



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: محاسبة ومالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

حوكمة الميزانية في المؤسسات الجامعية في ظل الانتقال إلى نمط التسيير بالأداء
دراسة حالة - جامعة ميله -

المشرف	اعداد الطلبة	
أ.د. بوطلاعة محمد	بوتارية عائشة	1
	بلعيدى هاجر	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله	أ.د. حريز هشام
مشرفا ومقررا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله	أ.د. بوطلاعة محمد
ممتحنا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله	أ.د. زيد جابر

السنة الجامعية: 2026/2025



الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، خير معلم وهاد إلى سواء السبيل.

يسرنا في ختام هذا العمل المتواضع أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى كل من ساهم في إنجازه، وقدم لنا يد العون والمساندة من قريب أو بعيد.

ونخص بجزيل الشكر والتقدير الأستاذ الدكتور بوطلاعة محمد، الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة، ولم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة ونصائحه السديدة، فكان خير مرشد وداعم طوال مراحل إعداد هذا البحث.

كما نتوجه بخالص الشكر إلى كافة أساتذة قسم علوم التسيير، الذين كان لهم الفضل في تكويننا العلمي والمعرفي، وإلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

ولا ننسى أن نعبر عن امتناننا لكل من قدم لنا المساعدة والدعم، سواء بكلمة طيبة أو نصيحة نافعة أو تشجيع صادق، فكان لذلك الأثر الكبير في مواصلة هذا المشوار.

وفي الأخير نسأل الله عز وجل أن يوفقنا لما فيه الخير والنجاح، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

"وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب".

الإهداء



الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، وأعاننا على بلوغ هذه المرحلة من مسيرتنا الدراسية. فله الحمد أولا وآخرا.

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى من سبب نجاحي بعد الله تعالى، إلى من غرس في نفسي حب الاجتهاد والطموح، وكانا سنداً لي في كل خطوة من حياتي إلى أعز الناس على قلبي:

أمي الغالية

التي كانت دعواتها ترافقني في حل حين، وكانت مصدر الحنان والقوة والصبر، فجزاها الله عني خيراً الجزاء.

أبي العزيز

الذي كان سندي وداعمي الأول، علمني معنى الكفاح والاجتهاد، وكان دائم الحرص على نجاحي وتوفيقي.

أهدي نجاحي إلى نفسي التي لم تستسلم يوماً

إلى نفسي العزيزة... تستحقين هذا الفخر تعبت، صبرت، واليوم أفخر بنفسي.

كما أهدي هذا العمل إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا مصدر تشجيع ومحبة طوال مشواري الدراسي.

ولا أنسى صديقاتي وزميلاتي.

وأسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل نافعا مباركا. وأن يوفقنا جميعا لما فيه الخير والنجاح.

بوتارية عائشة

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، وأعاننا على بلوغ هذه المرحلة من مسيرتنا الدراسية. فله الحمد أولاً وآخراً.

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى من سبب نجاحي بعد الله تعالى، إلى من غرس في نفسي حب الاجتهاد والطموح، وكانا سنداً لي في كل خطوة من حياتي إلى أعز الناس على قلبي:

أمي الغالية

التي كانت دعواتها ترافقني في كل حين، وكانت مصدر الحنان والقوة والصبر، فجزاها الله عني حيراً الجزاء.

أبي العزيز

الذي كان سندي وداعمي الأول، علمني معنى الكفاح والاجتهاد، وكان دائماً الحرص على نجاحي وتوفيقي.

كما أهدي هذا العمل إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا مصدر تشجيع ومحبة طوال مشواري الدراسي. ولا أنسى صديقاتي وزميلاتي.

وأسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل نافعا مباركا. وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والنجاح.

بلعدي هاجر

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور حوكمة الميزانية في المؤسسات الجامعية في ظل الانتقال إلى نمط التسيير بالأداء في الجزائر، من خلال التركيز على أهمية مبادئ الحوكمة، كالشفافية والمساءلة والرقابة، في تحسين التسيير المالي وترشيد الإنفاق العمومي داخل الجامعات.

كما تناولت الدراسة الإطار القانوني والمؤسسي المنظم للميزانية الجامعية، إضافة إلى آليات إعداد وتنفيذ ومراقبة ميزانية الجامعات الجزائرية. ولتدعيم الجانب النظري، تم إجراء دراسة تطبيقية بجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، بالاعتماد على الاستبيان والأساليب الإحصائية المناسبة.

وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة الميزانية تساهم بشكل فعال في تحسين كفاءة وفعالية التسيير المالي بالمؤسسات الجامعية، غير أن تطبيق التسيير بالأداء ما يزال يواجه بعض التحديات، من أبرزها نقص التكوين وضعف نظم المعلومات.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الميزانية، المؤسسات الجامعية، التسيير بالأداء، المالية العمومية، الرقابة المالية.

Abstract:

This study aimed to highlight the role of budget governance in university institutions under the transition toward performance-based management in Algeria. It focused on the importance of governance principles such as transparency, accountability, and performance control in improving financial management and rationalizing public expenditure within universities.

The study also examined the legal and institutional framework governing university budgets in Algeria, in addition to identifying the mechanisms of preparing, implementing, and monitoring the university budget. To support the theoretical aspect, a field study was conducted at Abdelhafid Boussouf University of Mila using a questionnaire and appropriate statistical methods.

The study concluded that budget governance contributes significantly to improving the efficiency and effectiveness of financial management in university institutions. However, the application of performance-based management still

faces several challenges, including insufficient training and weak information systems.

Keywords: Budget Governance, University Institutions, Performance-Based Management, Public Finance, Financial Control.

الفهارس

رقم الصفحة	المحتوى
I	بسملة
II	الشكر والتقدير
III-VII	الإهداء
V-VI	الملخص
VIII-X	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
ب- ي	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لحوكمة الميزانية والتسيير بالأداء	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: حوكمة الميزانية في المؤسسات العمومية
05-03	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة وأسس تطبيقها في القطاع العمومي
09-05	المطلب الثاني: حوكمة الميزانية: المفهوم، المبادئ وعوامل نجاحها
11-09	المطلب الثالث: آليات حوكمة المؤسسات العمومية
12	المبحث الثاني: التسيير بالأداء في المالية العمومية
13-12	المطلب الأول: مفهوم التسيير بالأداء وأهدافه
16-13	المطلب الثاني: مؤشرات الأداء ودورها في ترشيد الإنفاق العمومي
18-16	المطلب الثالث: العلاقة بين الحوكمة والتسيير بالأداء
19	المبحث الثالث: خصوصية المؤسسات الجامعية في التسيير المالي
20-19	المطلب الأول: خصائص الميزانية الجامعية
23-20	المطلب الثاني: الفاعلوم في تسيير ميزانية الجامعة
29-23	المطلب الثالث: التحديات المالية والحوكومية في الجامعات
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار القانوني والمؤسساتي لحوكمة الميزانية الجامعية في الجزائر	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: الإطار القانوني للميزانية العمومية في الجزائر

34-33	المطلب الأول: قانون المالية وقانون المحاسبة العمومية
37-34	المطلب الثاني: الإصلاحات الحديثة للمالية العمومية
38-37	المطلب الثالث: : التطبيق العملي لموازنة البرامج
39	المبحث الثاني: التنظيم المالي والمحاسبي للمؤسسات الجامعية
40-39	المطلب الأول: النظام المالي والمحاسبي للجامعات الجزائرية
46-40	المطلب الثاني: آليات إعداد وتنفيذ الميزانية الجزائرية
47-46	المطلب الثالث: الرقابة المالية على ميزانية الجامعات
48	المبحث الثالث: متطلبات حوكمة الميزانية في ظل التسيير بالأداء
51-48	المطلب الأول: الشفافية والمساءلة في التسيير الجامعي
52-51	المطلب الثاني: الرقابة على الأداء
54-53	المطلب الثالث: العلاقة بين الحوكمة والرقمنة
55	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: مدخل لتقديم المؤسسة محل الدراسة
58-57	المطلب الأول: تقديم جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة
61-58	المطلب الثاني: موقع ومساحة ومهام جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة
62-61	المطلب الثالث: مرافق جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة
62	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة
63	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
63	المطلب الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
65-63	المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة
66-65	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
67	المبحث الثالث: تفسير وتحليل مجالات وحوار الدراسة
70-67	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
70	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
79-70	المطلب الثالث: تفسير وتحليل مجالات ومحاوِر الدراسة
87-79	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
88	خلاصة الفصل
93-90	خاتمة عامة

97-95	قائمة المصادر والمراجع
105-99	الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنواع الأمرين بالصرف	21
02	أصناف المحاسبين العموميين	22
03	أنواع مسؤولية المحاسب العمومي	23
04	ترميز متغيرات الاستبيان بالنسبة لمحور العوامل الشخصية	64
05	مقياس ليكارت الخماسي	65
06	درجات مقياس ليكارت الخماسي	67
07	خصائص أفراد عينة الدراسة	70
08	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان	71
09	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الشفافية	72
10	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات المساءلة	73
11	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات المشاركة	74
12	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات العدالة	76-75
13	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الكفاءة والفعالية	76
14	ملخص نتائج المحور الثاني الخاص بحوكمة الميزانية	78-77
15	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات التسيير بالأداء	80
16	اختبار k-s لتوزيع البيانات	81
17	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الثانوية الأولى	81
18	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الثانوية الثانية	82
19	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الثانوية الثالثة	82
20	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الثانوية الرابعة	83
21	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الثانوية الخامسة	84
22	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتسيير بالأداء والشفافية	84
23	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتسيير بالأداء والمساءلة	85
24	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتسيير بالأداء والمشاركة	85
25	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتسيير بالأداء والعدالة	86
26	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتسيير بالأداء والكفاءة والفعالية	87
27	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتسيير بالأداء وتعزيز حوكمة الميزانية	

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	و
02	الهيكل التنظيمي لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بالصوف-ميلة	62
03	توزيع متغير الجنس	68
04	توزيع متغير العمر	68
05	توزيع المستوى	69
06	توزيع الخبرة	69

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبيان الدراسة	104-99
02	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	105

المقدمة

شهدت الإدارة العمومية خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية ومتطلبات تحسين جودة الخدمات العمومية وترشيد الإنفاق العام. وقد أدى ذلك إلى إعادة النظر في أساليب التسيير التقليدية والانتقال نحو نماذج حديثة تعتمد على تحقيق النتائج وقياس الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد العمومية ورفع مستوى الفعالية والكفاءة في المؤسسات العامة.

وفي هذا الإطار برز مفهوم حوكمة الميزانية باعتباره أحد أهم المداخل الحديثة للإصلاح الإداري والمالي حيث يقوم على مجموعة من المبادئ والآليات التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة والرقابة وترشيد النفقات العمومية. كما أصبحت الحوكمة أداة أساسية لتحسين جودة التسيير العمومي وضمان تحقيق الأهداف التنموية، خاصة داخل المؤسسات العمومية التي تتطلب إدارة رشيدة للموارد المالية والبشرية.

وفي الجزائر، جاءت الإصلاحات المالية الحديثة، خاصة بعد صدور القانون العضوي رقم 15-18 المتعلق بقوانين المالية، لتكريس الانتقال نحو ميزانية البرامج والتسيير بالأداء، بما يساهم في تحديث الإدارة العمومية وتحسين كفاءة استخدام الموارد المالية. وقد شمل هذا التوجه مختلف القطاعات العمومية ومن بينها قطاع التعليم العالي الذي يعد من القطاعات الاستراتيجية لما له من دور محوري في تكوين الكفاءات العلمية والمساهمة في تحقيق التنمية الوطنية.

وتكتسي المؤسسات الجامعية أهمية خاصة في هذا السياق، إذ أصبحت مطالبة بتبني أساليب حديثة في الإدارة والتسيير تقوم على مبادئ الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء، بما يضمن تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية بكفاءة وفعالية. كما أن تطبيق التسيير بالأداء داخل الجامعات يساهم في تحسين الأداء المالي والإداري وترشيد استخدام الموارد المتاحة.

وتتبع أهمية دراسة حوكمة الميزانية في المؤسسات الجامعية من دورها في تعزيز الشفافية والمساءلة والرقابة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية، إضافة إلى إبراز علاقتها بالتسيير بالأداء ومدى مساهمتها في تحسين فعالية التسيير الجامعي. كما تسلط الدراسة الضوء على أبرز التحديات والصعوبات التي قد تواجه تطبيق هذا النمط الحديث من التسيير داخل الجامعات الجزائرية في ظل التحولات التي يشهدها قطاع المالية العمومية.

أولاً: إشكالية الدراسة

لقد حاولنا توضيح إشكالية دراستنا وصياغتها في السؤال الآتي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالأداء وحوكمة الميزانية في جامعة المجاهد عبد

الحفيظ بوالصوف - ميلة؟

وللإجابة على الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات التالية:

- 1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالأداء والشفافية في حوكمة الميزانية بالمؤسسات الجامعية؟
- 2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالأداء والمساءلة في حوكمة الميزانية بالمؤسسات الجامعية؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالأداء والمشاركة في حوكمة الميزانية بالمؤسسات الجامعية؟
- 4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالأداء والعدالة في حوكمة الميزانية بالمؤسسات الجامعية؟
- 5- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين والتسيير بالأداء والكفاءة والفعالية في حوكمة الميزانية بالمؤسسات الجامعية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الإشكالية تم اقتراح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

قمنا بصياغتها كالتالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالأداء وحوكمة الميزانية في جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف - ميله.

