمال العام لنصل لما يعرف بترشيد النفقات.

#### - تحليل نتائج الفرضية الفرعية السادسة:

أظهرت الدراسة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى (SEM-PLS) وكذا كل المؤشرات الموجودة بالجدول رقم (61) على وجود دور إيجابي ومعنوي بين مبدأ المسؤولية الاجتماعية وترشيد نفقات المؤسسات الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (O) (0.687) وهي قيمة موجبة ومهمة، كما بلغت قيمة T المحسوبة (18.075) وهي أكبر من T الجدولية المقدر بـ (1.962)، بالإضافة إلى قيمة مستوى المعنوية P والتي قدرّت بـ (0.000) وهي قيمة معنوية، كما قدر مجال الثقة بـ [0.757-0.608] وهذا يشير إلى أنّ العلاقة بين مبدأ المسؤولية الاجتماعية وترشيد نفقات المؤسسات العمومية هي علاقة معنوية، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسات العمومية التي تدرك مسؤوليتها الاجتماعية تميل إلى اعتماد سلوكيات مالية أكثر انضباطا ووعيا، نظرا لما تفرضه هذه المسؤولية من التزام أخلاقي واجتماعي اتجاه البيئة والمجتمع، فالمؤسسة المسؤولة اجتماعيا تسعى إلى توجيه نفقاتها بما يخدم الصالح العام ما يجعلها تحرص على تجنب الهدر المالي سواء لأغراض شخصية أو لأغراض أخرى. ومن جهة أخرى فإن تقييم مدى فائدة كل نفقة من منظور اجتماعي يجعل المؤسسة أكثر تحفظا وانتقائية في تخصيص الموارد المالية.

#### - تحليل نتائج الفرضية الأولى:

أظهرت الدراسة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى (SEM-PLS) وكذا كل المؤشرات الموجودة بالجدول رقم (62) على وجود دور إيجابي ومعنوي بين الحوكمة وترشيد نفقات المؤسسات الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (O) (0.637) وهي قيمة موجبة ومهمة، كما بلغت قيمة T المحسوبة (11.102) وهي أكبر من T الجدولية المقدر بـ (1.962)، بالإضافة إلى قيمة مستوى المعنوية P والتي قدرّت بـ (0.000) وهي قيمة معنوية، كما قدر مجال الثقة بـ [-0.515-0.741] وهذا يشير إلى أنّ العلاقة بين الحوكمة وترشيد نفقات المؤسسات العمومية هي علاقة معنوية، حيث تعكس هذه النتيجة الدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة المتمثلة في الشفافية، المساءلة، المشاركة، الاستقلالية، العدالة والمسؤولية الاجتماعية في دعم ترشيد نفقات المؤسسات العمومية، من خلال مساهمتها في إرساء بيئة مؤسسية قائمة على الانضباط المالي والتسيير الرشيد.

وفي ظل توجهات الإصلاح الميزانياتي الذي تتجه إليه الدولة الجزائرية لا سيما في ظل تطبيق القانون العضوي 18-15 الذي كرس هذه المبادئ وربط تخصيص الموارد بنتائج الأداء فإن الحوكمة تبرز

كإطارا مؤسسيا متكامل يقوم على الكفاءة والنتائج، ما يجعلها أداة محورية في تعزيز التوازن المالي وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد ومن تم ترشيد النفقات العمومية.

#### - نتائج الفرضية الثانية:

أظهرت نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الثانية رفض الفرضيات الفرعية الأربعة في حين تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة حيث:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول التزام المؤسسات العمومية الجزائرية بمبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الاستقلالية، العدالة، المسؤولية الاجتماعية) تعزى لمتغير الجنس؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول التزام المؤسسات العمومية الجزائرية بمبادئ الحوكمة (المساءلة، المشاركة، الاستقلالية، المسؤولية الاجتماعية) تعزى لمتغير السن، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول التزام المؤسسات العمومية الجزائرية بمبدأ الشفافية ومبدأ العدالة باختلاف متغير السن؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول التزام المؤسسات العمومية الجزائرية بمبادئ الحوكمة (المساءلة، المشاركة، الاستقلالية، العدالة، المسؤولية الاجتماعية) تعزى لمتغير الرتبة العلمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول التزام المؤسسات العمومية الجزائرية بمبدأ الشفافية باختلاف متغير الرتبة العلمية؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول التزام المؤسسات العمومية الجزائرية بمبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الاستقلالية، العدالة، المسؤولية الاجتماعية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول التزام المؤسسات العمومية الجزائرية بمبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الاستقلالية، العدالة، المسؤولية الاجتماعية) تعزى لمتغير نوع مؤسسة الانتماء.

#### - نتائج الفرضية الثالثة:

تم رفض الفرضيات الفرعية الخمسة المنبثقة من الفرضية الثالثة، وكانت النتائج كالاتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير السن؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الرتبة العلمية؛
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير نوع مؤسسة الانتماء، بينما توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية باختلاف متغير نوع مؤسسة الانتماء.
- نتائج الفرضية الرابعة:**

- تم قبول الفرضية الفرعية الثانية وكذلك الفرضية الفرعية الخامسة، في حين تم رفض الفرضية الفرعية الأولى، الثالثة والرابعة المنبثقة من الفرضية الرابعة، وكانت النتائج كما يلي:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس؛
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير السن؛
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الرتبة العلمية؛
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير نوع مؤسسة الانتماء.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية بالجزائر، إذ قمنا بتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ومن ثم تم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها تم اختبار فرضيات الدور باستخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة التي تقيس

دور المتغير المستقل في المتغير التابع بواسطة برنامج SmartPLS 4.

وبعد اختبار صلاحية نموذج الدراسة وتقييم النموذج القياسي والهيكلية والتأكد من أنه يتمتع بالصدق التقاربي والتمييزي والاتساق الداخلي، خلصت الدراسة إلى وجود دور إيجابي ومعنوي بين الحوكمة وأبعادها (مبادئها) الستة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الاستقلالية، العدالة، المسؤولية الاجتماعية) في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية بالجزائر وخاصة بولايات عنابة، الطارف وميلة.

# الخاتمة

## خاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أنّ ترشيد النفقات في المؤسسات العمومية الجزائرية لا يعد مجرد خيار استراتيجي ظرفي بل يمثل ضرورة استراتيجية لتحقيق الانضباط المالي وتحسين كفاءة استخدام الموارد العمومية، إذ لا يمكن أن يتحقق ذلك بمعزل عن الإصلاحات التي تمس جوهر أساليب التسيير المالي والمحاسبي بما في ذلك تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة.

فبالرغم ما جاء به القانون العضوي 18-15 من توجهات حديثة تهدف إلى إعادة هيكلة النظام الميزانياتي، إلا أن نتائج العمل الميداني أبانت عن فجوة ملموسة بين الإطار التشريعي والتطبيق العملي داخل المؤسسات، حيث لوحظ أنّ التغيير اقتصر فقط على الجوانب الشكلية للميزانية دون ترجمة فعلية للفلسفة الجديدة التي تطرق لها هذا القانون خاصة فيما يتعلق بضبط مؤشرات الأداء وتفعيل آليات المتابعة والتقييم.

وبناء على ما سبق فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات لعل أهمها:

## ❖ النتائج المتعلقة بالجانب النظري

أسفرت الدراسة النظرية لموضوع دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية في الجزائر إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها كما يلي:

- توصلت الدراسة إلى أن ترشيد النفقات العمومية لا يقصد به فقط تقليص حجم النفقات وإنما تبني مقاربة عقلانية في تخصيص الموارد، تقوم على تحسين الكفاءة وتفاذي الهدر بالإضافة إلى ضمان التوافق بين الإنفاق العمومي والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة؛
- أظهرت الدراسة أنّ الحوكمة باعتبارها منظومة متكاملة من المبادئ والآليات تشكل إطارًا تنظيميًا فعالاً لتحسين أداء المؤسسات العامة؛ فهي تعمل على تكريس مبادئ الشفافية، المساءلة، وتعزيز الرقابة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الإدارة والنتائج المحققة. فالشفافية في عرض الميزانيات وتقارير الإنفاق لها دور كبير في كشف أي تجاوزات أو إسراف محتمل، وتتيح فرصة للرقابة الداخلية والخارجية. كما أنّ الالتزام بمبدأ المساءلة يضمن أن يتحمل المسؤولون تبعات قراراتهم، مما يدفعهم لتبني نهج أكثر حكمة في صرف الاعتمادات. بالإضافة إلى ذلك، يعد مبدأ المشاركة أداة فعالة في دعم اتخاذ القرارات المالية، مما يضمن توجيهاً أدق للإنفاق بما يتماشى مع احتياجات المجتمع، ويحد من توجيه الموارد نحو مشاريع غير ذات أولوية. في المقابل تضمن الاستقلالية سواء للمؤسسة المعنية أو للهيئات الرقابية كمجلس المحاسبة القدرة على ممارسة مهامها بعيداً عن أي تأثيرات خارجية وهذا ما يساهم في تعزيز فعالية الرقابة وكشف مكامن الخلل المالي، أما مبدأ العدالة فيساهم في توزيع الموارد ويؤدي دوراً محورياً في توجيه الإنفاق نحو مشاريع تعود بالنفع على جميع فئات المجتمع، وفي السياق ذاته تحتم المسؤولية الاجتماعية على المؤسسات العمومية توجيه استثماراتها نحو مجالات تحقق آثاراً تنموية مستدامة؛

- يعد القانون العضوي 15-18 محطة مفصلية في مسار إصلاح المالية العمومية في الجزائر، إذ جاء ليعوض الإطار التقليدي الذي كان يحكمه القانون 84-17، والذي اعتمد تصنيفاً جامداً للنفقات دون ربطها بالنتائج أو الفعالية على عكس القانون الجديد الذي ركز على منظومة ميزانية تقوم على البرامج والأداء، تُربط فيها الاعتمادات المالية بتحقيق أهداف محددة ومقاسة، مما يعكس انتقالاً من منطق الوسائل إلى منطق النتائج. كما رسّخ مبادئ الحوكمة الجيدة من خلال تعزيز الشفافية، وإدخال آليات تقييم الأداء، والبرمجة المتعددة السنوات، بما يسمح بتوجيه الإنفاق العمومي نحو الأولويات ذات الأثر التنموي، والحد من النفقات غير المجدية. وفي هذا الإطار، يمكن القول أنّ القانون 15-18 يشكّل أداة تنظيمية فعالة لترشيد النفقات العمومية، من خلال تحسين تخصيص الموارد وتحقيق الانسجام بين السياسات العمومية والنتائج المتوقعة؛
- يُعد الإصلاح الميزانياتي في الجزائر جزءاً من مسار شامل لتحديث الإدارة العمومية وتحسين فعالية السياسات المالية، إذ لا يقتصر على التغيير في الشكل القانوني لإعداد الميزانية، بل يتجاوز ذلك نحو إعادة هيكلة شاملة لمنظومة التسيير المالي تقوم على مفاهيم الأداء والمساءلة والتخطيط المسبق. ويرتبط هذا الإصلاح ارتباطاً وثيقاً بمبادئ الحوكمة الجيدة، خاصة من حيث تعزيز الشفافية في تخصيص الموارد، وتحسين الرقابة على الإنفاق، ورفع كفاءة الأداء الحكومي. كما يسعى الإصلاح إلى ترشيد النفقات من خلال التركيز على النتائج بدلاً من الوسائل، وربط التمويل بالمخرجات الفعلية عوض الاعتماد على الأطر التقليدية. ومع ذلك، فإن تحقيق أهداف هذا الإصلاح يظل مرهوناً بقدرة المؤسسات العمومية على التكيف مع هذا التحول وتوفير شروط نجاحه وعلى رأسها التأهيل البشري، وتحديث نظم المعلومات المالية، وتكريس ثقافة التقييم والمساءلة داخل الهيئات العمومية؛
- يُظهر تحليل تطور النظام الميزانياتي في الجزائر أنّ التصنيف الجديد للنفقات مثّل تحولاً جوهرياً في منهجية إعداد الميزانية العمومية، إذ انتقل من التصنيف التقليدي القائم على الأبواب والفصول إلى تصنيف حديث يُبنى على أساس البرامج والأنشطة. وقد أتاح هذا التغيير منظوراً وظيفياً أكثر ديناميكية، يُمكن من ربط النفقات بالأهداف المنتظرة ويُسهّل تتبع الأثر الفعلي للإنفاق العام. في حين كان التصنيف القديم (وفق القانون 84-17) يركّز على تحديد بنود الإنفاق دون اعتبار مباشر للنتائج أو الأداء، إذ يُعزز هذا التوجه من فعالية الرقابة المالية، ويُتيح لمتخذي القرار أدوات أوضح في تقييم كفاءة تخصيص الموارد العمومية. ومع ذلك، فإن الانتقال نحو هذا النموذج يفرض تحديات تنظيمية وتقنية، لاسيما فيما يتعلق بإعادة تأهيل الهياكل الإدارية وتطوير نظم المعلومات وتدريب الموارد البشرية على منطق التسيير بالأهداف .

### ❖ النتائج المتعلقة بالجانب الميداني:

- من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات والقيام بتحليلها بواسطة البرامج الإحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية:
- يوجد التزام للحكومة ومبادئها الستة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة لدى المؤسسات العمومية بولايات الشرق الجزائري (ميلة، عنابة، الطارف) بمستويات عالية إلى متوسطة وبدرجات متقاربة حسب إجابات المبحوثين، حيث يمكن القول أنّ تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية قائمة بدرجات متفاوتة؛ إذ تم تسجيل التزام ملحوظ ببعض المبادئ في حين لا تزال مبادئ أخرى بحاجة إلى مزيد من تفعيل والدعم المؤسسي؛
  - أثبتت نتائج الدراسة أنّ المؤسسات العمومية تمتلك قدرات معتبرة في مجال ترشيد النفقات، خاصة من خلال التطبيق التدريجي لنظام الميزانية حسب البرامج وفقاً لمقتضيات القانون العضوي 18-15، وهو ما يعكس وجود أرضية صلبة للإصلاح الميزانياتي. إلا أنّ بعض التحديات ما تزال قائمة منها: ضعف الجاهزية المؤسساتية، محدودية الكفاءات البشرية، والعوائق المرتبطة بالبيروقراطية وعدم مرونة الإجراءات؛
  - خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام بمبادئ الحوكمة وترشيد النفقات داخل المؤسسات العمومية، حيث أظهرت النتائج أنّ تعزيز الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، الاستقلالية والمسؤولية الاجتماعية ينعكس بشكل مباشر على كفاءة استخدام الموارد المالية العامة وترشيدها، وهو ما يؤكد أنّ الحوكمة ليست فقط مجرد إطار نظري بل تمثل مدخلا فعّالا لتحقيق الإنضباط المالي والرفع من الأداء المؤسسي لا سيما في ظل التحولات التي شهدتها النظام الميزانياتي تبعا لمقتضيات القانون العضوي الجديد؛
  - لوحظ وجود فروقات بسيطة في الإجابات بين فئات المبحوثين من حيث تقديرهم لواقع الحوكمة أو مستوى ترشيد النفقات في المؤسسات العمومية، ويعزى ذلك بالدرجة الأولى إلى اختلاف نوع المؤسسة التي ينتمون إليها ونشاطها؛
  - في إطار إجراء أيضا بعض المقابلات مع المبحوثين والذين أكدوا أنّ تطبيق الإصلاح الميزانياتي وفقا لما جاء به القانون العضوي 18-15 لا يزال في مرحلته الأولى، وأنّ ما تم تحقيقه لحد الآن يعد بمثابة تحول هيكلي في عرض الميزانية فقط؛ حيث مس الجوانب الشكلية لا سيما إعادة تصنيف الميزانية ضمن مقارنة البرامج، في حين ما تزال المبادئ الأساسية المرتبطة بقياس الأداء وتفعيل آليات الرقابة وربط الإنفاق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية غير مطبقة ميدانيا. ويعزى ذلك إلى جملة من التحديات مما يجعل من التطبيق العملي الشامل لمضامين الإصلاح مرهونا بمدى جاهزية البيئة الإدارية خلال السنوات المقبلة.

❖ الاقتراحات:

- ضرورة تبني مقاربة شاملة في تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات العمومية بما يضمن التوازن بين مختلف أبعادها، مع العمل على سد الفجوات المسجلة في بعض المبادئ التي لا تزال محدودة التفعيل كالمشاركة والمسؤولية الاجتماعية من خلال إدماجها في السياسات العامة بشكل فعال ومنهجي؛
- تكثيف جهود التكوين والتأهيل المستمر لفائدة الإطارين والعاملين بقسم المالية والمحاسبة، بهدف دعم قدراتهم في مجال التسيير بالبرامج وتحليل الأداء وتطبيق المؤشرات ما يواكب متطلبات القانون العضوي 15-18؛
- اقتراح نموذج جزائري متكامل للإصلاح الميزانياتي يجمع بين متطلبات القانون العضوي 15-18 والمعايير الدولية مع مراعاة خصوصيات الإدارة العامة الوطنية؛
- الاستفادة من التجارب الدولية.

❖ آفاق الدراسة

- تفتح هذه الدراسة المجال أمام مجموعة من الآفاق البحثية التي يمكن أن تساهم في تعميق الفهم وتحسين ممارسات ترشيد وحوكمة النفقات في المؤسسات العمومية الجزائرية من أبرزها:
- توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات أو ولايات مختلفة، بهدف رصد التباينات في مدى التفاعل مع الإصلاحات الجديدة، وكذلك بهدف فهم أكثر لفاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة؛
  - تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والحوكمة الرشيدة من خلال دراسة كيف تساهم التكنولوجيات الحديثة في دعم مبادئ الحوكمة وترشيد النفقات؛
  - إجراء تقييم شامل لأثر برامج الإصلاح الميزانياتي في الجزائر؛
  - دراسة دور الإصلاح الميزانياتي في تقليص فجوة انعدام الثقة بين المواطن والإدارة؛
  - تعميق البحث في آليات تفعيل ميزانية البرامج والأداء.

# المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب

#### ❖ الكتب باللغة العربية

- إبراهيم مشورب (2002): الاقتصاد السياسي، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني مكتبة راس المنبع للطباعة والنشر.
- أعاد حمود القيسي (2015): "المالية العامة والتشريع الضريبي"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 44
- الجنابي طاهر (1970): "علم المالية العامة والتشريع المالي"، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق.
- حاكم محسن ربيعي، حمد عبد الحسين راضي (2011): "حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر"، دار اليازوري، الأردن.
- حسين مصطفى حسين (1999): "المالية العامة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- خالد شحادة الخطيب، أحمد زهير شامية (2007): "أسس المالية العامة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- دنيني يحيى (2014): "المالية العمومية"، دار الخلدونية للنشر، الجزائر.
- زعباط لطفي، "مطبوعة في المالية العامة موجهة لطلبة السنة الثانية شعبة المالية والمحاسبة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
- زهير الكايد (2003): "الحاكمة وقضايا الفساد"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- زيد المقبل، (2019): تعلم إعداد الأبحاث والدراسات العلمية، الطبعة 01، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع والدعاية والإعلان.
- سعودي محمد الطاهر (2009): "المالية العامة"، دار قانة للنشر والتجليد، الجزائر.
- سعيد عبد العزيز عثمان (2008): "المالية العامة (مدخل تحليلي معاصر)"، الدار الجامعية، بيروت.
- طارق عبد العال حماد (2005): "حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب)"، الدار الجامعية، مصر.
- طارق عبد العال حماد (2005): "حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب)"، الدار الجامعية، مصر.
- طويطي مصطفى، (2019): الأساليب الإحصائية الاستدلالية البارامترية، الجزء 01، الطبعة 01، دار الحاكد للنشر والتوزيع، الأردن

- عبد المجيد قدي (2006): " المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية - دراسة تحليلية تقييمية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
  - غضبان حسام الدين (2015): "محاضرات في نظرية الحوكمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
  - فاطمة السويسي (2005): "المالية العامة (موازنة - ضرائب)"، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان.
  - فليح حسن خليف (2008): "المالية العامة"، عالم الكتب الحديث، الأردن.
  - محسن أحمد الخضيري (2014): "إعادة اختراع الدولة - رؤية منهجية لضياع دور الدولة في عصر العولمة-"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
  - محمد حسين الوادي، زكرياء أحمد عزام (2007): "مبادئ المالية العامة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
  - محمد شاكر عصفور (2008): " أصول الموازنة العامة"، دار الأمة، عمان، الأردن.
  - محمد مصطفى سليمان (2009): " دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"، ط2، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
  - محمد مصطفى سليمان (2009): " دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، مصر.
  - محمد مصطفى سليمان (2009): " دور حوكمة الشركة في معالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، مصر.
  - مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، ايمان بو ربيع (2018): "الحوكمة المؤسسية"، ألفا للوثائق، الجزائر.
  - ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر (2009): وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.
  - ناصر مراد (2003): "فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق"، دار هومة للنشر.
  - نوزاد عبد الرحمان الهيتي، منجد عبد اللطيف الخشالي (2005): "المدخل الحديث في اقتصاديات المالية العامة"، دار المناهج، عمان، الأردن.
  - هشام مصطفى الجمل، (2006): " دور السياسة المالية في تحقيق التنمية الاجتماعية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي المعاصر، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية.
  - يلس شاوش بشير (2008): "المالية العامة، المبادئ العامة وتطبيقاتها في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية.
- ❖ الكتب باللغة الأجنبية
- Gérard Charreaux, Peter Wirtz(2006): "Gouvernance des Entreprises", Edition Economica, France.