- الفرضيات الفرعية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالأداء والشفافية في حوكمة الميزانية بالمؤسسات الجامعية.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالأداء والمساءلة في حوكمة الميزانية بالمؤسسات الجامعية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالأداء والمشاركة في حوكمة الميزانية بالمؤسسات الجامعية.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالأداء والعدالة في حوكمة الميزانية بالمؤسسات الجامعية.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالأداء والكفاءة والفعالية في حوكمة الميزانية بالمؤسسات الجامعية.

ثالثا: أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بحوكمة الميزانية والتسيير بالأداء في المؤسسات الجامعية.
- إبراز أهمية الحوكمة المالية في تحسين كفاءة وفعالية تسيير الموارد المالية داخل الجامعات.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين حوكمة الميزانية ونمط التسيير بالأداء ودورها في ترشيد الإنفاق العمومي.
- توضيح دور مؤشرات الأداء في رفع جودة الخدمات الجامعية وتحقيق الأهداف المسطرة.
- المساهمة في إثراء الدراسات العلمية المتعلقة بإصلاح المالية العمومية وتحديث تسيير المؤسسات الجامعية.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية يمكن عرضها فيما يلي:

- الإلمام بالجوانب النظرية المتعلقة بحوكمة الميزانية والتسيير بالأداء.
- التعرف على واقع تطبيق حوكمة الميزانية في المؤسسات الجامعية الجزائرية.
- إبراز متطلبات الانتقال من الميزانية التقليدية إلى ميزانية البرامج والأداء.
- تحديد دور مؤشرات الأداء في تقييم فعالية الإنفاق داخل الجامعة.
- الكشف عن أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسات الجامعية في تطبيق التسيير بالأداء.
- دراسة أثر الحوكمة الميزانية على تحسين الشفافية والمساءلة في التسيير الجامعي.
- بيان مساهمة التسيير بالأداء في ترشيد النفقات وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد العمومية.

خامسا: أسباب ودوافع اختيار الموضوع

تنقسم أسباب اختيار موضوع حوكمة الميزانية في المؤسسات الجامعية في ظل الانتقال إلى نمط

التسيير بالأداء إلى أسباب ذاتية وموضوعية:

1- الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بمواضيع الحوكمة والتسيير الحديث للمؤسسات الجامعية.

- الرغبة في فهم آليات تطبيق التسيير بالأداء داخل الجامعات الجزائرية.
- الميل إلى دراسة موضوعات الحوكمة والإصلاحات الإدارية الحديثة.

2- الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع في ظل الإصلاحات التي يشهدها قطاع المالية العمومية في الجزائر.
- توجه الدولة نحو اعتماد ميزانية البرامج والأداء لتحسين فعالية الإنفاق العمومي.
- الحاجة إلى تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الجامعية.
- قلة الدراسات التي تناولت حوكمة الميزانية في البيئة الجامعية الجزائرية بشكل معمق.

سادسا: منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومحاولة إثبات صحة الفرضيات من عدمها اخترنا إتباع المنهج الوصفي للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار العام لحوكمة الميزانية والتسيير بالأداء، وفي الجانب التطبيقي تم اعتماد المنهج الكمي المدعوم بأسلوب التحليل الوصفي، وذلك من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من موظفي جامعة المجاهد عبد الحفيظ بالصوف - ميلة.

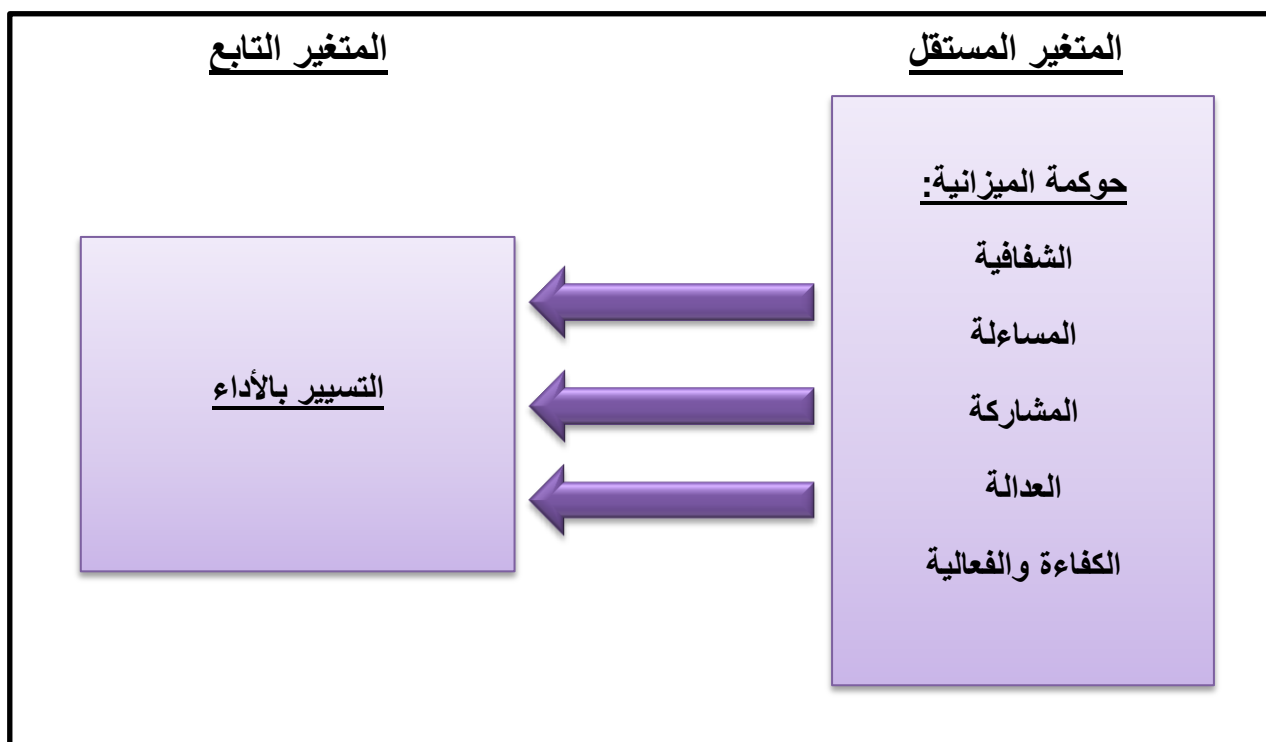
سابعا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- 1- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية في إجراء الدراسة الميدانية في جامعة المجاهد عبد الحفيظ بالصوف - ميلة.
- 2- **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية للدراسة في الفترة الممتدة من 22 فيفري إلى 03 ماي 2026 قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بجامعة المجاهد عبد الحفيظ بالصوف - ميلة خلال السنة الجامعية 2025-2026.
- 3- **الحدود البشرية:** تتمثل حدود البشرية في عمال جامعة المجاهد عبد الحفيظ بالصوف - ميلة.

ثامنا: نموذج الدراسة

الشكل 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

تاسعا: الدراسات السابقة

وجد العديد من الدراسات السابقة المتفرقة ذات الصلة بموضوع البحث، والتي تناولت جوانب مختلفة من حوكمة الميزانية والإصلاحات الميزانية في الجزائر، إضافة إلى دراسات أخرى اهتمت بالتسيير بالأداء داخل المؤسسات العمومية والجامعية. وقد ساهمت هذه الدراسات في توضيح الإطار النظري والتطبيقي للموضوع وإبراز أهم التحديات والنتائج المرتبطة به. وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات.

- الدراسة الأولى:

إيمان عبدوس، آليات حوكمة الميزانية العامة واتجاهات تطبيقها وفق الإصلاح الميزانياتي في الجزائر مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الإصلاحات الجديدة للميزانية العامة في الجزائر، إبراز دور الحوكمة في إعداد وتنفيذ الميزانية أيضا دراسة أثر الإصلاح الميزانياتي على ترشيد الإنفاق العمومي. تكمن أهمية الدراسة في ارتباطها بالإصلاحات الحديثة التي عرفتھا المالية العمومية الجزائرية بعد تطبيق قانون المالية العضوي 15-18. حيث توصلت إلى الإصلاح الميزانياتي الجديد يعزز مبادئ الشفافية والمساءلة

الانتقال إلى التسيير بالأداء يساهم في تحسين فعالية الإنفاق العمومي ونجاح الإصلاح مرتبط بتوفير الكفاءات البشرية وتطوير أنظمة الرقابة.

- الدراسة الثانية:

د زعيتير فاتح، د قانة حسين، تبني الميزانية على أساس البرامج والأداء فب ظل القانون 15/18، مجلة البيان للدراسات القانونية، المجلد 09، العدد 01، 2024.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة الجامعية ومبادئها الأساسية، إبراز دور الحوكمة في تحسين الأداء الإداري والمالي للجامعة. دراسة واقع تطبيق الحوكمة داخل الجامعات الجزائرية. توضيح العلاقة بين الشفافية والمساءلة وتحسين جودة التسيير الجامعي. تكمن أهمية الدراسة في كونها تناولت موضوع الحوكمة الجامعية باعتباره من المواضيع الحديثة التي تسعى إلى تطوير مؤسسات التعليم العالي وتحسين أدائها، خاصة في ظل الإصلاحات التي يشهدها قطاع التعليم العالي في الجزائر. كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الجامعي. مساهمة الشفافية والمساءلة في رفع كفاءة التسيير داخل الجامعة وضرورة اعتماد آليات حديثة للتسيير وربط الأداء بالأهداف والنتائج.

- الدراسة الثالثة:

معاش سهام، سعد الدين زينب، تحديات تحقيق الاستدامة المالية في الجامعة - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

هدفت إلى التعرف على مفهوم التسيير بالأداء وأهم آلياته، إبراز دور التسيير بالأداء في ترشيد الإنفاق العمومي أيضا دراسة الإصلاحات الحديثة للمالية العمومية في الجزائر و توضيح العلاقة بين مؤشرات الأداء وتحسين فعالية التسيير العمومي. تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة لكونها تناولت موضوع التسيير بالأداء باعتباره من الأساليب الحديثة التي تهدف إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية العمومية وربط النفقات بالأهداف والنتائج المحققة. حيث توصلت إلى أن التسيير الأداء يساهم في تعزيز فعالية الإنفاق العمومي وترشيده، اعتماد مؤشرات الأداء يساعد على تحسين الرقابة وتقييم النتائج الانتقال إلى ميزانية البرامج والأداء يعزز الشفافية والمساءلة في التسيير العمومي ونجاح تطبيق التسيير بالأداء يتطلب تطوير الموارد البشرية والأنظمة المعلوماتية.

- الدراسة الرابعة

الحاج عرابية، د ليلي بن عيسى، حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات، مجلة دراسات- العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 3، الجزائر، 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة المالية العمومية ومبادئها، دراسة الإصلاحات الميزانية الحديثة في الجزائر أيضا إبراز دور الحوكمة في تحسين تسيير الميزانية العمومية و توضيح أثر التسيير بالأداء في تعزيز فعالية الإنفاق العمومي. تكمن أهمية الدراسة في معالجتها لموضوع حوكمة المالية العمومية في ظل التحولات التي شهدتها النظام الميزانياتي الجزائري، خاصة بعد تطبيق قانون المالية العضوي 15-18، الذي كرس الانتقال نحو ميزانية البرامج والأداء. توصلت إلى أن الحوكمة المالية تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في تسيير الأموال العمومية، الانتقال إلى التسيير بالأداء يساعد على تحسين كفاءة الإنفاق العمومي وربط الموارد بالأهداف، أيضا نجاح الإصلاحات الميزانية مرتبطة بتطوير نظم الرقابة والتقييم ووجود تحديات تعيق التطبيق الفعلي، من بينها ضعف التكوين ونقص الوسائل التقنية.

عاشرا: صعوبات الدراسة

تمحورت الصعوبات التي واجهت الدراسة بشكل عام في النقاط التالية:

- صعوبة توزيع الإستبيان الخاص بالدراسة نتيجة عدم الاهتمام والتفاعل من طرف عدد من الباحثين حيث قبول في أغلب الأحيان بعد التجاوب أو رفض الإجابة.
- صعوبة الوصول إلى أفراد العينة بسبب التزاماتهم المهنية.
- قلة الدراسات النظرية والتطبيقية حول الموضوع.

إحدى عشر: هيكل الدراسة

من أجل معالجة إشكالية الدراسة تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول:

- **المقدمة:** تعتبر مدخل لدراسة موضوع حوكمة الميزانية في المؤسسات الجامعية في ظل الانتقال إلى نمط التسيير بالأداء والتي سعت لتوضيح الأساليب المتبعة في إعداد هذه الدراسة وتم فيها التطرق إلى الإشكالية، التساؤلات الفرعية وفرضياتها الرئيسية والفرعية، أهمية الدراسة، نموذج الدراسة ودوافع وصعوباتها والدراسات السابقة ذات الصلة بأحد متغيراتها.

- **الفصل الأول:** جاء بعنوان الإطار المفاهيمي والنظري لحوكمة الميزانية والتسيير بالأداء من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، خصصنا المبحث الأول لحوكمة الميزانية في المؤسسات العمومية ، المبحث

الثاني خصص للتسيير بالأداء في المالية العمومية ، المبحث الثالث حول خصوصية المؤسسات الجامعية في التسيير المالي.

- **الفصل الثاني:** جاء بعنوان الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الميزانية الجامعية في الجزائر من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث خصصنا المبحث الأول إلى الإطار القانوني للميزانية العمومية في الجزائر

المبحث الثاني حول التنظيم المالي والمحاسبي للمؤسسات الجامعية ،المبحث الثالث والأخير حول متطلبات حوكمة الميزانية في ظل التسيير.