- Cadbury committee (1992): report of the committee on the financial aspects of corporate governance, London, professional publishing.
- Helene Ploix, gouvernance d'entreprise, édition village mondial, 2eme édition, paris.
- Levine (Chars) and Rubin (Jrene), (1980) :Fiscal Stress and Public Policy, Sage Publication, Beverly Helis, London.
- MICHEL Dévoluy (1998) :Théories macroéconomiques , 2emeédition, Armand colin, Paris.
- Steven K. Thompson (2012): Sampling, john Wiley and sons, INC, 3rd Edition, Canada.
- Kay Wong, K. K, (2013): Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using smart pls, Marketing Bulletin.
- Hair F. Joseph & al, (2021): Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook, Springer Nature.

### ثانيا: المقالات

#### ❖ المقالات باللغة العربية

- إبراهيم خناطلة، نادية خلفة (2019): " ترشيد النفقات العامة كآلية لعلاج عجز الميزانية العامة للدولة"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 07، العدد 01.
- أوصيف لخضر، عباس فرحات (2018): "دور حوكمة الشركات في معالجة مشاكل نظرية الوكالة"، أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 12، العدد 04.
- بلال أحمد متاني، أمين بشير البشير، حمدي جبر عبد الرحيم بركات (2017): "أثر حوكمة القطاع العام على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي دراسة حالة: المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد 08.
- بلبركاني أم خليفة (2014): "آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 04.
- بن دعاس زهير، نريمان رقوب (2019): "مرتكزات حوكمة القطاع العام في الجزائر"، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 33، الجزء 02.
- بن دعاس زهير، نريمان رقوب (2019): "مرتكزات حوكمة القطاع العام في الجزائر"، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 33، الجزء 02.
- بن زيدي عبد اللطيف، قالون جيلالي (2019): "دور الرقابة المالية الإدارية في ترشيد النفقات العمومية في الجزائر"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01.
- تومي سلامي (2012): "مشروع عصرنه أنظمة الميزانية نحو ترشيد الإنفاق العمومي"، مجلة دراسات، المجلد 03، العدد 01.
- الجزراوي إبراهيم محمد علي، بشرى فاضل خيضر (2014): "تقويم حوكمة الشركات وآلياتها الداخلية في القوانين والتشريعات العراقية"، مجلة للعلوم الاقتصادية، العدد 40.

- جعفري يحيى (2015): "المرفق العمومي بين متطلبات الحوكمة وضغوط العولمة"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 04، العدد 02.
- حراق مصباح (2020): "حوكمة المالية العمومية في الجزائر -قراءة في بعض المؤشرات الإحصائية (2010-2018)"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 01.
- حمزة زكرياء محي الدين، بلقاسم أمحمد (2018): "نحو حوكمة المؤسسات العمومية الجزائرية: المبادئ والآليات"، مجلة المالية والأسواق، المجلد 05، العدد 09.
- خلوف عقيلة (2017): "الحكم الراشد ودوره في تفعيل المشاركة المجتمعية في إدارة الميزانية العامة للدولة"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 16.
- سامية منزر، زرفة بولقواس (2020): "الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الالكترونية فيها"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01.
- سعد مقص، لعلا رمضان (2020): "تطور القطاع الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية في الجزائر"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01.
- سعودي مفتاح (2023): "الدورة الحضارية في الدولة عند ابن خلدون"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 01.
- سوراية بن سليمان، رتيبة بوهالي، جمال قدام (2021): "تأثير الميكانزمات الداخلية لحوكمة الشركات على تكاليف الوكالة -دراسة قياسية لشركات مؤشر CAC40-"، Les Cahiers du Cread، المجلد 37، العدد 03.
- شليحي الطاهر، غربي يسين سي لخضر (2019): "ظاهرة تزايد النفقات الجارية وأسبابها في الجزائر خلال الفترة 2000-2018"، المجلد 10، العدد 01.
- صادق جميلة، دربال عبد القادر (2019): "إجراءات ترشيد النفقات العمومية في الجزائر في ظل تقلبات أسعار النفط منذ سنة 2014"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02.
- الطاهر زواكري (2009): "الدولة دراسة مقارنة لمفهوم والأركان"، مجلة الأحياء، العدد 13.
- عادل جار الله معزب (2020): "الحكم الرشيد والتنمية البشرية في البلاد العربية"، المركز الديمقراطي العربي، برلين.
- عمرو هشام محمد صفوت، عماد حسن حسين (2017): "ترشيد الإنفاق العام ودوره في تحقيق الاستدامة المالية في العراق"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد 25.
- عنتر بن مرزوق (2013): "الحكم الرشيد...بين مكوناته التأسيسية وأبعاده الأساسية"، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 03.
- عيساني العارم (2018): "العوامل المفسرة لظاهرة تزايد النفقات العامة في الجزائر للفترة من 2010-2015"، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 04.

- غفوري حبيبة منة الرحمان، رملي حمزة (2023): "أثر النفقات العامة على التنوع الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة 1970-2020"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 10، العدد 01.
- قاشي يوسف، بن سنة ناصر (2019): " دور الخزينة العمومية في تنفيذ نفقات التجهيز العمومي (دراسة حالة خزينة البويرة)، مجلة أوراق اقتصادية، العدد 02، المجلد 03.
- كماسي محمد الأمين; دادن عبد الغني (2002): " تحليل النفقات في الميزانية العامة للدولة باستخدام أسلوب التحليل إلى المركبات الأساسية حالة الجزائر في الفترة الممتدة بين 1970-2000"، مجلة الباحث، العدد 01.
- محسن إبراهيم أحمد (2019): "تحليل تطور وهيكل النفقات العامة في العراق للمدة 2003-2017"، المجلة العلمية لجامعة جيهان، المجلد 03، العدد 02.
- محمد حمارة، دراجي كريمو (2021): " ظاهرة تزايد النفقات الحكومية أسبابها وإجراءات ترشيدها في الجزائر خلال الفترة 2010-2018"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 02.
- محمود صالح عطية (2011): "أسباب زيادة النفقات العامة بين الفكر التقليدي والفكر الحديث مع الإشارة إلى العراق"، مجلة ديالي، العدد 50.
- مداحي عثمان (2020): "دور الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة في ترشيد الإنفاق العام"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 24.
- مزياني نور الدين (2010): "دراسة نظرية تحليلية لدور التدقيق الداخلي في عملية حوكمة الشركات"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 04.
- مسلم بن سالم بن محمد العوائد (2023): "النفقات العامة من الناحية القانونية وآثارها الاقتصادية في سلطنة عمان"، مجلة الباحث الأكاديمي في العلوم القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 01.
- مصطفى بلعدي (2021): "تحديات الحكم الراشد على مستوى الجماعات الإقليمية"، المجلة الشاملة للحقوق، المجلد 01، العدد 03.
- وافي ناجم، جلايلة عبد الجليل (2020): "ظاهرة تزايد النفقات العامة وواقعها في الجزائر خلال الفترة 1990-2019"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 02.
- يوسف جيلالي (2023): " تصنيف وتوزيع النفقات العامة في الجزائر، دراسة مقارنة بين النظام الميزانياتي السابق المقرر بالقانون 84-17 المتعلق بقانون المالية المعدل والمتمم، والإصلاح الميزانياتي المقرر بالقانون 18-15 المتعلق بقوانين المالية المعدل والمتمم، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد 02، المجلد 07.

### ❖ المقالات باللغة الأجنبية

- Azuar Juliandi, (2018): Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) dengan SmartPLS, Modul Pelatihan, Vol 01, N°04.
- Benoît Pigé (1998): "Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires", revue finance contrôle stratégie, vol 1, no3.
- Kathleen M.Eisenhardt(1989) : Agency Theory: An Assessment and Review, The Academy of management reviewer, Vol 14, no 1.
- Michael C. Jensen, William H. Meckling(1976): "Theory of the Firm: Managerial Behavior", Agency Costs and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, Vol 03, Nu 04.
- SARAOUI Abdelhamid (2022), La rationalisation des dépenses publiques à travers la gestion des projets d'investissement : le cas de la maturation des projets d'investissement public, Revue des Sciences Economiques de Gestion et Sciences Commerciales, Volume 15, Numéro 01.