- **الفصل الثالث:** جاء بعنوان الدراسة الميدانية لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بالصوف -ميلة- من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول قمنا بالتطرق فيه لتقديم جامعة المجاهد عبد الحفيظ بالصوف -ميلة المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، المبحث الثالث عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

- **الخاتمة:** وهي حوصلة لمختلف نتائج الدراسة وأهم التوصيات والاقتراحات بهدف استفادة جميع الأطراف المهمة بموضوع دراستنا.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي
والنظري لحوكمة الميزانية
والتسيير بالأداء

تمهيد:

شهدت المؤسسات الجامعية في السنوات الأخيرة تحولات عميقة فرضتها الإصلاحات الحديثة في مجال التسيير العمومي، خاصة مع توجه الدولة نحو اعتماد نمط التسيير بالأداء بدل التسيير التقليدي القائم على الوسائل. ويهدف هذا التحول إلى تحسين فعالية الإنفاق العمومي وترشيد استخدام الموارد المالية، من خلال ربط الاعتمادات المالية بالأهداف والنتائج المحققة، بما يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات العمومية، ومن بينها المؤسسات الجامعية.

وفي هذا السياق، أصبحت حوكمة الميزانية من أهم الآليات الحديثة التي تسعى إلى ضمان حسن تسيير الموارد المالية داخل الجامعة، من خلال تطبيق مبادئ الشفافية، الرقابة، الكفاءة والمساءلة، بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية وتحسين جودة خدماتها التعليمية والبحثية. كما أن الانتقال إلى نمط التسيير بالأداء يفرض على الجامعات تبني أساليب جديدة في إعداد وتنفيذ ومتابعة الميزانية، تعتمد على مؤشرات الأداء وقياس النتائج بدل التركيز فقط على حجم النفقات.

وانطلاقاً من ذلك، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بحوكمة ميزانية المؤسسات الجامعية وعلاقتها بالتسيير بالأداء، وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية حوكمة الميزانية في المؤسسات الجامعية.

المبحث الثاني: التسيير بالأداء في المالية العمومية.

المبحث الثالث: خصوصية المؤسسات الجامعية في التسيير المالي.

المبحث الأول: حوكمة الميزانية في المؤسسات العمومية

تعتبر الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، باعتبارها أصبحت من أولويات صانعي القرار، إلا أنه لم يتم الإجماع على مصطلح واحد، فكل دولة تسعى للرقى بمجتمعها ولا يحصل ذلك إلا بالاستغلال الأمثل للموارد ومواجهة كل أنواع الفساد وسوء التسيير وذلك بالاعتماد على أسس عادلة أثناء إعداد موازنتها

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة وأسس تطبيقها في القطاع العمومي

أولاً: مفهوم الحوكمة:

ظهر مفهوم الحوكمة في أوائل التسعينات من القرن الماضي في ظل مجموعة أفكار تنادي بمجتمع قائم على القانون والمسؤولية والشفافية وتبادل واحترام التنوع وتنميته.

حيث عرفها البنك العالمي على أنها "الكفيلة التي بواسطتها يتم ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما من أجل تحقيق التنمية".

كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها العملية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات وتنفيذها وإدارة الشؤون والموارد العامة.

أما في سياق القطاع العام فيعكس مفهوم الحوكمة الآليات التي من خلالها تحاول وحدات القطاع العام تحقيق التنمية المحلية المستدامة عن طريق إشراك ومشاركة مختلف الأطراف الفاعلة في عملية صنع القرار وكذا ترشيد إدارة الشؤون العامة وتنمية الموارد.

من هنا يمكن القول أن حوكمة القطاع العام هي مجموعة من القواعد والقوانين والتشريعات والتنظيمات التي يسعى من خلالها القطاع العام لتحقيق الكفاءة والفاعلية والشفافية في الأداء بما يلبي احتياجات المجتمع ويضمن حسن استغلال الموارد المتاحة.¹

تحتاج الحوكمة الجيدة في القطاع العمومي إلى تحديد صارم للنتائج المستهدفة، ما يجعلها تتطلب تعريفا دقيقا لكل الأنظمة والتشريعات واللوائح التي تفسر الخدمات وطرق تسليمها وتحقيق الدخل وإعادة توزيعه، باعتبارها تستهدف اتخاذ قرارات تعزز الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزز المساءلة عن إدارتها.

وبالعودة إلى الأدبيات الاقتصادية نجدها تتعلق أساسا بالعمل على تحقيق العدالة وتحسين أداء القائمين على المرفق العام وفق نظام يسمح بتدقيق المهام ويسمح بإرسال ضوابط الرقابة، واتخاذ القرار وفق مبادئ

¹ إيمان عبدوس، آليات حوكمة الميزانية العامة واتجاهات تطبيقها وفق الإصلاح الميزانياتي في الجزائر، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24 العدد: 01، 2021، ص 350.

التشاركية والمساءلة والشفافية. وعليه يمكن تعريف الحوكمة في القطاع العام على أنها مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات التي تشكل الطريقة التي تدار بها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي شفاف ونزيه وفق آليات المتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة، تضمن من خلاله الهيئة العمومية كفاءة وفعالية الأداء من جهة، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جهة ثانية. من خلال هذا يمكن أن نقول أن حوكمة القطاع العام تتمثل في مختلف الإجراءات والتدابير التي تحاول من خلالها الهيئة الحكومية تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية.¹

ثانياً: أسس تطبيق الحوكمة:

الحوكمة في القطاع العمومي تعمل من خلال مبادئها المعتمدة على إيجاد شراكة فعالة مع كل الأطراف ذات المصلحة المرتبطة ببيئته الخارجية ومنها القطاع الخاص، وتشمل أسس تطبيق حوكمة القطاع العمومي إرساء قيادة واستراتيجية واضحة، وهياكل فعالة للمساءلة والرقابة، وتعزيز ثقافة النزاهة والأخلاق، ويشمل ذلك تحديد غرض المؤسسة وإنشاء إطار حوكمة يتضمن الأدوار والمسؤوليات، وتنفيذ عمليات صنع القرار، وإدارة المخاطر، وضمان الرصد والتقييم المستمرين، والامتثال للقوانين والسياسات، وذلك من خلال العناصر التالية:²

1. الأسس الاستراتيجية والهيكلية:

- التخطيط الاستراتيجي: تحديد أهداف واضحة وتوجه استراتيجي لتوجيه غرض المؤسسة وأنشطتها.
- إطار الحوكمة: إنشاء إطار عمل منظم يحدد الأدوار والمسؤوليات، ويحدد عمليات صنع القرار، ويضع ضوابط للمخاطر.
- القيادة والثقافة: إرسال قيادة قوية تغرس وتندمج ثقافة العمل القانوني والأخلاقي والمسؤول، بما يضمن وضوح أدوار جميع موظفي القطاع العمومي ومسؤولياتهم.

2. الأسس التشغيلية والمساءلة:

- آليات المساءلة: تطبيق أنظمة لضمان المساءلة، مثل مراقبة الأداء باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية والتقارير الدورية، وربط نتائج الحوكمة بعواقب القادة.
- إدارة المخاطر: وضع نهج شامل لتحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها.

¹ بن دعاس زهير، مرتكزات حوكمة القطاع العام في الجزائر، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 33، الجزء الثاني، 2019، ص 277.

² عويصة محاد، طاهيري سفيان، أهمية اعتماد معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام في تحسين حوكمة القطاع العام في الجزائر، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 10، العدد 02، جامعة لمسيلا، 2025، ص 237.

- الإدارة المالية: ضمان إدارة فعالة للموارد العامة، بما في ذلك عمليات إعداد ميزانيات شفافة وفعالة.

3. الأسس الأخلاقية والقانونية:

- النزاهة والأخلاق: بناء ثقافة تعطي الأولوية للنزاهة والقيم الأخلاقية والالتزام بسيادة القانون، مع تجنب المصلحة الذاتية.

- الامتثال: ضمان امتثال جميع الأنشطة للتشريعات واللوائح والسياسات الحكومية ذات الصلة.

- المصلحة العامة: ضمان اتخاذ الإجراءات مع مراعاة مصلحة المجتمع ومستخدمي الخدمات في المقام الأول، مع احترام المصلحة العامة في جميع الأوقات.

4. أسس الرصد والتحسين:

- الرصد المستمر: تطبيق آليات للرصد والتقييم المستمر لممارسة وأداء الحوكمة.

- الشفافية: إتاحة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالعمليات الحكومية للمواطنين لبناء ثقة الجمهور.

- الكفاءة والفعالية: استخدام الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف وتحسين تقديم الخدمات.

المطلب الثاني: حوكمة الميزانية

أولاً: مفهوم حوكمة الميزانية:

تتضمن حوكمة الميزانية العامة للدولة بمفهومها الشامل إدارة موازنة الدولة، باعتبارها آلية لتحقيق الأهداف المتوخاة من سياسة الحكومة العامة، ومن خلال الأسس والمبادئ التي تقوم عليها والتي تعمل على توجيه موارد الدولة نحو وجهتها الصحيحة بما يخدم البلد والمواطن، سواء من ناحية تحقيق التنمية المنشودة أو تجسيد العدالة بين أفراد المجتمع، أو العمل على تحسين رفاهية السكان، أو من ناحية القضاء على الفساد أو الحد على أقل تقدير.¹

حوكمة الميزانية العامة تشير إلى العمليات والقوانين والأجهزة، والمؤسسات القائمة على ضمان تلبية النظام الموازي لشفافية مراحل عملية الميزانية العامة، ومدى مشاركة الجمهور في عملية الميزانية العامة سواء في إعدادها أو مناقشتها لاعتمادها والتنفيذ والرقابة عليها، بطريقة مستدامة ومستمرة، كما تمثل الطريقة التي تطبق بها الحوكمة مختلف العمليات والقواعد والإجراءات التي يتم من خلالها الإعداد، المصادقة، التنفيذ والرقابة على موازنة الدولة.²

¹ عمر عبد الجبار، نذير بوسهوه، حوكمة الموازنة العامة بالجزائر على ضوء نتائج مسح الموازنة المفتوحة للفترة (2006-2019)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد 02، جامعة المدية، 2021، ص379.

² منيرة زياني، مدى تحقيق مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة بالجزائر وسبل تجسيدها من خلال مسح الميزانية المفتوحة (2010/2019)، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 12، العدد 01، 2022، ص384.

فتطبيق مبادئ حوكمة الميزانية العامة على المؤسسات الحكومية المالية للدولة، هو التضامن على تقويتها وتحقيق التفاعل الحقيقي والمتوازن فيما بينهما، ومؤشر على حسن إدارة مالية الدولة وسلامتها من الفساد.

ثانياً: مبادئ حوكمة الميزانية:

قامت المؤسسات الدولية وعلى رأسها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوضع عشرة مبادئ تستند على مبادئ الحوكمة المتمثلة في الشفافية والمشاركة والمساءلة وهي كالتالي:¹

1- إدارة الميزانيات ضمن حدود سياسة مالية واضحة وموثوقة يمكن التنبؤ بها:

وذلك من خلال الالتزام بسياسة مالية سليمة ومستدامة وتحديد إمكانية مصداقية هذا الالتزام عن طريق إتباع قواعد وإرشادات واضحة وقابلة للتحقيق للتسهيل على المواطنين فهم وتتبع مسار السياسة المالية للدولة، وكذا من خلال تكيف هذه السياسات مع موارد كل سنة مالية ومن تم وضع ميزانية متعددة مبنية على النتائج.

2- إحداث توافق بين الميزانية والأولويات الاستراتيجية متوسطة المدى بشكل وثيق:

ينص على أن يتم وضع الميزانية بما يتجاوز الدورة التقليدية إلى منظور متوسط المدى بالاعتماد على تنظيم وهيكله مخصصات الميزانية بحيث تعكس الأهداف الوطنية بشكل صحيح وتراعي إطار الإنفاق المتوسط الأجل.

3- تطوير إطار الميزانية الاستثمارية لتلبية احتياجات التنمية الوطنية بطريقة فعالة و متماسكة:

يسمح إدراج خطط الاستثمار في عملية الميزانية بطريقة تمكن من التمييز بينها وبين الإنفاق الجاري باستعمالها في بناء تحليل للفجوات في القدرات الاقتصادية للدول ومعرفة احتياجات تطوير البنية التحتية والأولويات القطاعية الاجتماعية.

كما يمكن من إجراء تقييم للتكاليف والفوائد المرتبطة بالاستثمارات المتمثلة في البرامج التي تطلقها التي تطلقها الدولة، ومدى ملائمة الموارد المالية وكيفية استخدامها، ومن ثم تحديد مستويات الأولوية للمشاريع الاستثمارية.

4- ضمان الانفتاح وتحقيق الشفافية وإمكانية الوصول إلى وثائق ومعلومات الميزانية:

تعتبر الميزانية العامة وكذا التقارير المرتبطة بها في أغلب الدول الآلية الأساسية للإبلاغ عن جميع المراحل الرئيسية المتبعة عند صياغة السياسات العامة ومراجعتها ومناقشتها، فضلاً عن تنفيذها وإتباعها. ويشدد هذا المبدأ على أهمية نشر تقارير الميزانية ذات الصلة بدورة الميزانية بشكل يسهل على

¹ إيمان عبدوس، مرجع سابق، ص - ص 351-353.

المواطنين ومنظمات المجتمع المدني وأصحاب المصالح الوصول إليها، هذا من جهة، ومن جهة ثانية ولكون الوثائق المرتبطة بالميزانية غالبا ما تكون طويلة ومعقدة فهناك حاجة ملحة للعمل على عرض وشرح الآثار المترتبة على تدابير الميزانية ولاسيما من خلال ما يسمى بميزانية المواطنين التي تعتبر بمثابة دليل مبسط ومخلص يشرح الميزانية العامة للدولة.

5- ضمان وجود مناقشة شاملة وتشاركية وواقعية حول خيارات الميزانية :

وذلك من خلال منح البرلمان ولجانه الفرصة للمشاركة في كل مرحلة من مراحل الميزانية سواء بشكل مسبق أو لاحق، وتسهيل مناقشة بنود الميزانية.

6- تقديم تقارير عن مالية العامة بطريقة شاملة ودقيقة وموثوقة:

بموجب هذا المبدأ يجب أن تتضمن وثائق الميزانية جميع النفقات والإيرادات الحكومية في الوثيقة واحدة بما يحقق الإبلاغ الكامل والدقيق عن نفقات وإيرادات الدولة دون إغفال أي رقم فيما عدا تلك المتعلقة بالأمن القومي، وكذلك يجب أن توفر الميزانية العامة نظرة شاملة عن المالية العامة.

كما ينص هذا المبدأ وبغرض تحقيق الهدف الذي وضع لأجله على مسك الحسابات التي توضح تأثير الأصول والخصوم المالية وذلك من خلال اعتماد أساس الاستحقاق أو توفير تقارير إضافية في حالة اعتماد الأساس النقدي.

7- تخطيط وإدارة ومراقبة تنفيذ الميزانية:

تعتبر مراقبة تنفيذ الميزانية من الاهتمامات الأساسية للدولة للوقوف على كيفية تسيير الموارد المالية وينص هذا المبدأ على ضرورة ممارسة رقابة آنية على مدار العام لكيفية صرف الاعتمادات وذلك من خلال التحديد الواضح للأدوار والصلاحيات والتفويضات ومنه تحديد المسؤوليات، ومن ثم إعداد تقارير عن تنفيذ الميزانية، حيث تلعب تقارير الرقابة دورا أساسيا لضمان شفافية إدارة الميزانية وتقييم جيد للأداء.

8- التأكد من كون تطبيق الأداء والتقييم وتعظيم الموارد ن أهم الاجراءات المأخوذة بعين الاعتبار في الميزانية العامة:

يتم ذلك من خلال :

- مساعدة السلطة التشريعية (البرلمان) والمواطنين على فهم ليس ما يتم إنفاقه ولكم أيضا الخدمات العامة المقدمة فعلا، وماهي مستويات الجودة والكفاءة التي تميز تقديم هذه الخدمات.
- العرض المنتظم لمعلومات الأداء لتسليط الضوء على تخصيصات الموارد المشار إليها في تقارير الميزانية.
- استخدام معلومات الأداء في تقييم النتائج مقابل الأهداف المحددة.

- ضمان توفير معلومات عالية الجودة متسقة وكاملة وقابلة للمقارنة لتسهيل إجراء مراجعة قائمة على الأدلة.

9- تحديد وتقييم وإدارة مخاطر الاستدامة والمخاطر المالية الأخرى بحكمة:

ويتم ذلك من خلال تطبيق آليات تعزز من مرونة المخططات في الميزانية وتخفف الأثر المحتمل للمخاطر المالية وبالتالي تعزيز التنمية المستقرة المالية العامة، مع شرح لهذه الآليات والإبلاغ عنها في إطار الميزانية السنوية وضرورة نشر تقرير عن الاستدامة بما يمكن من عرضها ومناقشتها نقاشا عاما في سياق الميزانية.

10- تعزيز جودة التوقعات التي تنبئ عليها الميزانية ومختلف برامجها:

إن تنفيذ الميزانية من خلال تحقيق رقابة صارمة على هذه الجودة تعتمد بشكل دقيق على التدقيق المستقل، ويتم تحقيق هذه النقطة من خلال الاستثمار في مهارات الموظفين وقدراتهم مه منحهم الصلاحيات اللازمة ودعم الجهاز الأعلى للرقابة في دوره في معالجة جوانب المساءلة مع السلطة بما في ذلك إصدار تقارير التدقيق الخاصة به وذات الصلة بدورة الميزانية في الوقت المناسب، وكذا التحقق من فعالية تكلفة البرامج ومصادقية التنبؤات التي بنيت عليها الميزانية.

ثالثا: عوامل نجاحها:

لضمان نجاح عملية حوكمة الميزانية لا بد من توافر جملة من العوامل نذكر منها:¹

- الالتزام بمبادئ الحوكمة: حيث ينعكس ذلك على عملية ترشيد الإنفاق العام وتحسين عملية تحصيل الإيرادات العامة بصورة مباشرة، فالإدارة الجيدة لموارد الدولة وتوفر الشفافية في تدفق المعلومات ووصولها إلى الجميع، والرقابة والمساءلة الجادة سواء في جانب النفقات أو جانب الإيرادات، وكذا السماح بمشاركة جميع أطراف المجتمع في رسم السياسة المالية للدولة وتنفيذها، بما يساهم في التقليل من الفساد وهدر المال العام.

- التخصيص الأمثل للموارد: يقصد به عملية توزيع الموارد المادية والبشرية بين الأغراض أو الحاجات المختلفة، بغرض تحقيق أعلى مستوى ممكن للرفاهية لأفراد المجتمع.

- تحديد الأهداف بدقة: أي تحديد الأهداف الطويلة ومتوسطة الأجل للبرامج الحكومية بشكل دقيق وواضح مع ضمان وجود تناسق، وعدم تعارض بين أهداف الوحدات التنظيمية ووحدات المجتمع من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية عموما.

- كفاءة الجهاز الإداري: ونعني به كفاءة أجهزة الدولة وحسن ادارتها، باعتبار أن توفر الارادة السياسية

¹ مراد بوعيشاوي، عماد غزالي، حوكمة الميزانية العامة في الجزائر على ضوء أحكام القانون العضوي الجديد رقم 15/18 المتعلق بقوانين المالية المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 10، العدد 01، 2020، ص- ص 18- 19.

والمشاركة في ظل غياب جهاز إداري كفء لا يحقق متطلبات الحوكمة، خاصة في الدول النامية التي تتصف بضعف كبير في تحصيل اراداتها.

- الرقابة على برامج الإنفاق العمومي: لتحقيق ذلك يجب توفر نظام محاسبة ونظام مراقبة فعال، يتم من خلالهما التعرف على مستوى الإنفاق وكذا معدل تنفيذ كل عملية لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.

المطلب الثالث: آليات حوكمة المؤسسات العمومية

خلال العقود الأخيرة اكتسبت حوكمة المؤسسات الكثير من الاهتمام في جميع دول العالم خاصة بعد النتائج المتوصل إليها من قبل الكثير من الباحثين حول إسهامها في الرفع من أداء وقيمة المؤسسات العمومية وإن أهميتها بالنسبة لهذه المؤسسات بنفس قدر أهميتها بالنسبة لمؤسسات الخاصة، وقد بدت الجهود المبذولة لغرس حوكمة المؤسسات في المؤسسات العمومية تلقى مزيدا من الاهتمام مؤخرا، وهذا ما لاحظناه من خلال المبادئ التوجيهية التي خصصت لها. وفي هذا الجزء سوف يتم عرض عدد من آليات الحوكمة التي تم صياغتها لسياق المؤسسات العمومية:¹

أولاً: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات العمومية:

1- مجلس الإدارة: يذكر كل من سينغ وهاريانتو إن الناشطين في مجال حوكمة المؤسسات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، سواء في المؤسسات الخاصة أو المؤسسات العمومية. وفي هذا السياق يأتي تأكيد (PSCGT) على ضرورة أن تقاد كل مؤسسة من المؤسسات العمومية بمجلس إدارة فعال يمارس القيادة ويوجه المؤسسة بنزاهة وحكمة ويعمل لمصلحة المؤسسة بشفافية ومسؤولية، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، أبرزها لجنة التدقيق، لجنة المكافآت.

2- لجنة التدقيق ولجنة المكافآت: إن تشكيل لجنة التدقيق في المؤسسات العمومية ظهرت الدعوة إليها لأول مرة في توصيات تقرير King Report في جنوب إفريقيا سنة 1994 وتلى ذلك صدور العديد من التوصيات لتشكيل مثل هذه اللجنة في العديد من الدول، أما فيما يخص لجنة المكافآت، فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين ذوي الكفاءات العالية.

¹ محمد بلقاسم، عمار طهرات، تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية نماذج لتجارب دولية رائدة، مجلة العلوم الإنسانية المجلد 18، العدد 02، 2018، ص- ص 40-43.

3- التدقيق الداخلي: تؤدي وظيفة التدقيق دورا مهما في عملية الحوكمة بصفة عامة، وحوكمة المؤسسات العمومية بصفة خاصة، إذ أنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العادلة، لتحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات العمومية والسعي للحد من الفساد المالي والإداري.

4- الرقابة من المساهمين: بعيدا عن الجدل حول هوية ومميزات المساهم في المؤسسات العمومية عموما يتم تغطية المؤسسة العمومية من خلال ثلاث ضوابط، يمارسها ثلاث متدخلين (الذين يمكنهم أن يكونوا مؤهلين كأصحاب المصلحة) تتمثل الرقابة الأولى، في الحومة التي تمثل الدولة من خلال الوصية أو الفنية (تختلف طريقة المتابعة وفقا للتنظيمات المعمول بها)، أما الثانية، فيتم إما من قبل مجلس المحاسبة(تتغير التسمية لكن الشيء المهم هو أنها مؤسسة تتمتع باستقلالية مالية وتسييرية، والتي تتدخل لضمان التسيير الفعال للأموال العمومية) أو الرقابة العامة التي تمارسها الوزارة المالية، من خلال فرق التفتيش التابعة لها طبعا حسب التنظيم المعمول به ف كل دولة، في حين الرقابة الثالثة، فيمارسها البرلمان أو أي سلطة عادلة من خلال متابعة تسيير المؤسسة وأدائها، وقد يؤدي ذلك إلى إفقاد بعثة تحقيق إن تطلب الأمر ذلك.

ثانيا: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات العمومية:

من بين أهم هذه الآليات ما يأتي:

1- الاندماجات والاكنتسابات: مما لاشك فيه أن الانماجات والاكنتسابات تعتبر من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم. ويشير كل من جون وكيديا إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكنتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، أما فيما يخص المؤسسات العمومية فتشير منظمة 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 الاكنتساب والاندماج، ولكن الدول بحاجة أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جزءا مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات.

2- سوق المسيرين وسوق السلع والخدمات: تصبح سوق المسيرين وسيلة ناجحة للحوكمة في حالة مؤسسة خاصة، لأنها تساعد في توجيه المسيرين الأكثر كفاءة نحو المؤسسات الأكثر أداء. وهذا يتطلب تقييما معقدا وموضوعيا. ومع ذلك ليس هذا هو الحل الأمثل دائما في المؤسسات العمومية، فإن التعيين في هذه المؤسسات في كثير من الحالات يخضع لاعتبارات سياسية أكثر منهت تقييمية لكن هذا لا يعني لأن المسيرين الذين تم تعيينهم على أساس معايير سياسية لا يتمتعون بالكفاءة على غرار المسيرين التابعين

للقطاع الخاص. ولكي يزول هؤلاء المسيرين مهامهم بالشكل الجيد، بالإضافة إلى إمكانياتهم على خلق القيمة، ينبغي أن يكون لديهم إمكانيات في التحكيم ما بين المجموعات المختلفة الضاغطة.

3- 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 الإشراف Ovzrsight ، التبصر Insighe والحكمة Foresight ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت المؤسسات العمومية تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف منع الفساد المالي والإداري. أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات و النتائج. وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات و التحديات التي تواجه المؤسسة. ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق الكالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية.

المبحث الثاني: التسيير بالأداء في المالية العمومية

أصبحت المالية العمومية الحديثة تركز على مبدأ التسيير بالأداء باعتباره أسلوباً يهدف إلى تحسين استخدام الموارد العمومية وربط النفقات بالأهداف والنتائج المحققة. و يقوم هذا النمط من التسيير على اعتماد مؤشرات لقياس الأداء وتقييم فعالية الإنفاق العمومي، بما يساهم في ترشيد النفقات وتعزيز الشفافية والمساءلة.

ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التسيير بالأداء وأهدافه، ودور مؤشرات الأداء في ترشيد الإنفاق العمومي، إضافة إلى توضيح العلاقة بين الحوكمة والتسيير بالأداء في إطار تحسين تسيير المالية العمومية.

المطلب الأول: مفهوم التسيير بالأداء وأهدافه

أولاً: مفهوم التسيير بالأداء:

عرفت الأمم المتحدة في عام 1956 موازنة البرامج والأداء بأنها " تلك الموازنة التي تبين الأهداف التي تطلب من أجلها الاعتمادات، وتكاليف البرامج المقترحة لتحقيق هذه الأهداف، والبيانات الكمية لقياس الإنجاز والعمل المؤدى تحت البرنامج. كما تعرف بكونها نظام إداري يهدف إلى توفير المعلومات والبيانات الضرورية لمتخذي القرار، لمساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة، والتي تسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي وهو استخدام الموارد الاقتصادية بكفاءة وفعالية لإشباع أكبر قدر ممكن من حاجات المواطنين.¹

انتهاج موازنة البنود أدى إلى جملة من المشاكل منها التركيز على الجانب الرقابي والاهتمام بالمدخلات دون المخرجات والحد من إمكانية إبداع المسؤولين الإداريين وحسب تعريف الدليل الدولي للإدارة المالية العامة تعتبر موازنة البرامج هي أكثر أشكال موازنة الأداء انتشاراً وهي النموذج الأكثر تطبيقاً على الصعيد الحكومي حالياً فهي موازنة تحدد أولويات الإنفاق الحكومي وتتميز بجملة من الميزات:²

- تخصص الاعتمادات المالية في موازنة البرامج.

- تحديد الضوابط على البنود.

- جمع المعلومات عن الأداء.