### ثالثا: الأطروحات

### ❖ الأطروحات باللغة العربية

- بلقط اميرة (2020-2021): "أثر حوكمة الشركات على تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية -دراسة ميدانية على عينة من الشركات في ولاية عنابة-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- بن العرية محمد (2016-2017): " دور التدقيق الحكومي في ترشيد النفقات العمومية بالجزائر الفترة 2012-2014"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
- بن عامر أحمد عبد اللطيف (2019-2020): " الآليات الحديثة لحوكمة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي لترشيد الإنفاق العام دراسة حالة الجزائر 2010-2018"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
- بن عزة محمد (2009-2010): " ترشيد سياسة الانفاق العام باتباع منهج الانضباط بالأهداف دراسة تقييمية لسياسة الانفاق العام في الجزائر خلال الفترة 1990 - 2009"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- بوخروبة الغالي (2019-2020): "ممارسات التدقيق الداخلي بتوظيف مبادئ الحوكمة في القطاع البنكي دراسة معيار 1300"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، ص ص 55-56.
- بوزيدة نعيمة (2018): "مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

- بيداري محمود (2013-2014): "العوامل المفسرة لنمو الانفاق الحكومي في الاقتصاد الجزائري 1991-2010، رسالة ماجستير، المدرسة الدكتورالية للإقتصاد وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران.
- تبناني رزيقة (2015-2016): "حوكمة المجمعات الصناعية العمومية الجزائرية -دراسة حالة مجموعة من المجمعات-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- جغلاف علي (2019-2020): "أثر مؤشرات إدارة الحكم الراشد على هجرة اليد العاملة في الوطن العربي"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة علي لونيسي، البليدة، الجزائر.
- خنيش يوسف (2014-2015): "أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة الشركات دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة في البورصة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر العاصمة، الجزائر.
- دباغي سارة (2017-2018): "آليات وسياسات إرساء مبادئ الحكم الراشد وترقيته بالجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسة والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر -3، الجزائر العاصمة، الجزائر.
- درواسي مسعود (2005): "السياسة المالية ودورها في تحقيق التوازن الاقتصادي حالة الجزائر 1990-2004"، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- رماش أحلام وفاء (2023-2024): "أثر مؤشرات الحكم الراشد في ترشيد النفقات العامة في الجزائر دراسة تحليلية قياسية للفترة 1996-2020"، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، الجزائر.
- زعيش محمد (2019-2020): "دور حوكمة الشركات في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة استقصائية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- زهير حملي (2018-2019): "دور السياسة المالية في ترشيد النفقات العامة في الدول النامية - دراسة حالة الجزائر 2000-2016"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- سومية فرقاني (2017-2018): "العوامل المؤثرة على نمو الإنفاق الحكومي في الجزائر دراسة قياسية للفترة 1970-2015"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر.
- شعبان سهام (2020-2021): "آليات حوكمة قطاع الصحة في الجزائر ودورها في تحسين الخدمة الصحية -دراسة ميدانية-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- شعبان فرج (2011-2012): "الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الانفاق العام والحد من الفقر - دراسة حالة الجزائر 2000-2010-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
- صبايحي نوال (2015-2016): "حوكمة المؤسسات من خلال اخلاقيات المهنة المحاسبية -حالة الجزائر-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر العاصمة، الجزائر.
- صلاح سعاد (2016-2017): "أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على إدارة المخاطر في البنوك التجارية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- ضويحي حمزة (2014-2015): "فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي مع دراسة ميدانية: لمجموعة من الشركات التابعة لمجمع سونلغاز"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3، الجزائر العاصمة، الجزائر.
- عادل قرقاد (2020-2021): "أثر مراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسات الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر العاصمة، الجزائر.
- عبد الرزاق صغور (2008): "بناء الدولة الحديثة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر العاصمة، الجزائر.
- العربي بن علي بوعلام (2016-2017): " آليات ترشيد النفقات العامة في الجزائر" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي الياابس، سيدي بلعباس، الجزائر.
- عزري حميد (2020): "أثر النفقات العامة على التضخم دراسة قياسية لحالة الجزائر خلال الفترة 1990-2017" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

- غضبان حسام الدين (2013-2014): "مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- غلاي نسيمة (2014-2015): "الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- فداوي أمينة (2013-2014): "دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية -دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- قداوي عبد القادر (2014): "أثر النمو السكاني على النفقات العامة في الجزائر دراسة قياسية للفترة 1990-2011"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي.
- قدوري طارق (2016): "مساهمة ترشيد الإنفاق الحكومي في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر دراسة تطبيقية للفترة (1990-2014)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- كردودي صبرينة(2014): " ترشيد الإنفاق العام ودوره في علاج عجز الموازنة للدولة في الاقتصاد الإسلامي"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص270.
- لكحل حياة (2022-2023): "المراقب المالي ودوره في إرساء الحوكمة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- مصطفى شبرة أمحمد (2021-2022): "أهمية اصلاح النظام الموازني في ترشيد الإنفاق العام للجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.

#### ❖ الأطروحات باللغة الأجنبية

- Boussadia Hichem (2014) : la gouvernance d'entreprise et contrôle du dirigeant, thèse de doctorat, université Tlemcen, algerie2014.

#### رابعاً: التقارير

##### ❖ التقارير باللغة العربية

- المديرية الجهوية للميزانية ورقلة، مطبوعة حول المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري في ظل الإصلاح الميزانياتي.

##### ❖ التقارير باللغة الأجنبية

- Daniel Kaufmann, Aart Kraay, Massimo Mastruzzi(2008): "Governance Matters VII: Aggregate and Individual Governance Indicators 1996-2007", Policy Research Working Paper, The World Bank Development Research Group Macroeconomics and Growth Team & World Bank Institute Global Governance Program, The World Bank.
- Direction du budget (2022) : Guide de performance,Royaume du maroc : ministère de l'économie et des finances.
- OECD (2015), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, OECD Publishing, France.
- The Chartered Institute Of Public Finance&Accountancy, International Federation Of Accountants(2014): International Framework: Good Governance In The Public Sector.

##### خامساً: القوانين والمناشير

- تعليمة رقم 246 المؤرخة في 22 جانفي 2025 الصادرة عن وزير المالية، " الترشيد والتحكم في النفقات العمومية".
- الفقرة 05 من المادة 23 من القانون العضوي 18-15، الجريدة الرسمية، العدد 53 الصادرة بـ 02 سبتمبر 2018.
- القرار الوزاري رقم 124 المؤرخ في 15 أوت 2022 يحدد الأصناف الفرعية للنفقات وكذا ترميز التصنيف حسب الطبيعة الاقتصادية لأعباء ميزانية الدولة.
- المادة 02 من المرسوم التنفيذي 21-62، مرجع سبق ذكره.
- المادة 05 من المرسوم التنفيذي 20-354 المؤرخ في 14 ربيع الثاني 1442 هـ الموافق لـ 30 نوفمبر 2020 الذي يحدد العناصر المكونة لتصنيفات أعباء ميزانية الدولة، الجريدة الرسمية، العدد 73، الصادرة بـ 06 ديسمبر 2020.
- المادة 07 من المرسوم التنفيذي 21-62، مرجع سبق ذكره، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 08 فيفري 2021، العدد 11.
- المديرية الجهوية للميزانية ورقلة، مطبوعة حول المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري في ظل الإصلاح الميزانياتي.
- المديرية العامة للميزانية، المنشور رقم 1174 المتعلق بكيفيات تفويض التسيير.
- المديرية العامة للميزانية، المنشور رقم 1403 المؤرخ في 28 فيفري 2023.

- المديرية العامة للميزانية، منشور رقم 129، المؤرخ في 08 جانفي 2023، كيفية الموافقة من قبل السلطات الوصية على ميزانية المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة.
- منشور رقم 5312 المؤرخ في 10 أوت 2023، المتعلق بكيفيات معالجة نفقات الاستثمار من طرف المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة.
- المديرية العامة للميزانية، منشور رقم 8158 المؤرخ في 22 نوفمبر 2022، "الجوانب الميزانية المتعلقة بميزانيات المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة.
- المادة 05 من القانون 90-21 المؤرخ في 24 محرم 1411 الموافق ل 15 أوت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 35، الصادرة في 24 محرم 1411 الموافق ل 15 أوت 1990.
- تعليمة رقم 348 المؤرخة في 25 ديسمبر 2014 المتعلقة بإجراءات ترشيد نفقات التسيير والتجهيز.
- المنشور رقم 7336 المؤرخ في 04 أكتوبر 2022، "النشاط، تقسيم عملي للبرنامج"، ص 02.
- المادة 18-19 من المرسوم التنفيذي 20-404 المؤرخ في 14 جمادى الأولى الموافق ل 29 ديسمبر 2020، يحدد كفاءات تسيير وتقويض الاعتمادات المالية، الجريدة الرسمية، العدد 80.
- المادة 04 من المرسوم التنفيذي 21-62 المؤرخ في 25 جمادى الثانية 1442 الموافق ل 08 فبراير 2021 "إجراءات التسيير الميزانياتي والمحاسبي الملائمة لميزانيات المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والهيئات والمؤسسات العمومية الأخرى المستفيدة من تخصيصات ميزانية الدولة"، الجريدة الرسمية الصادرة 15 فبراير 2021، العدد.
- المادة 39، 40، 41 من القانون 23-07 المؤرخ في 03 ذي الحجة 1444 الموافق ل 21 يونيو 2023 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية والتسيير المالي، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 25 يونيو 2023، العدد 42.
- المادة 07، 08 من المرسوم التنفيذي 20-354، مرجع سبق ذكره.

#### سادسا: المواقع الالكترونية

- IFAD(1999): "International Fund For Agricultural Development Executive Board – Sixty-Seventh Session Rome, [https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/pregled-dobro\\_upravljenje.pdf](https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/pregled-dobro_upravljenje.pdf)
- Ministère de l'Économie et des Finances. (2018). Maquette du projet de performance pour l'exercice maroc-. Loi organique relative à la loi de finances - maroc. Consulté le 12 11, 2023, sur <https://lof.finances.gov.ma/>

#### سابعا: القرآن الكريم

- سورة البقرة، الآية 195.
- سورة النور، الآية 33.

- سورة التوبة، الآية 60.
- سورة النساء، الآية 05.
- سورة الفرقان، الآية 67.
- سورة هود، الآية 61.