عرفت على أنها تلك الميزانية التي تضمن توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب انطلاقاً من تحليل النتائج والبحث عن البدائل الكفيلة بانتقاء البرامج التي تتسم بالفعالية بغية الاستخدام

¹ زعيتير فاتح، د قانة حسين، تبني الميزانية على أساس البرامج والأداء فب ظل القانون 15/18، مجلة البيان للدراسات القانونية، المجلد 09، العدد 01، 2024، ص 128.

² بن قويدر حياة، موازنة البرامج في الجزائر: مقاربة نظرية، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 02، 2023، ص- ص 128 - 129.

الأمثل للموارد المتاحة ترشيدا للنفقات العمومية، كما اعتبرت موازنة البرامج تبويب حديث لحسابات الموازنة يعطي الأهمية والتركيز على البرامج الحكومية وما تقوم به الحكومة من برامج وأعمال وليس ما تشتريه من سلع وخدمات أي أنها تركز على الهدف ذاته وليس على وسائل تحقيق الهدف إضافة إلى هذا عرفتها لجمة التنمية الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية على أنها مجموعة الأساليب التي تستخدم من طرف مدراء البرامج وتمكنهم من التركيز على الأهداف التي تقع على مسؤولياتهم بصورة حقيقية، وتعتبر موازنة البرامج أداة رقابية التي يمكن من خلالها متابعة تحقيق الأهداف التي تطمح الإدارات الحكومية في تحقيقها وربطها بالاعتمادات المخصصة لذلك أي أنها أداة تسعى إلى ملائمة التخطيط مع الموازنة وقياس النتائج.

ثانيا: أهداف التسيير بالأداء:

تسعى الدول من خلال تطبيق موازنة البرامج والأداة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- الاستغلال الأمثل للإرادات العامة المتاحة.
- ترشيد تكاليف إنجاز البرامج وتكاليف المشروعات الاستثمارية واختيار أفضل بدائل التنفيذ الأقل كلفة والأعلى فاعلية.
- تقييم مدى ملائمة البرنامج للظروف السائدة والتأكد من أن نتائج البرنامج تحقق الأهداف المعلن عنها إضافة إلى بحث إمكانية وجود طرق أخرى لتحقيق أهداف البرنامج مع دراسة إمكانية التوسع فيه أو حتى استحداث برامج جديدة.
- فإن أهم الأهداف التي تسعى الدول إلى تحقيقها من خلال موازنة البرامج والأداء هي: الكفاءة باعتبارها البعد الأول للأداء والقدرة على تحقيق النتائج باستخدام أقل شيء من الموارد الممكنة و الفاعلية كبعد ثاني ويتعلق هذا البعد بالقدرة على تحقيق نتائج تتماشى مع الأهداف المسطرة في البداية.

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء ودورها في ترشيد الإنفاق العمومي

أولا: مؤشرات الأداء:

من أجل قياس مدى الوصول إلى النتائج المستهدفة من أي برنامج تستخدم مؤشرات الأداء، ويجب أن تصف بكونها قابلة للقياس وفق قواعد صارمة (طريقة الحساب، مصادر المعطيات...) إضافة إلى ذلك يجب أن تكون مؤشرا الأداء كما يلي:¹

- عددها محدود، عملية و دقيقة.

¹ بن قويدر حياة، مرجع سابق ، ص 277.

- مناسبة لضمان صلة متينة مع الهدف
- قابلة للتحقيق وموثوقة
- ويهدف حساب مؤشرات الأداء من الوصول إلى ما يلي:
- قياس الفروقات بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة.
- تقييم النتائج التي تم الوصول إليها فيما يتعلق بالنتائج المحققة والموارد المستخدمة.
- القيام بتصحيحات أو تعديلات على النشاط المقاس.
- لهذا يعتبر مؤشر الأداء وسيلة يستخدمها المكلفون بالتقييم من أجل تحديد النتائج كمياً وقياس نوعية الإنجازات مقارنة مع الموارد المتاحة وتنقسم المؤشرات إلى:
- مؤشرات الفعالية: يعني هذا المؤشر بقياس نسبة بلوغ الأهداف المحددة.
- مؤشرات الكفاءة: يقيس هذا المؤشر علاقة الموارد المخصصة مع النتائج المحصل عليها ويسمح بمعرفة مدى نجاح المسير في تعظيم علاقة الوسائل بالنتائج.
- مؤشرات التأثير: تعني هذه المؤشرات بتقديم أثار النتائج على المحيطين الاقتصادي والاجتماعي في الأجل القصير، المتوسط والبعيد.

ثانياً: دورها في ترشيد الإنفاق العمومي:

لقد توجهت العديد من الدول في السنوات الأخيرة لسياسات الإصلاح الهيكلي في مجال الميزانية المدعوم من طرف الهيئات الدولية وهذا لمساعدتها للانتقال من الاعتماد على ميزانية تسيير بمنطق توفير الوسائل إلى ميزانية البرامج منطلقاً دراسة النتائج والتوقع لها.

إن تبني منهج تسيير الميزانية بالاعتماد على تحقيق النتائج يساعد على تطبيق برامج الإنفاق العمومي التي تتضمنها السياسات الحكومية إذ يمكننا من خلالها تحقيق أفضل النتائج بما يتماشى والموارد المتاحة لتحقيق الانتقال التدريجي من ميزانية النتائج، لأن هذا النوع من الميزانيات يضمن الحفاظ على المال العام لاعتماده على التوقع للنتائج وهذا ما يمكن من توجيه الإنفاق العمومي للمجالات التي تعود بالفائدة على المجتمع ككل للتخلص من كل مظاهر الإسراف التي نلاحظها في ميزانية الوسائل وهذا ما يساعد في ترشيد النفقات العمومية بالاعتبار أن هذا النظام يوفر مجموعة من الشروط تساهم بشكل كبير في الحد والتقليص من تبذير المال العام والتي يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- تعزيز الرقابة والمحاسبة: يتطلب تطبيق الميزانية القائمة على أساس النتائج تقسيم النشاط في كل

¹ عبد الغني عكة، حبيلة بن وارث، ميزانية البرامج أداة لضبط الإنفاق العمومي في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 03، 2020، ص 622 - 623.

مصلحة أو إدارة عامة إلى مراكز مسؤولة عن النشاط الرئيسي ومراكز خدمات مساعدة مع تحديد أسلوبها وقياسها من خلال تطبيق نظام معلوماتي إلى جانب تحديد أسس توزيع النفقات فيما بين مراكز النشاط الرئيسي ومراكز الخدمات المساعدة وإنشاء وحدات محاسبية مختصة في مراقبة التسيير والمحاسبة التحليلية كفرع من فروع الوحدات الحسابية التابعة لوزارة المالية، هذا من شأنه تعزيز الرقابة على المال العام في عدة مستويات من الإنفاق مما يقلل من مختلف أوجه الإسراف والفساد المالي وبالتالي ترشيد المال العام والحفاظ عليه.

- **وضع حيز التطبيق نظام معلومات متكاملة:** إن الاعتماد على نظام معلومات حديث ومتطور يعد من أهم الأدوات التي يعتمد عليها في ترشيد الإنفاق العمومي لأن هذه الشبكة من المعلومات تمكن من إعداد تقارير دورية تبين حجم الإنفاق العمومي بالمقارنة مع الأهداف المسطرة والنتائج المتوقعة من خلال برامج النشاط و التأكد من التكاليف الفعلية للخدمات المؤداة مع التكلفة التي تم تقديرها في مختلف برامج الميزانية وهذا ما يضمن التحكم في النفقات العمومية.

- **تحديد المسؤوليات:** يضمن تحديد المسؤوليات في ظل ميزانية البرامج تبيان إسهامات كل متدخل في كل مرحلة من مراحل دورة الميزانية ومستوى سلطته في ذلك لأن الانتقال لميزانية البرامج المبنية على النتائج يدفع للتوجه للامركزية وبالتالي إعادة النظر في أدوار ومسؤوليات مختلف الجهات الفاعلية في مختلف مراحل دورة الميزانية العامة للدولة يتطلب اتخاذ قرارات على عدة مستويات مما يؤدي إلى نظام تسيير متعدد الطبقات وبالتالي توزيع وتقاسم المسؤوليات، لذا يجب على كافة الأطراف التأقلم مع الواقع الجديد، الأمر الذي يستوجب إعداد إطار قانوني فعال يضمن تطبيق هذا التوجه وهو ما تم فعلا حينما أقر المشرع بوضع الاعتمادات المالية لفائدة المسيرين المسؤولين، التي توزع مسبقا حسب الوزارة أو المؤسسة العمومية وحسب البرامج والبرامج الفرعي وحسب التخصيص بالنسبة للاعتمادات غير المخصصة. كما أكد المشرع على ضرورة توزيع المسؤوليات يكون عن طريق القانون بالنسبة للأعوان المكلفين بتنفيذ الميزانية، لذا فإن تقسيم وتحديد المسؤوليات يتطلب من المسير المسؤول بالإضافة لالتزامه بالعمل المسطر له إعداد دورية ومراجعة الحسابات وتسليمها للجهات المختصة بما يضمن الشفافية في تسيير الميزانية ويمنح صورة واضحة عن أوجه الإنفاق المختلفة حفاظا على المال العام.

- **التكوين المستمر:** يتطلب الانتقال من ميزانية الوسائل إلى ميزانية البرامج تمكين المسؤولين المسيرين للميزانية من الحصول على تكوين متخصص في المجال لتعزيز كفاءاتهم وخبراتهم بأنماط التسيير الحديثة

وتكوينهم على كيفية إعداد برامج الميزانية، لأن التكوين الجيد سيمكن من التحكم في مختلف آليات تنفيذ الميزانية والذي من شأنه المساهمة في ترشيد النفقات العمومية.

المطلب الثالث: العلاقة بين الحوكمة والتسيير بالأداء

تنشئ أطر الحوكمة أساسا رسميا لإدارة الأداء وتؤثر بشكل مباشر على الأنظمة والأدوات والأهداف المحددة. وبالتالي، توفر إدارة الأداء وسيلة منظمة لتحقيق أهداف الحوكمة، من خلال استخدام مجموعة من آليات الرقابة ذات الصلة بكل من الحوكمة والإدارة. وتعمل هذه الأطر على توضيح الأهداف، والحفاظ على المساءلة بين أصحاب المصلحة، وتمكين الحد من المخاطر، وتنظيم نشر البيانات والتحليلات والرؤى. وفي المؤسسات العامة بالكامل، يمكن أن تعمل إدارة الأداء بشكل مستقل باعتباره الأداة الرئيسية للحوكمة، أو قد تتعايش مع آلية منفصلة ومستقلة.

توجه أهداف الحوكمة بطبيعتها أهداف نظام إدارة الأداء بشكل عام، بينما تحدد الاستراتيجية والسياسات المعتمدة لتحقيق هذه الأهداف معايير الأداء المختارة.¹

ويتضمن تحويل الأهداف عالية المستوى إلى استراتيجيات قطاعية وتنظيمية وبرامجية موجهة لتخصيص الموارد إنشاء سلسلة مترابطة ومنطقية من الأهداف. كما يجب أن تتبع مسارات بيانات الأداء التي تضمن المساءلة عن النتائج المحققة مسارا معاكسا نحو المستوى الاستراتيجي الذي انطلق منه الالتزام الأصلي.

- المواءمة الاستراتيجية والمساءلة

إن مواءمة أهداف الحوكمة مع المساءلة القائمة على الأداء في مؤسسات القطاع العام تعد أمرا بالغ الأهمية للتنمية الاقتصادية والرفاه الاجتماعي.² ويدعم نموذج المواءمة الاستراتيجية توضيح الأهداف المؤسسية وترجمتها إلى مؤشرات أداء للمساءلة، مما يعزز تبني أنظمة وممارسات إدارة الأداء.

كما أن تحديد أهداف واضحة ومؤشرات مرتبطة بها يشجع على الشفافية فيما يتعلق بعلاقات المساءلة وتدفقات المعلومات، بالإضافة إلى مراعاة آليات الحوكمة اللازمة لضمان التدفق الفعال والكفء لمعلومات الأداء في جميع أنحاء المنظمة.³

¹ Abagsonema Abane, J. & Phinaiteup, B. A. (2017). Integrative Approach to Effective Performance Management in the Public Sector : Linking Public Service Motivation and Transformational Leadership for Future Research .

² Milbourne D\27Anjou, L. (2016). Assessing Information Technology and Business Alignment in Local City Government.

³ Aifheli, R. (2012). The impact of performance management on employee morale in Western Cape Provincial head office of Department of local government & housing.

- الرقابة والشفافية وهياكل الحوافز تؤثر ترتيبات الحوكمة في القطاع العام على أنظمة إدارة الأداء وطريقة تنفيذها. فالرقابة والتحكم اللذان تمارسهما هيئات الحوكمة، وشفافية المعلومات التي تنتشرها، وتصميم هياكل الحوافز، كلها عوامل تشكل أنظمة إدارة الأداء وطريقة تشغيلها.