الملاحق

الملحق رقم (01): التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
trans	,154	194	,000	,889	194	,000
acco	,155	194	,000	,944	194	,000
part	,112	194	,000	,964	194	,000
indep	,184	194	,000	,936	194	,000
just	,335	194	,000	,806	194	,000
so_resp	,126	194	,000	,957	194	,000
law18_15	,153	194	,000	,909	194	,000
exp_cont	,280	194	,000	,802	194	,000
read_imp	,289	194	,000	,828	194	,000
Gov	,063	194	,000	,961	194	,000
Exe	,154	194	,000	,928	194	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (02): صدق الأداة

صدق الاتساق الداخلي

Corrélations						
		Trans1	Trans2	Trans3	Trans4	trans
Trans1	Corrélation de Pearson	1	,717**	,519**	,530**	,827**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194
Trans2	Corrélation de Pearson	,717**	1	,630**	,462**	,845**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194
Trans3	Corrélation de Pearson	,519**	,630**	1	,506**	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	194	194	194	194	194
Trans4	Corrélation de Pearson	,530**	,462**	,506**	1	,771**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	194	194	194	194	194
trans	Corrélation de Pearson	,827**	,845**	,830**	,771**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	194	194	194	194	194

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Corrélations				
		Acco1	Acco2	Acco3	Acco4	acco
Acco1	Corrélation de Pearson	1	,491**	,499**	,520**	,762**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194
Acco2	Corrélation de Pearson	,491**	1	,554**	,557**	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194
Acco3	Corrélation de Pearson	,499**	,554**	1	,640**	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	194	194	194	194	194
Acco4	Corrélation de Pearson	,520**	,557**	,640**	1	,836**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	194	194	194	194	194
acco	Corrélation de Pearson	,762**	,797**	,848**	,836**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	194	194	194	194	194

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Corrélations				
		Part1	Part2	Part3	Part4	part
Part1	Corrélation de Pearson	1	,519**	,600**	,631**	,820**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194
Part2	Corrélation de Pearson	,519**	1	,624**	,582**	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194
Part3	Corrélation de Pearson	,600**	,624**	1	,741**	,877**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	194	194	194	194	194
Part4	Corrélation de Pearson	,631**	,582**	,741**	1	,875**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	194	194	194	194	194
part	Corrélation de Pearson	,820**	,804**	,877**	,875**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	194	194	194	194	194

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Corrélations				
		Indep1	Indep2	Indep3	Indep4	indep
Indep1	Corrélation de Pearson	1	,644**	,602**	,564**	,825**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194
Indep2	Corrélation de Pearson	,644**	1	,681**	,598**	,860**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194
Indep3	Corrélation de Pearson	,602**	,681**	1	,772**	,888**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	194	194	194	194	194
Indep4	Corrélation de Pearson	,564**	,598**	,772**	1	,851**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	194	194	194	194	194
indep	Corrélation de Pearson	,825**	,860**	,888**	,851**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	194	194	194	194	194

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Corrélations				
		Just1	Just2	Just3	Just4	just
Just1	Corrélation de Pearson	1	,834**	,794**	,800**	,909**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194
Just2	Corrélation de Pearson	,834**	1	,909**	,885**	,963**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194
Just3	Corrélation de Pearson	,794**	,909**	1	,892**	,953**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	194	194	194	194	194
Just4	Corrélation de Pearson	,800**	,885**	,892**	1	,948**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	194	194	194	194	194
just	Corrélation de Pearson	,909**	,963**	,953**	,948**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	194	194	194	194	194

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Corrélations				
		So_Resp1	So_Resp2	So_Resp3	So_Resp4	so_resp
So_Resp1	Corrélation de Pearson	1	,605**	,486**	,525**	,799**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194
So_Resp2	Corrélation de Pearson	,605**	1	,581**	,684**	,867**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194
So_Resp3	Corrélation de Pearson	,486**	,581**	1	,580**	,795**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	194	194	194	194	194
So_Resp4	Corrélation de Pearson	,525**	,684**	,580**	1	,843**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	194	194	194	194	194
so_resp	Corrélation de Pearson	,799**	,867**	,795**	,843**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	194	194	194	194	194

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Corrélations										
		Law1 8_15 _1	Law1 8_15 _2	Law1 8_15 _3	Law1 8_15 _4	Law1 8_15 _5	Law1 8_15 _6	Law1 8_15 _7	Law1 8_15 _8	Law1 8_15 _9	Law1 8_15 _10	law18_ 15
Law18_15_1	Corrélation de Pearson	1	,690**	,678**	,496**	,426**	,465**	,478**	,458**	,491**	,430**	,733**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
Law18_15_2	Corrélation de Pearson	,690**	1	,658**	,562**	,527**	,417**	,494**	,465**	,444**	,432**	,740**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
Law18_15_3	Corrélation de Pearson	,678**	,658**	1	,657**	,583**	,518**	,548**	,522**	,547**	,442**	,798**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
Law18_15_4	Corrélation de Pearson	,496**	,562**	,657**	1	,781**	,480**	,533**	,572**	,635**	,547**	,811**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194

الملاحق

Law18_15_5	Corrélation de Pearson	,426**	,527**	,583**	,781**	1	,496**	,674**	,620**	,697**	,599**	,826**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
Law18_15_6	Corrélation de Pearson	,465**	,417**	,518**	,480**	,496**	1	,654**	,534**	,529**	,363**	,699**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
Law18_15_7	Corrélation de Pearson	,478**	,494**	,548**	,533**	,674**	,654**	1	,669**	,582**	,557**	,793**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
Law18_15_8	Corrélation de Pearson	,458**	,465**	,522**	,572**	,620**	,534**	,669**	1	,705**	,639**	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
Law18_15_9	Corrélation de Pearson	,491**	,444**	,547**	,635**	,697**	,529**	,582**	,705**	1	,681**	,814**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
Law18_15_10	Corrélation de Pearson	,430**	,432**	,442**	,547**	,599**	,363**	,557**	,639**	,681**	1	,736**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
law18_15	Corrélation de Pearson	,733**	,740**	,798**	,811**	,826**	,699**	,793**	,791**	,814**	,736**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Corrélations										
		Exp_Cont 1	Exp_Cont 2	Exp_Cont 3	Exp_Cont 4	Exp_Cont 5	Exp_Cont 6	Exp_Cont 7	Exp_Cont 8	Exp_Cont 9	Exp_Cont 10	exp_cont
Exp_Cont1	Corrélation de Pearson	1	,822*	,796*	,730*	,745*	,723*	,789*	,749*	,688*	,721*	,860*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
Exp_Cont2	Corrélation de Pearson	,822*	1	,872*	,814*	,838*	,789*	,816*	,823*	,749*	,771*	,920*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194

الملاحق

Exp_Cont3	Corrélation de Pearson	,796*	,872*	1	,833*	,847*	,806*	,823*	,828*	,740*	,780*	,924*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
Exp_Cont4	Corrélation de Pearson	,730*	,814*	,833*	1	,892*	,790*	,804*	,818*	,786*	,808*	,919*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
Exp_Cont5	Corrélation de Pearson	,745*	,838*	,847*	,892*	1	,803*	,784*	,801*	,783*	,766*	,917*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
Exp_Cont6	Corrélation de Pearson	,723*	,789*	,806*	,790*	,803*	1	,813*	,805*	,761*	,771*	,894*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
Exp_Cont7	Corrélation de Pearson	,789*	,816*	,823*	,804*	,784*	,813*	1	,835*	,763*	,753*	,907*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
Exp_Cont8	Corrélation de Pearson	,749*	,823*	,828*	,818*	,801*	,805*	,835*	1	,815*	,789*	,916*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
Exp_Cont9	Corrélation de Pearson	,688*	,749*	,740*	,786*	,783*	,761*	,763*	,815*	1	,806*	,875*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
Exp_Cont10	Corrélation de Pearson	,721*	,771*	,780*	,808*	,766*	,771*	,753*	,789*	,806*	1	,883*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
exp_cont	Corrélation de Pearson	,860*	,920*	,924*	,919*	,917*	,894*	,907*	,916*	,875*	,883*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Corrélations							
		Read _Imp 1	Read_I mp2	Read_ Imp3	Read_I mp4	Read_I mp5	Read_I mp6	Read_Imp7	read_imp
Read_Imp1	Corrélation de Pearson	1	,840**	,836**	,796**	,829**	,816**	,823**	,902**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194
Read_Imp2	Corrélation de Pearson	,840*	1	,907**	,874**	,905**	,868**	,882**	,954**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194
Read_Imp3	Corrélation de Pearson	,836*	,907**	1	,879**	,885**	,866**	,871**	,949**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194
Read_Imp4	Corrélation de Pearson	,796*	,874**	,879**	1	,904**	,860**	,864**	,940**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194
Read_Imp5	Corrélation de Pearson	,829*	,905**	,885**	,904**	1	,868**	,876**	,953**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194
Read_Imp6	Corrélation de Pearson	,816*	,868**	,866**	,860**	,868**	1	,884**	,937**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194
Read_Imp7	Corrélation de Pearson	,823*	,882**	,871**	,864**	,876**	,884**	1	,942**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	194	194	194	194	194	194	194	194
read_imp	Corrélation de Pearson	,902*	,954**	,949**	,940**	,953**	,937**	,942**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	194	194	194	194	194	194	194	194

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق البنائي

		Corrélations						
		trans	acco	part	indep	just	so_resp	Gov
trans	Corrélation de Pearson	1	,624**	,509**	,531**	,516**	,470**	,779**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194
acco	Corrélation de Pearson	,624**	1	,539**	,529**	,523**	,385**	,772**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194
part	Corrélation de Pearson	,509**	,539**	1	,519**	,499**	,549**	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194
indep	Corrélation de Pearson	,531**	,529**	,519**	1	,675**	,472**	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194
just	Corrélation de Pearson	,516**	,523**	,499**	,675**	1	,393**	,788**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	194	194	194	194	194	194	194
so_resp	Corrélation de Pearson	,470**	,385**	,549**	,472**	,393**	1	,705**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	194	194	194	194	194	194	194
Gov	Corrélation de Pearson	,779**	,772**	,787**	,801**	,788**	,705**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	194	194	194	194	194	194	194

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Corrélations			
		law18_15	exp_cont	read_imp	Exe
law18_15	Corrélation de Pearson	1	,657**	,142*	,719**
	Sig. (bilatérale)		,000	,048	,000
	N	194	194	194	194
exp_cont	Corrélation de Pearson	,657**	1	,230**	,806**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000
	N	194	194	194	194
read_imp	Corrélation de Pearson	,142*	,230**	1	,704**
	Sig. (bilatérale)	,048	,001		,000
	N	194	194	194	194
Exe	Corrélation de Pearson	,719**	,806**	,704**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	

N	194	194	194	194
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).				