وتعد موثوقية البيانات وضمان سلامتها عناصر أساسية في أنظمة إدارة الأداء. ولكي تكون معلومات الأداء مفيدة، يجب أن ينظر إليها على أنها موثوقة، وهو ما يعتمد بدوره على الرقابة التي توفرها سلطات الحوكمة. وقد ثبت أن الشفافية، إلى جانب ترسيخ ثقافة الانفتاح والنزاهة، تسهم في تعزيز الحوكمة المسؤولة وتحسين الأداء. ولذلك، فإن الاختلافات الملحوظة في مستوى الرقابة والشفافية ومواءمة الحوافز تؤثر على تنمية القدرات المتعلقة بأنظمة إدارة الأداء في القطاع العام.¹

كما تؤثر ترتيبات الحوكمة في قطاع الشركات على أنظمة إدارة الأداء وتنفيذها. فتركيز مجالس الإدارة على الفعالية التشغيلية، وإدارة الأداء، وضمان تقديم الخدمات، والحوكمة، والامتثال، يشكل بدرجة كبيرة هيكل أنظمة إدارة الأداء والإفصاحات المعلوماتية المرتبطة بها. كما أن هياكل الحوافز التي توائم دوافع الموظفين دون المستوى التنفيذي مع الأجندة الاستراتيجية التي يحددها مجلس الإدارة والفريق التنفيذي تعزز العلاقة بين الحوكمة وإدارة الأداء.²

- إدارة المخاطر وحوكمة بيانات الأداء

تشمل حوكمة البيانات الفعالة الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا التي تسهم في تمكين المنظمة من الاستفادة من أصول البيانات القيمة، ومعالجة تحديات النمو والمخاطر والتكلفة والأداء، ودعم المبادرات التجارية المبتكرة.³ كما أنها تحدد القواعد والإجراءات والضوابط التي تنظم البيانات في كل مرحلة من دورة حياتها، بما يشمل الإنشاء، والاستخدام، والتطبيق، والنشر والتبادل، والتخزين، والأرشفة، والحذف. ويحدد إطار الحوكمة كيفية إدارة العمليات والمعلومات المهمة، سواء كانت منظمة مثل السجلات والوثائق وقواعد البيانات أو غير منظمة مثل النصوص والصور ومقاطع الفيديو ورسائل البريد الإلكتروني مما يساهم في تشكيل أنسب الأساليب لإدارة الأداء. ويمكن أن يؤثر إطار الحوكمة المصمم بشكل سيئ أو غير المطبق بشكل كاف سلبا على نظام مراقبة الأداء القائم على البيانات وغالبا ما تنشأ هذه المشكلات نتيجة عدم الاهتمام الكافي أو سوء فهم اعتبارات المخاطر المرتبطة ببيانات الأداء.

¹ Isupov, M. (2011). The complexities of performance measurement in the public sector : a case study of the City Auditor's Integrity Unit.

² Gardner, K., Olney, S., & Dickinson, H. (2018). Getting smarter with data: understanding tensions in the use of data in assurance and improvement-oriented performance management systems to improve their implementation •

³ Ndamase, Z. (2014). The impact of data governance on corporate performance : the case of a petroleum company.

وتواجه المؤسسات نوعين رئيسيين من المخاطر عند تطوير مؤشرات الأداء: خطر جمع بيانات خاطئة (محتوى البيانات)، وخطر عدم جمعها بطريقة موثوقة ودقيقة وأمنة ومتسقة (ضمان البيانات). كما قد تؤثر مؤشرات الأداء على صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها من خلال إخفاء البيانات أو تحويل الانتباه والموارد إلى مجالات لم يكن من المفترض إعطاؤها الأولوية.

وعلاوة على ذلك، قد تصاحب بيانات الأداء مجموعة واسعة من المخاطر المتعلقة بالخصوصية، والتي يمكن الحد منها من خلال تقليل الإفصاح والمعالجة الدقيقة للمعلومات الحساسة؛ كما قد تعيق هذه المخاطر أيضا إنشاء حوكمة بيانات موجهة نحو الأداء.

المبحث الثالث: خصوصية المؤسسات الجامعية في التسيير المالي

تتميز المؤسسات الجامعية بخصوصية في تسييرها المالي نظراً لطبيعة مهامها العلمية والبيداغوجية والبحثية، مما يجعل ميزانيتها تخضع لاعتبارات تنظيمية ومالية خاصة. كما يتدخل في تسيير ميزانية الجامعة عدة فاعلين، بهدف ضمان حسن استخدام الموارد المالية وتحقيق الأهداف المسطرة. وعليه، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى خصائص الميزانية الجامعية، والفاعلين في تسييرها، إضافة إلى أبرز التحديات المالية والحوكومية التي تواجه الجامعات

المطلب الأول: خصائص الميزانية الجامعية

ميزانية الجامعة تتميز بكونها ميزانية مستقلة، وبأنها مخصصة لتحقيق أهداف الجامعة ولخضوعها لقواعد مراقبة مالية خاصة ذلك كما يلي:¹

أولاً: ميزانية الجامعة ميزانية مستقلة:

تتمتع الجامعة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي بصفتها مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني، ولتحقيق أهداف الجامعة كمؤسسة ومرفق عام لا بد أن تتمتع باستقلال عضوي ووظيفي، وهذا لن يتحقق إذا كانت الأجهزة القيادية في الجامعة منبثقة عن إدارة الأعضاء المشكلين لها.

وتبعاً لاستقلاليتها تحوز الجامعة على إيرادات ونفقات خاصة بها لا تدخل ضمن إيرادات ونفقات أي هيئة أخرى بما في ذلك الدولة أو الجماعات المحلية أو أي من المؤسسات العمومية أو الخاصة، بحيث تتشكل من هذه الإيرادات والنفقات ميزانية الجامعة التي تمول من خلالها مهامها وتتجز بواسطتها أهدافها وهو ما تتجسد به الاستقلالية المادية لميزانية الجامعة، كما تتمتع إدارة الجامعة بسلطة قرار ذاتية تسمح لها تسيير إدارتها ونفقاتها بما يحقق أهدافها ومشاريعها دون تدخل من أية جهة أخرى إلا في حدود الرقابة الوصائية التي يقرها التنظيم، وهو ما تتجسد به الاستقلالية العضوية لميزانية الجامعة، وباجتماع الاستقلالية المادية والاستقلالية العضوية في ميزانية الجامعة تقوم اللامركزية المالية للجامعة، وبذلك تتشابه ميزانية الجامعة مع العمليات خارج الميزانية التي تختص بتنفيذها كسلطة مالية لامركزية وتتميز عن الميزانية التي تنفذها في إطار التفويض وظهر بها كسلطة عدم تركيز مالي.

1- ميزانية الجامعة مخصصة للنشاطات المرتبطة بهدها:

لاحظنا سابقاً أنه وطبقاً لأحكام المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المذكور أن الجامعة تتولى

¹ سعاد عبد الحكيم، وآخرون، ميزانية الجامعة: دراسة في المفهوم والمضمون، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد: 62، العدد: 02، 2025، ص- ص 294 - 295.

مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطور التكنولوجي في إطار مسؤوليات المرفق العمومي للتعليم العالي وطبقاً لمبدأ التخصص الذي تخضع له المؤسسات العمومية كأشخاص معنوية فإن إيرادات ميزانية الجامعة يجب أن تخص لتغطية النفقات الناتجة عن التزامها بتحقيق أهدافها، وبذلك يتحدد النطاق الموضوعي لتدخل لميزانية الجامعة بأهدافها ومهامها المحددة في القانون ولا يجوز أن تتضمن ميزانية الجامعة تمويل نشاط يخرج عن الغرض من إنشائها.

وقد نصت المادة 81 المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المذكور على مبدأ تخصص ميزانية الجامعة في النشاطات المرتبطة بهدف المؤسسة، وذلك سواء بالنسبة للإيرادات أو بالنسبة للنفقات، وتطبيقها لذلك تحتوي ميزانية الجامعة على الإيرادات المختلفة الناتجة عن النشاطات المرتبطة بأهداف الجامعة، وعلى كل النفقات الضرورية لتحقيقها، وبذلك تتميز ميزانية الجامعة عن العمليات خارج الميزانية التي ترتبط بالأنشطة الثانوية للجامعة.

2- ميزانية الجامعة تخضع لقواعد مراقبة مالية ملائمة:

طبقاً لأحكام المادة 37 من القانون التوجيهي للتعليم العالي يتوجب أن تخضع الجامعة بصفقتها مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني في سيرها إلى قواعد ملائمة لخصوصية مهامها لاسيما تطبيق نظام المراقبة المالية البعدية على ميزانيتها، وتطبيقها لذلك صدر المرسوم التنفيذي رقم 99-258 الذي يحدد كيفية ممارسة المراقبة المالية البعدية على المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وهيئات البحث الأخرى، والذي نص بموجب المادة 2 منه على أن تحدد الاعتمادات المخصصة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والتي تكون محلاً للمراقبة المالية البعدية بوجوب مدونة تبين بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالبحث العلمي.

يتبين من ذلك أن نظام المراقبة المالية البعدية لا ينطبق على الاعتمادات المخصصة لنشاط الجامعة في مجال التعليم العالي، والتي تبقى خاضعة لنظام المراقبة المالية المسبقة، بينما ينطبق على الاعتمادات المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي التي تسييرها الجامعة.

المطلب الثاني: الفاعلون في تسيير ميزانية الجامعة

يتم تنفيذ الميزانية من طرف أعوان عموميين مؤهلين والمتمثلين في:¹

¹ لصاق حيزية، دريسي رضا، مضمون محاسبة أعوان تنفيذ الميزانية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري حسب القانون 23-07 في إطار الإصلاحات المالية العمومية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 13، العدد 02، 2024، ص- ص 84-86.

1- الأمر بالصرف: يعتبر أمر بالصرف كل شخص يتصرف باسم الدولة أو الجماعات المحلية أو المرافق العامة ذات الطابع الإداري يختص بتسيير وإدارة المرافق العامة كما يمتاز باختصاص مالي من خلال تثبيت وتصفية الديون أو الأمر بتغطية الدين أو تسديده، وعليه يعد أمر بالصرف كل شخص يؤهل قانونيا بالتعيين أو الانتخاب أو التكليف للقيام بتنفيذ العمليات المالية والإدارية، فحسب المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 268-97 " يعتبر أمر بالصرف حسب هذا المرسوم، الموظف المعين قانونيا في منصب مسؤول تسيير الوسائل المالية والبشرية والمادية والذي تفوض له السلطة وفقا للمواد 26-28-29 من القانون 21-90 ويكون معتمدا قانونا طبقا للتنظيم الجاري به العمل" وحسب المادة 04 من القانون 07-23 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية والتسيير المالي، " يعتبر أمر بالصرف في مفهوم هذا القانون، كل شخص معين أو منتخب أو مكلف يخول له بتنفيذ العمليات الميزانية والمالية والممتلكات للأشخاص المعنوية (الدولة الجماعات المحلية، المؤسسات العمومية الإدارية، المؤسسات العمومية للصحة، الأشخاص المعنوية المكلفة بتنفيذ كل أو جزء من برنامج الدولة.

أصناف الأمرين بالصرف: حسب المادة 05 من القانون رقم 07-23 فقد حددت ثلاثة أنواع من الأمرين بالصرف نلخصهم في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): أنواع الأمرين بالصرف.

نوع الأمر بالصرف	نوع التنفيذ	الأشخاص المعنوية
الرئيسيين	ميزانية الدولة	الوزراء، مسؤولو الهيئات العمومية، المسؤولون المكلفون بالتسيير المالي
	ميزانية الجماعات المحلية	الولاة، رؤساء المجالس الشعبية البلدية
	ميزانية المؤسسات العمومية	مسؤولو المؤسسات العمومية الإدارية مؤسسات الصحة
الثانويين	الإعتمادات المالية للبرنامج	الأشخاص الذين يتلقون تفويضا من الأمر بالصرف الرئيسي
الإقليميين	البرامج	مسيرو برامج الهيئات الإقليمية في حلة تكليفهم بتنفيذه كله أو جزء منه

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المادة 05 القانون 07-23.

- مسؤولية الأمر بالصرف: تقع المسؤولية الشخصية على الأمر بالصرف والأمر بالصرف المكلف أو المستخلف أو المفوض في حالة حدوث خطأ أو مخالفة التي من شأنها أن تلحق ضررا بالخزينة العمومية أو بالهيئة العمومية ، ويعاقب على هذا الخطأ و المخالفات طبقا للتشريع والتنظيم المعمول به.

2- المحاسب العمومي: يعتبر أحد أعوان تنفيذ الميزانية والعمليات المالية، " هو كل عون عمومي معين أو معتمد قانونيا للقيام بالعمليات والمبينة في نص المادة 24 من القانون 07-23 الآتية:

-تحصيل الإيرادات و/أو دفع النفقات.

-حراسة وحفظ الأموال والسندات والقيم والأغراض أو المواد المكلف بها.

-مسك المحاسبة الموازناتية على أساس مبدأ وحدة الصندوق.

-مسك المحاسبة العامة على أساس مبدأ الحقوق والالتزامات المثبتة.

-التقييد المحاسبي للقيم غير الثابتة.

-إعداد القوائم المالية وحساب التسيير.

-حفظ وثائق الثبوتية والمستندات المحاسبية للعمليات المنفذة على مستوى المركز المحاسبي الذي يسيره.

كما يعتبر محاسب عمومي في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري كل عون محاسب معتمد، حيث يتم تعيينهم أو اعتمادهم من طرف الوزير المكلف بالمالية وتحدد كفاءات تعيين أو الاعتماد عن طريق التنظيم. ويتم تصنيف المحاسبين العموميين إلى سبعة أصناف موضحة في الجدول الآتي:

الجدول(02): أصناف المحاسبين العموميين.