ثبات أداة الدراسة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	11

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
trans	35,4078	39,394	,694	,879
acco	35,7776	39,935	,606	,884
part	36,3549	38,868	,620	,884
indep	35,6939	38,825	,737	,876
just	35,6681	37,944	,667	,881
so_resp	36,2428	39,734	,598	,885
law18_15	35,3717	41,616	,652	,883
exp_cont	35,3743	39,081	,699	,879
read_imp	35,8838	44,142	,170	,915
Gov	35,8575	38,743	,930	,869
Exe	35,5433	41,223	,721	,880

الملحق رقم (03): البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	68	35,1	35,1	35,1
	أنثى	126	64,9	64,9	100,0
Total		194	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	13	6,7	6,7	6,7
	سنة 39 إلى 30 من	89	45,9	45,9	52,6
	سنة 49 إلى 40 من	79	40,7	40,7	93,3
	فأكثر سنة 50 من	13	6,7	6,7	100,0
	Total	194	100,0	100,0	

		الرتبة_ العلمية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	76	39,2	39,2	39,2
	ماستر	63	32,5	32,5	71,6
	ماجستير	5	2,6	2,6	74,2
	دكتوراه	27	13,9	13,9	88,1
	ذلك غير	23	11,9	11,9	100,0
	Total	194	100,0	100,0	

		سنوات_ الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	21	10,8	10,8	10,8
	سنوات 10 إلى 5 من	95	49,0	49,0	59,8
	سنوات 10 من أكثر	78	40,2	40,2	100,0
	Total	194	100,0	100,0	

		نوع_ مؤسسة_ الانتماء			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إداري طابع ذات عمومية مؤسسة	88	45,4	45,4	45,4
	للصحة عمومية مؤسسة	40	20,6	20,6	66,0
	وعلمي ثقافي طابع ذات عمومية مؤسسة ومهني	53	27,3	27,3	93,3
	علمي طابع ذات عمومية مؤسسة وتكنولوجي	13	6,7	6,7	100,0
	Total	194	100,0	100,0	

الملحق رقم (04): اتجاه عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

اتجاه عينة الدراسة حول بعد الشفافية

		Statistiques			
		Trans1	Trans2	Trans3	Trans4
N	Valide	194	194	194	194
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,1340	4,1186	3,6340	3,7526
Ecart type		,97246	,98768	1,22795	1,12006

اتجاه عينة الدراسة حول بعد المساءلة

		Statistiques			
		Acco1	Acco2	Acco3	Acco4
N	Valide	194	194	194	194
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,7474	3,7216	3,3144	3,3763
Ecart type		1,05944	1,08921	1,28728	1,09528

اتجاه عينة الدراسة حول بعد المشاركة

		Statistiques			
		Part1	Part2	Part3	Part4
N	Valide	194	194	194	194
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,7423	3,2165	2,9021	2,9897
Ecart type		1,26145	1,18476	1,19831	1,21301

اتجاه عينة الدراسة حول بعد الاستقلالية

		Statistiques			
		Indep1	Indep2	Indep3	Indep4
N	Valide	194	194	194	194
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,7732	3,6443	3,5928	3,4845
Ecart type		1,06771	1,10219	,99956	1,00891

اتجاه عينة الدراسة حول بعد العدالة

		Statistiques			
		Just1	Just2	Just3	Just4
N	Valide	194	194	194	194
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,6907	3,7010	3,5825	3,6237

Ecart type	1,12771	1,16214	1,12250	1,10470
------------	---------	---------	---------	---------

-اتجاه عينة الدراسة حول بعد المسؤولية الاجتماعية-

		Statistiques			
		So_Resp1	So_Resp2	So_Resp3	So_Resp4
N	Valide	194	194	194	194
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,0155	3,0206	3,3144	2,9485
Ecart type		1,21082	1,13794	1,11006	1,15952

اتجاه عينة الدراسة حول متغير الحوكمة

		Statistiques						
		trans	acco	part	indep	just	so_resp	Gov
N	Valide	194	194	194	194	194	194	194
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9098	3,5399	2,9626	3,6237	3,6495	3,0747	3,4601
Ecart type		,88026	,92042	1,02474	,89372	1,06502	,95370	,73831

اتجاه عينة الدراسة حول ترشيد نفقات المؤسسات العمومية (اتجاه عينة الدراسة حول عبارات فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 18-15)

		Statistiques									
		Law18_15_1	Law18_15_2	Law18_15_3	Law18_15_4	Law18_15_5	Law18_15_6	Law18_15_7	Law18_15_8	Law18_15_9	Law18_15_10
N	Valide	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9072	3,9742	3,9691	3,8969	3,8814	4,0258	3,9124	4,0515	3,9330	3,9072
Ecart type		,97728	,89579	,88691	,91033	,89406	,84826	,82547	,78682	,89364	,91711

اتجاه عينة الدراسة حول عبارات تنفيذ النفقات والرقابة عليها

		Statistiques									
		Exp_Cont1	Exp_Co nt2	Exp_Co nt3	Exp_Co nt4	Exp_Co nt5	Exp_C ont6	Exp_Co nt7	Exp_C ont8	Exp_Co nt9	Exp_Co nt10
N	Valide	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0979	4,0876	3,9227	3,8505	3,8402	3,9485	4,0515	3,9072	3,7938	3,9330

Ecart type	,97412	1,01162	1,01246	1,05463	1,04323	,98561	1,01155	,99306	,98104	,99774
------------	--------	---------	---------	---------	---------	--------	---------	--------	--------	--------

اتجاه عينة الدراسة حول عبارات الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية

		Statistiques						
		Read_Imp1	Read_Imp2	Read_Imp3	Read_Imp4	Read_Imp5	Read_Imp6	Read_Imp7
N	Valide	194	194	194	194	194	194	194
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,4485	3,3918	3,5052	3,4124	3,5000	3,4485	3,3299
Ecart type		1,13809	1,11566	1,17066	1,23635	1,20556	1,16063	1,16265

اتجاه عينة الدراسة حول أبعاد ترشيد نفقات المؤسسات العمومية

		Statistiques			
		law18_15	exp_cont	read_imp	Exe
N	Valide	194	194	194	194
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,9459	3,9433	3,4337	3,7743
Ecart type		,68364	,90776	1,09951	,66574

الملحق رقم (05): مخرجات برنامج Smart Pls 4

النموذج القياسي

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
acco	0.826	0.829	0.885	0.658
exp_cont	0.974	0.975	0.978	0.813
indep	0.879	0.882	0.917	0.734
just	0.958	0.959	0.970	0.890
law18_15	0.926	0.929	0.938	0.601
part	0.865	0.871	0.908	0.713
read_imp	0.978	0.985	0.981	0.883
so_resp	0.845	0.849	0.896	0.682
trans	0.836	0.838	0.891	0.672
الحوكمة	0.943	0.945	0.948	
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	0.950	0.964	0.954	

	acco	exp_co nt	inde p	just	law18_ 15	part	read_i mp	so_res p	tran s	الحوكم ة	ترشيد نفقات المؤسس ات العمومية
Acco1	<b>0.776</b>	0.445	0.426	0.517	0.395	0.376	-0.174	0.238	0.586	0.629	0.408
Acco2	<b>0.792</b>	0.423	0.442	0.427	0.357	0.365	-0.095	0.236	0.433	0.577	0.393
Acco3	<b>0.839</b>	0.345	0.387	0.403	0.434	0.533	-0.147	0.452	0.545	0.664	0.369
Acco4	<b>0.837</b>	0.293	0.478	0.359	0.259	0.454	0.001	0.313	0.458	0.613	0.289
Exp_Cont1	0.351	<b>0.861</b>	0.413	0.359	0.628	0.238	0.197	0.249	0.467	0.450	0.825
Exp_Cont10	0.442	<b>0.884</b>	0.508	0.525	0.625	0.351	0.281	0.427	0.553	0.608	0.853
Exp_Cont2	0.412	<b>0.920</b>	0.516	0.456	0.595	0.270	0.191	0.367	0.562	0.560	0.846
Exp_Cont3	0.423	<b>0.924</b>	0.488	0.482	0.585	0.315	0.203	0.382	0.531	0.568	0.846
Exp_Cont4	0.432	<b>0.918</b>	0.473	0.462	0.600	0.280	0.234	0.449	0.555	0.571	0.855
Exp_Cont5	0.445	<b>0.916</b>	0.474	0.477	0.592	0.288	0.172	0.374	0.586	0.572	0.839
Exp_Cont6	0.436	<b>0.894</b>	0.485	0.490	0.602	0.312	0.228	0.354	0.540	0.568	0.840
Exp_Cont7	0.406	<b>0.908</b>	0.482	0.490	0.632	0.294	0.187	0.372	0.532	0.559	0.853
Exp_Cont8	0.389	<b>0.917</b>	0.496	0.473	0.572	0.324	0.259	0.417	0.476	0.557	0.846
Exp_Cont9	0.434	<b>0.874</b>	0.435	0.438	0.556	0.292	0.176	0.410	0.455	0.531	0.799
Indep1	0.397	0.436	<b>0.809</b>	0.521	0.366	0.453	0.165	0.320	0.401	0.637	0.450
Indep2	0.458	0.517	<b>0.856</b>	0.610	0.408	0.450	0.205	0.449	0.480	0.723	0.524
Indep3	0.488	0.430	<b>0.896</b>	0.598	0.403	0.420	0.155	0.416	0.458	0.718	0.461
Indep4	0.476	0.431	<b>0.862</b>	0.579	0.413	0.466	0.143	0.460	0.483	0.725	0.463
Just1	0.519	0.542	0.654	<b>0.908</b>	0.443	0.406	0.044	0.362	0.505	0.749	0.526
Just2	0.501	0.484	0.667	<b>0.962</b>	0.421	0.494	0.087	0.385	0.481	0.780	0.489
Just3	0.487	0.481	0.619	<b>0.954</b>	0.405	0.505	0.044	0.400	0.496	0.772	0.473
Just4	0.476	0.443	0.605	<b>0.948</b>	0.418	0.495	0.040	0.370	0.484	0.756	0.455
Law18_15_1	0.288	0.442	0.319	0.277	<b>0.712</b>	0.274	0.137	0.142	0.340	0.356	0.597
Law18_15_10	0.280	0.472	0.311	0.257	<b>0.739</b>	0.347	0.154	0.352	0.433	0.420	0.630
Law18_15_2	0.300	0.470	0.369	0.340	<b>0.726</b>	0.313	0.169	0.202	0.380	0.414	0.625
Law18_15_3	0.229	0.463	0.324	0.305	<b>0.788</b>	0.286	0.099	0.176	0.297	0.353	0.634
Law18_15_4	0.452	0.523	0.388	0.354	<b>0.811</b>	0.338	0.005	0.344	0.428	0.492	0.665
Law18_15_5	0.399	0.568	0.375	0.382	<b>0.834</b>	0.350	0.046	0.405	0.446	0.504	0.710
Law18_15_6	0.306	0.433	0.311	0.274	<b>0.697</b>	0.402	0.112	0.254	0.301	0.396	0.581