الصنف	المهام الموكلة
محاسبين فاعلين	القيام بالعمليات المذكورة في المادة 24 من القانون 07-23، دون أن تكون له صفة المحاسب العمومي ومن دون أن يتحصل على ترخيص صريح من السلطة المؤهلة لهذا الغرض
محاسبين مختصين	هم المخول لهم التقييد النهائي في كتاباتهم للعمليات التي يؤمرون بها على مستوى صناديقهم
محاسبين مفوضين	مهمتهم تنفيذ العمليات للمحاسبين المختصين
محاسبين رئيسيين	مهمتهم تقديم حساباتهم مباشرة لمجلس المحاسبة
محاسبين ثانويين	عملياتهم تكوم ممرضة من طرف المحاسب الرئيسي كما يقدمون حساباتهم إلى مجلس المحاسبة
محاسبو الأموال والقيم	مكلفون بالحفاظ وتداول الأموال والقيم والسندات التي يملكها الأشخاص المعنوية المذكورين في المادة 01 من القانون 07-23
محاسبو التركيز المحاسبي	يقومون بتركيز وتقييد العمليات المالية المنفذة من طرف محاسبين آخرين في كتاباتهم وحساباتهم

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على المواد 17، 18، 19، 20، 21 من القانون رقم 07-23، والمواد 09، 10، 11، 12، 13 من المرسوم التنفيذي 91-313 الذي يحدد إجراءات المحاسبة التي يمسكها الآمرون بالصرف والمحاسبون العموميون وكفاءاتها ومحتواها.

- مسؤولية المحاسب العمومي: حسب المادة 112 من نفس القانون تقع المسؤولية على المحاسب العمومي والمفوض والأعوان الموضوعون تحت سلطتهم والوكلاء الماليون في حالة ارتكاب خطأ أو مخافة نوجزها في الجدول الآتي:

الجدول 03: أنواع مسؤولية المحاسب العمومي.

نوع المسؤولية	طبيعة الخطأ أو المخالفة	العقوبة المترتبة
المسؤولية الشخصية	الأخطاء والمخالفات التي تشكل خرقا بين الأحكام التشريعية والتنظيمية التي تحكم استعمال وتسيير المال العام التي من شأنها أن تلحق ضررا بالخزينة العمومية أو بالهيئة العمومية	يعاقب على هذه الأخطاء والمخالفات طبقا للتشريع والتنظيم المعمول به
المسؤولية المالية	العجز الحاصل في الصندوق	- إصدار قرارات تصفية باق الحسابات من طرف مجلس المحاسبة. - إصدار قرارات تصفية باق الحسابات الصادرة عن الوزير المكلف بالمالية.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المادة 112 القانون 07-23.

المطلب الثالث: التحديات المالية والحوكمة في الجامعات

أولاً: التحديات المالية:

إن مشكلة تمويل التعليم العالي أصبحت قائمة في جميع دول اعالم في الوقت المعاصر والذي من شأنه أن يحد من تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات، ولعل من أبرز العوامل المؤثرة في استدامة الجامعات ماليا ما يلي:¹

1- الاعتماد الشبه الكامل على الأموال العامة:

إذ أن هناك ضغط كبير على الموارد العامة للدولة وذلك في ظل نمو النفقات العامة بنسبة اكبر من الإيرادات العامة نظرا لاعتماد الموازنة علة قاعدة موارد مالية محدودة تتمثل في عائدات النفط والضرائب والرسوم الجمركية بصورة رئيسية. كما أن مشكلة التمويل الحكومي للتعليم العالي تكمن في الجمع بين قضيتين رئيسيتين هما كفاية التمويل وتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص التعليمية، ومن المعروف أن الجمع

¹ معاش سهام، سعد الدين زينب، تحديات تحقيق الاستدامة المالية في الجامعة - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - مذكرة ماستر جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021-2022، ص- ص 45-49.

بينهما صعب للغاية في العديد من دول العالم خاصة الدول الفقيرة والنامية ذات الموارد المحدودة وتتزايد هذه المشكلة مع تزايد عدد الطلب على التعليم العالي، وبالتالي فإن قصور الإنفاق العام الموجه للتعليم العالي يمكن اسناده إلى عجز الموازنة من جهة وارتفاع تكلفة التعليم العالي من جهة أخرى.

هناك العديد من النظم التعليمية التي تعتمد بشكل كامل على الأموال العامة ويمكن أن يشكل ذلك عائق أمام تغيير هيكل التعليم العالي الذي يكون صعبا للغاية، ويتطلب وعيا اجتماعيا أوسع وقبولا للتحديات الاستدامة التي يواجهها المجتمع والتي يمكن أن تساهم الجامعة في التخفيف منها ، وذلك من خلال اظهار رؤى بديلة لمستقبل أفضل من خلال تعزيز العمل الفعال لمواجهة المشاكل.

2- تحدي التوسع في عدد الطلاب:

للعوامل الديموغرافية تأثير كبير في السياسات التربوية لأنه يجب الأخذ في الحسبان متغيرات عدد السكان وتركيبهم العمري، لأن ها تحدد الطلب المحتمل على التعليم وذلك له أهمية بالغة في التخطيط للتعليم وتمويله، إن الزيادة في الطلب على التعليم العالي ما لم تكن مصحوبة بالزيادة الملائمة في الموارد المالية لابد أن تكون على حساب جودة التعليم وذلك بسبب أن قلة الموارد لها تأثير سلبي على البنية التحتية.

3- تحدي جودة التعليم العالي:

إن تحسين جودة التعليم أمر مكلف وبالتالي فإيجاد الموارد الضرورية لتحسين جودة التعليم العالي يعد تحديا رئيسيا اخر يحتاج المعالجة، فتدهور جودة التعليم ينعكس سلبا على نتائج تقرير التنافسية العامي كما أن تحسين جودة التعليم العالي يتطلب موارد كبيرة لتمويل التطور التكنولوجي وتوطينه في مؤسسات التعليم العالي، اضافة إلى تحديث البرامج والمناهج الدراسية وتقنيات التعليم ومنهجياته وتحديث مهارات الهيئات الاكاديمية وذلك لتحسين التنافسية والاحتفاظ بمستوى عالي .

4- التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة:

بما أن الجامعة تعد من المنظمات غير الربحية التي تعتمد على المأن حين تمويلها خاصة من الدولة فإنها يجب أن تكون قادرة على التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة وتعديل ومراجعة مهامها بالإضافة إلى تعبئة الموارد لمواجهة التحديات الجديدة، وهذا يشمل التحول نحو المزيد من التمويل الذاتي وكذلك تطوير نماذج الموارد المالية التي تركز على تنويع الإيرادات.

5- محدودية الموارد المالية:

إن الموارد المحدودة تقيد اختيار السياسة وتحد من البدائل كما يؤثر مستوى التنمية الاقتصادية على طبيعة المطالب المعروضة على صانعي السياسة، فمطالب المواطنين في الدول النامية تتجه نحو نصيب

أكبر من الخدمات الجامعية ويؤثر قلة الموارد ومحدوديتها على تلبية احتياجات السياسات التعليمية. كما أن ضعف قدرة الجامعة في تمويل التعليم يعود إلى القيود المركزية وعدم استقلال الجامعات استقلالاً حقيقياً وانحسار الحرية الأكاديمية وضعف تطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة والشفافية والمحاسبة هي جميعها المسؤولة أساساً على غياب الابتكار والابداع والحرية في تحقيق تنويع الموارد لتمويل التعليم الجامعي.

6- مقاومة التغيير:

يعتبر من أبرز التحديات للتحويل نحو الاستدامة المالية وذلك نظراً لأن هذا التحويل يحتاج إلى المشاركة الشاملة في صنع القرار من جميع المستويات الإدارية والأفراد والجهات ذات العلاقة داخل وخارج الجامعة وذلك من أجل ضمان نجاح التحويل نحو الاستدامة على المدى الطويل.

7- نقص الوعي والفهم الضعيف للاستدامة المالية:

تشير الاستدامة المالية إلى القدرة على أن تكون المنظمة في وضع مالي جيد ولديها الوسائل المالية لتنفيذ برامجها، ومع ذلك فإن النتائج المتعلقة بالاستدامة المالية معقدة جداً مما يدل على أن كبار الموظفين لا يدركون كيف يمكن تحقيق الاستدامة والاستقلال المالي على المدى الطويل. وتبرز أهم تحديات إدارة الجامعات في التحويل نحو الاستدامة فيما يلي:

- نقص الوعي و الاهتمام والمشاركة من قبل الجامعة.
- مقاومة التغيير من قبل موظفي ومنتسبي الجامعة.
- الأنظمة الإدارية البيروقراطية.
- ضعف مشاركة الجامعات في الأبحاث متعددة التخصصات.
- ضعف الفهم والإدراك لدى بعض أعضاء هيئة التدريس لما تعنيه الممارسات والأبحاث المستدامة.

8- فجوة المهارات القيادية:

إن العثور على مصادر تمويل جديدة أو بديلة يحتاج إلى أعضاء مجلس الإدارة الذين يتمتعون بمهارات إدارية مالية عالية مثل ريادة الأعمال والذين لديهم القدرة على إدارة مواردهم المالية في شكل مناسب (الرقابة، رفع التقارير المالية)، وهو ما يجعل إدارة السمعة أمر بالغ الأهمية والذي يتطلب تقارير مالية جيدة واتباع مبادئ الحوكمة الرشيدة رغم صعوبة ذلك، لكنه أمر بالغ الأهمية للحفاظ على الصالح العام.

9- مجانية التعليم:

تعد مجانية التعليم واحدة من مشاكل التعليم العالي في الدول الفقيرة والنامية، فالتعليم يحتاج إلى نفقات باهضة لا يمكن الوفاء بها مع المجانية كما أن الدول مهما كانت متقدمة ومهما كثرت مواردها تظل غير

قادرة على الوفاء بنفقات ومتطلبات التعليم مع المجانية، كما أن المجانية دعوة لعدم الجدية في التعليم لذا فأن ترشيد المجانية يعني إعادة التعليم إلى مساره الصحيح وبالتالي يكون ضمانا لخريجين من طراز جيد يجدون التفكير والبحث العلمي، ويعلمون كيفية صياغة وتحديد مشكلات مجتمعهم.

10- محدودية التمويل الخارجي:

يواجه التمويل في التعليم العالي ضعف ومحدودية التمويل الخارجي سواء في شكل منح أو قروض ويعود ذلك إلى الطبيعة الخاصة للتمويل الخارجي الذي يخضع لتقلبات يصعب السيطرة عليها كما أنه يعد موردا ثانويا أو مؤقتا يرتبط بشروط محدودة.

11- تحدي البعد الزمني:

إن المشكلة الرئيسية للاستدامة المالية هي الضغط المزدوج ضغط الوقت وضغط المخاطر فعادة ما يكون الافق الزمني في التمويل اقصر بكثير من الافق الزمني الازم لمواجهة تحديات المجتمع الملحة، وعادة ما يكون مفهوم المخاطر في التمويل اضيق بكثير من المفهوم الاقتصادي والاجتماعي والاستدامة ونظرا لأن الاستدامة المالية مرتبطة ارتباطا جوهريا بالتطورات الطويلة الأجل، حيث تكون المقاييس ذات الصلة استشرافية وتأخذ في الاعتبار الافاق الطويلة المدى وهذا يضع طبقة اضافية من الصعوبة وعدم اليقين بشأن المعلومات ذات الصلة بالاستدامة.

12- التحديات المالية:

وتتعلق بمجموعة من العوامل المادية والمالية مثل:

- زيادة معدل التضخم.
- الارتفاع في نفقات التعليم العالي وضعف قدرة مؤسسات التعليم العالي على زيادة مواردها الجارية.
- قلة الدعم المالي من المجتمع المحلي وضعف مساهمة القطاع الخاص في تمويل التعليم العالي.
- الهدر في توظيف الابنية والمختبرات والإمكانات المتوفرة.

ثانيا: التحديات الحوكمية:

قبل الحديث عن تحديات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، لابد من أن نقف عند التحديات العامة التي تواجه أنظمة التعليم العالي بصورة عامة، لاسيما في الدول النامية، والدول العربية حيث تواجه أنظمة التعليم العالي ثلاث تحديات تتمثل في:¹

¹ الحاج عرابة، ليلى بن عيسى، حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات، دراسات - العدد الاقتصادي، المجلد 08، العدد 03، الجزائر، 2017 ص- ص 51، 52.

- ضرورة حصول الشباب على المهارات المطلوبة في سوق العمل: فقد أصبح التكوين في التعليم العالي يتطلب ضرورة مواكبة متطلبات سوق العمل لضمان توظيف فعال للمهارات التي تنتجها المؤسسات الجامعية على اختلاف هيكلتها، وهو الأمر الذي أصبحت تسايره وتعمل به جميع الدول، حيث أبحث الثنائية جامعة مؤسسات بمثابة نظام مفتوح يوافق رسم وتحديد مخرجاته مع شروط ومتطلبات مدخلاته.

- ضرورة تحسين إمكانية الحصول على خدمات جيدة النوعية في هذه المؤسسات: لاسيما مع ما فرضته العولمة والتحرر التكنولوجي على مستوى العالم، فقد أصبح طالب الخدمة من المؤسسة الجامعية يبنى عملية اتخاذ لقرار التكوين واختيار مؤسسة التكوين بناء على معايير مرسومة ومدروسة وفقا لعملية تحليل مقارنة بين مستويات تقديم الخدمة بين مختلف المؤسسات الجامعية المتاحة للتكوين فيها، وهو ما يجعل في نهاية المطاف فعالية وجودة التكوين أو الأداء بمختلف مفاهيمه في المؤسسة الجامعية هو المعيار الحاسم في اختيار الطالب الي يمثل الزبون الرئيسي للجامعة من منظور المفهوم الجديد للخدمة العمومية.

- البحث عن مصادر تمويل جديدة لمواجهة الطلب المتزايد من الطلاب: يعتبر التمويل حجما ومصدرا وآلية من أعقد المشكلات التي تواجه النشاط التعليمي الجامعي لاسيما الدول النامية، إذ أن مراحل الإنفاق على التعليم العالي من طرف الحكومات عرفت العديد من الضغوطات التي أثرت بشكل كبير على مخصصات التمويل، لكونه منظومة فرعية تؤثر وتتأثر بالمنظومة الكلية بمختلف عواملها الاقتصادية، الاجتماعية السياسية أو التربوية، وبالنظر إلى تزايد عدد الطلاب على مختلف المستويات، لابد للمؤسسة الجامعية من البحث على مصادر جديدة للتمويل، تجعلها قادرة على تغطية المتطلبات المتزايدة بكفاءة وفعالية.