الملاحق

Law18_15_7	0.335	0.493	0.345	0.405	<b>0.801</b>	0.352	0.156	0.329	0.382	0.464	0.670
Law18_15_8	0.451	0.661	0.458	0.474	<b>0.810</b>	0.435	0.164	0.394	0.586	0.602	0.777
Law18_15_9	0.392	0.578	0.380	0.357	<b>0.823</b>	0.322	0.117	0.354	0.469	0.487	0.724
Part1	0.457	0.130	0.355	0.348	0.287	<b>0.799</b>	-0.096	0.433	0.316	0.572	0.185
Part2	0.421	0.343	0.467	0.474	0.444	<b>0.810</b>	0.019	0.435	0.452	0.657	0.401
Part3	0.487	0.343	0.467	0.485	0.362	<b>0.887</b>	0.063	0.473	0.496	0.704	0.375
Part4	0.445	0.274	0.461	0.384	0.393	<b>0.878</b>	0.112	0.526	0.442	0.663	0.355
Read_Imp1	0.029	0.308	0.214	0.110	0.247	0.099	<b>0.912</b>	0.191	0.098	0.148	0.455
Read_Imp2	0.119	0.207	0.175	0.089	0.143	0.062	<b>0.954</b>	0.165	0.023	0.089	0.356
Read_Imp3	0.129	0.194	0.178	0.065	0.131	0.030	<b>0.948</b>	0.147	0.009	0.068	0.343
Read_Imp4	0.131	0.220	0.206	0.035	0.113	0.042	<b>0.937</b>	0.181	0.009	0.074	0.348
Read_Imp5	0.153	0.195	0.186	0.052	0.110	0.007	<b>0.951</b>	0.150	0.015	0.050	0.334
Read_Imp6	0.166	0.208	0.157	0.007	0.102	0.012	<b>0.935</b>	0.112	0.007	0.022	0.335
Read_Imp7	0.161	0.190	0.152	0.006	0.093	0.012	<b>0.940</b>	0.105	0.000	0.022	0.322
So_Resp1	0.296	0.344	0.423	0.430	0.319	0.441	0.195	<b>0.797</b>	0.397	0.587	0.380
So_Resp2	0.328	0.302	0.369	0.250	0.237	0.455	0.118	<b>0.862</b>	0.369	0.541	0.306
So_Resp3	0.366	0.447	0.468	0.394	0.392	0.493	0.092	<b>0.817</b>	0.478	0.632	0.455
So_Resp4	0.273	0.276	0.310	0.223	0.318	0.429	0.134	<b>0.826</b>	0.306	0.485	0.328
Trans1	0.470	0.518	0.435	0.422	0.418	0.348	0.011	0.328	<b>0.841</b>	0.610	0.495
Trans2	0.511	0.533	0.472	0.503	0.468	0.423	0.002	0.416	<b>0.864</b>	0.684	0.524
Trans3	0.453	0.427	0.431	0.385	0.438	0.469	0.069	0.394	<b>0.809</b>	0.626	0.459
Trans4	0.615	0.431	0.407	0.392	0.412	0.429	-0.002	0.421	<b>0.761</b>	0.640	0.438

	acco	exp_cont	indep	just	law18_15	part	read_imp	so_resp	trans	الحوكمة	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية
acco	<b>0.811</b>										
exp_cont	0.463	<b>0.902</b>									
indep	0.533	0.529	<b>0.856</b>								
just	0.525	0.516	0.675	<b>0.943</b>							

الملاحق

law18_15	0.448	0.66 4	0.46 5	0.44 7	<b>0.775</b>						
part	0.535	0.32 9	0.52 1	0.50 4	0.442	<b>0.84 5</b>					
read_imp	-0.130	0.23 6	0.19 5	0.05 7	0.149	0.03 5	<b>0.940</b>				
so_resp	0.386	0.42 2	0.48 3	0.40 2	0.387	0.55 3	0.163	<b>0.826</b>			
trans	0.626	0.58 4	0.53 3	0.52 1	0.531	0.51 0	0.024	0.477	<b>0.82 0</b>		
الحكومة	0.767	0.61 5	0.82 0	0.81 0	0.585	0.77 1	0.077	0.687	0.78 2	<b>0.660</b>	
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	0.449	0.93 2	0.55 5	0.51 5	0.857	0.39 5	0.385	0.451	0.58 5	0.637	<b>0.677</b>

	acco	exp_cont	indep	just	law18_15	part	read_imp	so_resp	trans	الحكومة	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية
acco											
exp_cont	0.51 7										
indep	0.62 6	0.572									
just	0.59 1	0.534	0.73 4								
law18_15	0.50 5	0.694	0.51 2	0.47 0							
part	0.63 0	0.351	0.59 6	0.55 0	0.491						
read_imp	0.15 6	0.237	0.20 8	0.06 3	0.157	0.09 5					
so_resp	0.45 2	0.456	0.54 8	0.43 6	0.426	0.64 3	0.176				
trans	0.74 9	0.645	0.62 0	0.58 0	0.596	0.59 4	0.048	0.557			
الحكومة	0.87 3	0.638	0.88 9	0.83 3	0.620	0.86 0	0.153	0.783	0.88 1		
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	0.53 8	0.810	0.58 9	0.49 7	0.875	0.42 5	0.570	0.481	0.60 2	0.648	

النموذج الهيكلي

	R-square	R-square adjusted
acco	0.588	0.586
exp_cont	0.869	0.868
indep	0.672	0.670
just	0.657	0.655
law18_15	0.735	0.733
part	0.595	0.593
read_imp	0.148	0.144
so_resp	0.472	0.469
trans	0.612	0.610
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	0.406	0.403

	acco	exp_cont	indep	just	law18_15	part	read_imp	so_resp	trans	الحكومة	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية
acco											
exp_cont											
indep											
just											
law18_15											
part											
read_imp											
so_resp											
trans											
الحكومة	1.429		2.049	1.915		1.468		0.894	1.575		0.684
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية		6.616			2.768		0.174				

	f-square
الحكومة -> acco	1.429
الحكومة -> indep	2.049
الحكومة -> just	1.915
الحكومة -> part	1.468
الحكومة -> so_resp	0.894
الحكومة -> trans	1.575
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية -> الحكومة	0.684
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية -> exp_cont	6.616
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية -> law18_15	2.768
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية -> read_imp	0.174

	acco	exp_cont	indep	just	law18_15	part	read_imp	so_resp	trans	الحوكمة	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية
acco											
exp_cont											
indep											
just											
law18_15											
part											
read_imp											
so_resp											
trans											
الحوكمة	1.000		1.000	1.000		1.000		1.000	1.000		1.000
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية		1.000			1.000		1.000				

	VIF
الحوكمة -> acco	1.000
الحوكمة -> indep	1.000
الحوكمة -> just	1.000
الحوكمة -> part	1.000
الحوكمة -> so_resp	1.000
الحوكمة -> trans	1.000
الحوكمة -> ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	1.000
الحوكمة -> exp_cont	1.000
الحوكمة -> law18_15	1.000
الحوكمة -> read_imp	1.000

تحليل المسارات

	Path coefficients
الحوكمة -> acco	0.767
الحوكمة -> indep	0.820
الحوكمة -> just	0.810
الحوكمة -> part	0.771
الحوكمة -> so_resp	0.687
الحوكمة -> trans	0.782
الحوكمة -> ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	0.637
الحوكمة -> exp_cont	0.932
الحوكمة -> law18_15	0.857

read_imp -> ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	0.385
---	-------

### تحليل المسارات

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
الحوكمة -> acco	0.767	0.766	0.041	18.524	0.000
الحوكمة -> indep	0.820	0.820	0.028	29.657	0.000
الحوكمة -> just	0.810	0.810	0.026	31.429	0.000
الحوكمة -> part	0.771	0.771	0.031	24.960	0.000
الحوكمة -> so_resp	0.687	0.689	0.038	18.075	0.000
الحوكمة -> trans	0.782	0.781	0.040	19.646	0.000
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	0.637	0.637	0.057	11.102	0.000
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية -> exp_cont	0.932	0.932	0.011	85.158	0.000
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية -> law18_15	0.857	0.857	0.031	27.949	0.000
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية -> read_imp	0.385	0.375	0.119	3.229	0.001

### مجالات ثقة المسارات

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
الحوكمة -> acco	0.767	0.766	0.673	0.835
الحوكمة -> indep	0.820	0.820	0.761	0.869
الحوكمة -> just	0.810	0.810	0.754	0.856
الحوكمة -> part	0.771	0.771	0.705	0.826
الحوكمة -> so_resp	0.687	0.689	0.608	0.757
الحوكمة -> trans	0.782	0.781	0.691	0.846
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	0.637	0.637	0.515	0.741
-> ترشيد نفقات المؤسسات العمومية exp_cont	0.932	0.932	0.909	0.952
-> ترشيد نفقات المؤسسات العمومية law18_15	0.857	0.857	0.789	0.906
-> ترشيد نفقات المؤسسات العمومية read_imp	0.385	0.375	0.131	0.579

معامل التحديد ( $R^2$ )

	R-square	R-square adjusted
acco	0.588	0.586
exp_cont	0.869	0.868
indep	0.672	0.670
just	0.657	0.655
law18_15	0.735	0.733
part	0.595	0.593
read_imp	0.148	0.144
so_resp	0.472	0.469
trans	0.612	0.610
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	0.406	0.403

✓ حجم الأثر ( $F^2$ ):

	f-square
acco -> الحوكمة	1.429
indep -> الحوكمة	2.049
just -> الحوكمة	1.915
part -> الحوكمة	1.468
so_resp -> الحوكمة	0.894
trans -> الحوكمة	1.575
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية -> الحوكمة	0.684
exp_cont -> ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	6.616
law18_15 -> ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	2.768
read_imp -> ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	0.174

مؤشر القدرة التنبئية ( $Q^2$ )

	$Q^2$ predict	RMSE	MAE
acco	0.586	0.651	0.489
exp_cont	0.375	0.802	0.571
indep	0.669	0.582	0.438
just	0.655	0.594	0.455
law18_15	0.336	0.828	0.618
part	0.591	0.644	0.516
read_imp	0.033	1.023	0.899
so_resp	0.466	0.738	0.575
trans	0.609	0.636	0.493
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	0.400	0.783	0.559

الأهمية والأداء

	LV performance
acco	63.631
exp_cont	73.614
indep	65.412
just	66.221
law18_15	72.001
part	49.300
read_imp	60.858
so_resp	52.245
trans	73.315
الحوكمة	62.422
ترشيد نفقات المؤسسات العمومية	71.488

	ترشيد نفقات المؤسسات العمومية
الحوكمة	0.637

	Performance
الحوكمة	62.422

الملحق رقم (06): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: محاسبة

السادة المحترمين؛

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه بعنوان:

دور الحوكمة في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية في الجزائر -دراسة حالة مجموعة مؤسسات عمومية-

أسعى من خلال هذا الاستبيان إلى جمع آراء ومواقف بعض الإطارات المكلفين بالتسيير المالي والمحاسبي داخل المؤسسات العمومية حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (كالشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، الاستقلالية والمسؤولية الاجتماعية) في المؤسسات العمومية وأثرها الفعلي على كفاءة إدارة الموارد المالية بالإضافة إلى معرفة التحديات التي تواجه تطبيقها.

نؤكد لكم أن جميع البيانات التي سيتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة. لذا نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية ودقة، لما لذلك من أهمية في تحقيق نتائج بحثية موثوقة تساهم في تقديم توصيات عملية لتعزيز الحوكمة وترشيد النفقات في المؤسسات العمومية.

وشكرا مسبقا على مساهمتكم القيمة في هذا البحث، ونتمنى لكم دوام التوفيق والنجاح.

تحت إشراف الأستاذ:

عقون شراف

من إعداد الباحثة:

لعلايية نورالهدى

الأساتذة المحكمين:

- باي مريم
- ظافري ريمة
- كليبات محمد أنيس

**المحور الأول: معلومات متعلقة بالمجيب**

يرجى التفضل بوضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة

1. الجنس:  أنثى -  ذكر
2. السن:  أقل من 30 سنة -  30 - 40 سنة -  40 - 50 سنة -  أكثر من 50 سنة
3. الرتبة العلمية:  ليسانرس -  ماستر -  ماجستير -  دكتور -  غير ذلك
4. سنوات الخبرة:  أقل من 05 سنوات -  من 05 إلى 10 سنوات -  أكثر من 10 سنوات
5. نوع المؤسسة التي تنتمي إليها:
- مؤسسة عمومية ذات طابع إداري
  - مؤسسة عمومية للصحة
  - مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي وعلمي ومهني
  - مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي

**المحور الثاني: مستوى التزام المؤسسات بمبادئ الحوكمة**

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات التي تعبر عن مستوى التزام المؤسسة بمبدأ الشفافية
					تعتمد مؤسستك على آليات واضحة لتوثيق وتخزين البيانات المالية بما يضمن الشفافية
					تقدم مؤسستك معلومات واضحة وشفافة حول كيفية استخدام الموارد المالية المتاحة.
					تفصح مؤسستك عن تقارير مالية دورية يمكن الوصول إليها من قبل الأطراف المعنية (الموظفين، الجهات الرقابية، المجتمع المدني)
					تعتمد مؤسستك على أنظمة تكنولوجية لتعزيز الوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع
					العبارات التي تعبر عن مستوى التزام المؤسسة بمبدأ المساءلة
					يتم تحديد المسؤوليات بوضوح لكل موظف لضمان تحقيق مبدأ المساءلة
					تفرض مؤسستك عقوبات تتناسب مع حجم المخالفة على المسؤولين الذين يثبت تقصيرهم في أداء واجباتهم
					تطبق الآليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز أو محاباة
					تحرص مؤسستك على الكشف عن نتائج التحقيقات المتعلقة بالتقصير أو التجاوز

					<b>العبارات التي تعبر عن مستوى الالتزام بمبدأ المشاركة</b>
					توفر مؤسستك منصات تشاركية تتيح لجميع العاملين التعبير عن آرائهم وأفكارهم
					يتم إشراك الموظفين في إعداد ميزانية البرامج قبل اعتمادها
					تقوم مؤسستك بجمع آراء الموظفين والمواطنين حول الخدمات والسياسات المعتمدة.
					تساهم المؤسسة في تعزيز المشاركة المجتمعية من خلال اشراك الأطراف الخارجية في مبادراتها
					<b>العبارات التي تعبر عن مستوى الالتزام بمبدأ الاستقلالية</b>
					يتمتع مجلس الإدارة بالاستقلالية الكافية لاتخاذ القرارات دون تأثيرات خارجية
					يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة بناءً على الكفاءة والخبرة وليس العلاقات الشخصية
					توجد آليات لضمان عدم وجود تضارب في المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية
					توجد سياسات واضحة للتعامل مع حالات تضارب المصالح
					<b>العبارات التي تعبر عن مستوى الالتزام بمبدأ العدالة</b>
					تلتزم مؤسستك بتطبيق مبدأ العدالة في توزيع الموارد المالية بين مختلف الأقسام والإدارات وفقا لاحتياجاتها الفعلية
					تضمن مؤسستك تكافؤ الفرص في الحصول على برامج التدريب والتطوير المهني لجميع الموظفين دون تمييز
					تلتزم مؤسستك بمنح الحوافز المالية والترقيات وفق معايير شفافة بعيدة عن الاعتبارات الشخصية والمحاباة
					يتم توزيع الموارد والمشاريح بطريقة تخدم جميع الفئات والمناطق دون تمييز
					<b>العبارات التي تعبر عن مستوى الالتزام بمبدأ المسؤولية الاجتماعية</b>
					تحرص مؤسستك على توجيه جزء من ميزانيتها لدعم المبادرات البيئية والمجتمعية
					يتم قياس وتقييم تأثير المؤسسة على المجتمع والبيئة بشكل دوري
					تسعى مؤسستك الى تحقيق التوازن بين الإدارة المالية والمسؤولية الاجتماعية لضمان استدامة الخدمات العامة وجودتها
					تقوم مؤسستك بإشراك المجتمع المدني في تصميم مبادرات المسؤولية الاجتماعية

**المحور الثالث: ترشيد نفقات المؤسسات العمومية في الجزائر**

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
					فهم وتطبيق نظام ميزانية البرامج وفقا لما جاء في القانون العضوي 15-18
					يعزز القانون العضوي من كفاءة إدارة الموارد المالية
					يتيح القانون العضوي تفعيل مبدأ المساءلة والمشاركة في إدارة الأموال العامة
					يدعم القانون اعتماد تصنيفات واضحة للنفقات تساهم في تحسين توزيعها
					تترجم ميزانية البرامج الأهداف الاستراتيجية بشكل واضح وشفاف.
					تساهم ميزانية البرامج في ربط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة باعتماداتها المالية
					يوفر نظام ميزانية البرامج مرونة أكبر في عملية تخصيص الموارد حسب الأولويات
					يساعد التحول إلى ميزانية البرامج في تقليل التداخل بين النفقات وتحقيق تكامل أفضل بين المشاريع
					تتيح ميزانية البرامج إمكانية تقييم الأداء المالي والوظيفي بطريقة منتظمة
					تساهم مؤشرات الأداء في تحسين متابعة تنفيذ البرامج
					تساهم مؤشرات الأداء في الكشف عن أوجه القصور في تنفيذ الميزانية
					<b>تنفيذ النفقات والرقابة عليها</b>
					تلتزم المؤسسة بتنفيذ النفقات وفقا للإجراءات القانونية والإدارية المعتمدة
					يتم تنفيذ النفقات وفقا لخطط الإنفاق المستهدفة دون تجاوزات غير مبررة
					يتم التنسيق بين مختلف الإدارات لتنفيذ النفقات بكفاءة ودون تأخير
					يتم نشر تقارير مالية مفصلة توضح كيفية استخدام الموارد المالية
					تعتمد مؤسستك على آليات لمتابعة تنفيذ المشاريع الممولة لضمان عدم الإسراف في الإنفاق
					تتوفر آليات واضحة للتحقق من صحة تنفيذ النفقات قبل المصادقة عليها

					يتم مراجعة الفواتير والمستندات المالية بشكل دوري للتحقق من دقتها
					توجد سياسات واضحة للحد من الإنفاق غير الضروري أو المبالغ فيه
					توجد آليات للإبلاغ عن أي مخالفات مالية أو إسراف في الإنفاق
					يتم إجراء عمليات تدقيق داخلي وخارجي بشكل منتظم لضمان سلامة الإنفاق
					<b>الجاهزية المؤسسية والتحديات التطبيقية</b>
					يتم تدريب الكوادر العاملة في مؤسستك على النظام الجديد المتعلق بتصنيف النفقات
					تواجه مؤسستك صعوبات في مواءمة ميزانياتها مع متطلبات الإصلاحات الجديدة
					تعاني مؤسستك من نقص في الكفاءات المدربة مما يعيق تطبيق نظام ميزانية البرامج بفعالية
					تواجه مؤسستك صعوبات في التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية عند تنفيذ ميزانية البرامج
					تعاني مؤسستك من ضعف في التجهيزات أو الأنظمة الرقمية
					لا تزال الممارسات الإدارية داخل المؤسسة غير منسجمة مع فلسفة الميزانية المبنية على النتائج
					توجد مقاومة داخلية من بعض الفاعلين تجاه النظام الجديد