وهذا ما هو معمول به في الدول المتقدمة فلم يعد التمويل قائما على الاعتماد الكامل على الدولة وما تخصصه من اعتمادات مالية لسد حاجيات الجامعة المالية، بل أصبحت إدارة الجامعة مسؤولة عن تنويع وتنمية مصادر التمويل الخاص بها، كما أصبحت الجامعات تحاول تنفيذ مختلف أنشطتها بأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال حسن استغلال وتوظيف الموارد وفقا لمتطلبات اقتصاد المعارف الذي لا يمكن تجاهله عند تحليل وتحديد منظومة التسيير والتأطير في المؤسسات الجامعية.

على غرار هذه التحديات المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي بصورة عامة، يشهد تكريس الحوكمة العديد من التحديات التي تجعل من نجاح الحوكمة في الجامعات أمرا صعب المنال لا سيما في الدول النامية ولعل من أبرز هذه التحديات نذكر:

- المناخ السياسي والقانوني العام: يؤثر المناخ السياسي الذي تعيشه الدول النامية على توجيهات وقدرات أعضاء الأسرة الجامعية، مما يزرع الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغير. ضف إلى ذلك غياب

قوانين خاصة بالتعليم العالي، فالمنظومة العامة للدول النامية لا تتلاءم والتطور الحالي للجامعات في العالم نظرا لأوضاعها الخاصة، وغياب قوانين مرنة تتماشى مع معطيات الحكم الراشد، وهو ما يفسره التحدي المالي.

- هيمنة الجانب السياسي والإيديولوجي على الجانب العلمي والموضوعي على مستوى إصلاحات التعليم العالي: ويظهر هذا من خلال غياب مبدأ المشاركة في مجال التسيير لمختلف أعضاء الأسرة الجامعية وعدم إشراكها في اتخاذ القرار وطرح الأفكار والتعبير عن الآراء بكل حرية، وهو ما يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق مبادئ الحوكمة.

- غياب ثقافة الإبداع وتبني التغيير لدى أفراد المنظومة المجتمعية سواء ما تعلق منها بالطالب أو الأستاذ: حيث تشير مختلف الدراسات الاستطلاعية في هذا السياق إلى غياب المبادئ الخاصة بالحوكمة الخاصة ما يتعلق منها بالشفافية، المساءلة، ومشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار، وذلك بسبب تأثير وانتشار الثقافة السلبية المكتسبة من التركيبة السوسولوجية للبنية المجتمعية، والمتمثلة في ثقافة العزوف عن التغيير والإبداع وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، هذه الثقافة أخذت الاستحواذ الكامل على توجهات وتفكير الطلاب عبر مختلف سيرورة حياتهم التعليمية من المتوسط إلى الجامعة، والأسلوب نفسه تخضع له علاقة الأستاذ مع المستويات الإدارية العليا، مما يجعل من الجامعة مؤسسة بيروقراطية تفتقر لأهم مبادئ الديمقراطية ممثلة في المشاركة في اتخاذ القرار والمحاسبة والمسائلة بصيغتها العكسية، أي من الموظف إلى المسؤول، إذ لا يحق لمن هو أدنى في التدرج الإداري أن يناقش قرارات المستويات العليا .

إن الحديث عن معوقات وتحديات تطبيق الحوكمة لاسيما في الدول النامية يعتبر موضوعا واسعا وشائعا، إذ لا يمكن أن ينظر للتحديات على مستوى الطالب والهيئة التدريسية وكذا المجتمع، ففي هذا السياق يمكن أن نشير إلى النقاط التالية:

- ضعف مستوى الرقابة على الأداء في جانبه الإداري والبيداغوجي: حيث تفتقر مؤسسات التعليم العالي إلى الممارسة الفعلية لوظيفة الرقابة، وهو ما يفسر غياب المعايير الموضوعية والمدرسة لقياس الأداء البيداغوجي للأستاذ، أو الإداري المتعلق بالموظفين الإداريين.

- نقص في التركيبة العامة لتخصصات الهيئة التدريسية: حيث تشهد مختلف التخصصات الموجودة بالمؤسسات الجامعية تفاوتاً في إعداد الهيئة التدريسية، حيث قد نجد فائضا في البعض منها وعجزا في البعض الآخر.

- الاهتمام بالكم على حساب الكيف: حيث تسجل أعداد كبيرة من الشهادات الممنوحة لخريجي الجامعات مقارنة بتسجيل ضعف في المستوى الأكاديمي لهذه الفئة.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي والنظري لحوكمة الميزانية والتسيير بالأداء، من خلال ذكر أهم المفاهيم المرتبطة بالحوكمة في المؤسسات العمومية ومبادئها وآليات تطبيقها، ومنه يمكن القول أن حوكمة الميزانية تهدف إلى تحقيق الشفافية والمساءلة وترشيد الإنفاق العمومي وتحسين فعالية التسيير. فمن خلال تنوع المقاربات النظرية، تم إبراز أهمية التسيير بالأداء باعتباره أسلوباً حديثاً يركز على النتائج ومؤشرات الأداء في تقييم فعالية الإنفاق العمومي وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وفي سياق متصل، تم التطرق إلى خصوصية المؤسسات الجامعية في التسيير المالي، حيث تبين أن الميزانية الجامعية تخضع لجملة من القواعد والآليات التي تسعى إلى ضمان الاستعمال الأمثل للموارد المالية وتحقيق الكفاءة في التسيير. وسيأتي الفصل الموالي لتوضيح الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الميزانية الجامعية في الجزائر وآليات تطبيقها في المؤسسات الجامعية.

الفصل الثاني: الإطار القانوني
والمؤسساتي لحوكمة المزانة
الجامعية في الجزائر

تمهيد:

إن نجاح تطبيق حوكمة الميزانية والتسيير بالأداء داخل المؤسسات الجامعية لا يقتصر فقط على الجانب النظري، بل يتطلب وجود إطار قانوني ومؤسساتي ينظم مختلف العمليات المالية والمحاسبية، ويحدد آليات إعداد وتنفيذ ومراقبة الميزانية وفق مبادئ الشفافية والفعالية وترشيد الإنفاق العمومي. وقد شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة إصلاحات مهمة في مجال المالية العمومية، خاصة مع صدور القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية، والذي كرس الانتقال التدريجي نحو نمط التسيير بالأداء.

وفي هذا الإطار، تسعى الدولة إلى تحديث أساليب التسيير المالي داخل المؤسسات العمومية، ومن بينها الجامعات، من خلال اعتماد آليات جديدة تقوم على تحديد الأهداف، قياس النتائج، وتعزيز الرقابة المالية والمحاسبية بما يحقق كفاءة استخدام الموارد العمومية.

وانطلاقاً من ذلك، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار القانوني والمؤسساتي لحوكمة الميزانية الجامعية في الجزائر، وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار القانوني للميزانية العمومية في الجزائر.

المبحث الثاني: التنظيم المالي والمحاسبي للمؤسسات الجامعية.

المبحث الثالث: متطلبات حوكمة الميزانية في ظل التسيير الأداء.

المبحث الأول: الإطار القانوني للميزانية العمومية في الجزائر

تعتبر الميزانية العمومية في الجزائر الأداة الأساسية لتنفيذ السياسة المالية للدولة، لذلك خضع تنظيمها لإطار قانوني دقيق يحدد قواعد إعدادها و اعتمادها و تنفيذ و مراقبتها. و يستند هذا الإطار إلى مجموعة من النصوص الدستورية والتشريعية، أبرزها القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية، الذي يهدف إلى ضمان الشفافية والانضباط في تسيير المال العام. و يأتي هذا المبحث لتسليط الضوء على أهم القواعد القانونية المنظمة للميزانية العمومية في الجزائر، مع إبراز مراحل إعدادها وتنفيذها، وكذا آليات الرقابة عليها لضمان حسن استعمال الموارد العمومية.

المطلب الأول: قانون المالية وقانون المحاسبة العمومية

أولاً: قانون المالية:

يعتبر القانون رقم 8-17 المؤرخ في 1984 والمتعلق بقوانين المالية الركيزة والأساسية والأول الذي يعطي التوجيهات ويحدد الأحكام التي من خلالها يتم إعداد القوانين المالية السنوية، كما يعرف كذلك بالقانون العضوي لقوانين المالية، حيث يضم هذا القانون:¹

- الباب الأول: الأحكام العامة التي تعرف قوانين المالية وأنواعها وهيكلتها.
- الباب الثاني: تطرق للميزانية العامة وأنواعها وهيكلتها.
- الباب الثالث: تطرق لأنواع أخرى من الميزانية وعلاقتها بالميزانية العامة.
- الباب الرابع: تناول العمليات الخاصة بالخزينة وكيفية تنظيمها.
- الباب الخامس: تطرق لقوانين المالية انطلاقاً من تحضيرات ثم التصويت عليها حتى تنفيذها.
- الباب السادس: خصص لقانون ضبط الميزانية.
- الباب السابع: تناول أحكام مختلفة.

وقد عدل في 1988 بالقانون رقم 88.05 المؤرخ في : جانفي 1988 المعدل والمتمم لقانون 17.84، وفي 1989 بالقانون رقم 89.24 المؤرخ في 31 ديسمبر 1989 المعدل والمتمم لقانون 17.84.

ثانياً: قانون المحاسبة العمومية:

يعتبر القانون 90-12 المؤرخ في أوت 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية والمراسيم التنفيذية الخاصة

¹ جلال لشخب، تطبيق آليات حوكمة الميزانية العامة في إصلاح النظام الميزانياتي بالجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة عباس لغرور-خنشلة الجزائر، 2021-2022، ص26.

بتطبيقه المصدر الأساسي للقواعد القانونية للمحاسبة العمومية في الجزائر، والذي يسمى قانون المحاسبة العمومية.

يحدد هذا القانون الأحكام العامة للتنفيذ المطبقة على الميزانية العامة والعمليات المالية العمومية التي تشمل الإيرادات العامة والنفقات العامة، وكذلك عمليات الخزينة، كما يحدد هذا القانون التزامات الأمرين بالصرف والمحاسبين العموميين وكذا مسؤولياتهم، وتتمثل مراسيمه فيما يلي:¹

➤ المرسوم التنفيذي رقم 311.91 المؤرخ في 07 سبتمبر 1991 والمتعلق بتعيين واعتماد المحاسبين العموميين.

➤ المرسوم التنفيذي رقم 312.91 المؤرخ في 07 سبتمبر 1991 والمحدد لشروط الأخذ بمسؤولية المحاسبين العموميين.

➤ المرسوم التنفيذي رقم 313.91 المؤرخ في 07 سبتمبر 1991 والمحدد لإجراءات المحاسبة التي يمسكها الأمر بالصرف والمحاسبون العموميون وكيفية احتواها.

➤ المرسوم التنفيذي رقم 314.91 المؤرخ في 07 سبتمبر 1991 والمتعلق بإجراء تسخير الأمرين بالصرف للمحاسبين العموميين.

المطلب الثاني: الإصلاحات الحديثة للمالية العمومية

لقد فكرت الجزائر في تبني إصلاحات تدريجية منذ مطلع الألفية، بهدف تحديث المالية العمومية والانتقال من نموذج إدارة تقليدي قائم على منطق توفير الوسائل إلى نموذج قائم على منطق النتائج والأهداف. وقد تميزت هذه الإصلاحات بعدة محطات رئيسية، يمكن ذكر أبرزها:²

- إصلاح نظام الميزانية (2018): من أجل ضمان فعالية تسيير المال العام وفق متطلبات الحوكمة، تبنت الجزائر كغيرها من الدول أساليب تسيير حديثة ومعمول بها دوليا، حيث تضمن القانون العضوي الجديد 15-18 المتعلق بقوانين المالية والذي أصبح يمثل الإطار المرجعي الجديد للمالية العمومية في الجزائر حيث كرس مبدأ البرمجة متوسطة المدى وربط النفقات بالنتائج، وأحدث تحولات جذرية في آليات تسيير الإدارات العمومية، من خلال الانتقال من موازنة البنود التي تعتبر أداة للرقابة على الدفع فقط وتعتمد على

¹ سريدي أحمد، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، دور الإصلاح الميزانياتي في تحقيق الاستدامة المالية العمومية في الجزائر، المجلد 09، العدد

01، الجزائر، 2026، ص- ص 1280-1284.

² جلال لشخب، مرجع سابق، ص 27.

ثقافة التسيير القائمة على الوسائل والإجراءات، إلى موازنة البرامج والأداء التي تعتبر تبويبا حديثا للموارد وتعطي لأهمية إلى تحسين كفاءة الإنفاق العام وأداء برامج وأعمال الدولة.

- إصلاح نظام المحاسبة العمومية (2023): الإطار المحاسبي العمومي في الجزائر تشكل تاريخيا من عدة نصوص تشريعية أبرزها قوانين المالية وقوانين المحاسبة العمومية وكان النظام السائد قبل سنة 1990 يركز أساسا على العمليات الميزانية والمالية للدولة، وكان يسير بالقانون رقم 84-17 المؤرخ في 1984/7/7 ورغم شمولية هذا القانون، إلا أن نطاقه كان محدودا و اقتصر على تسيير المالية العمومية فقط دون التطرق للجوانب الأوسع من المحاسبة العمومية وهي الجوانب التي جاء لاحقا القانون 90-21 المؤرخ في 1990/08/15 لتغطيتها، حيث وسع هذا الأخير الإطار التنظيمي ليشمل ليس فقط العمليات الميزانية بل امتد للممارسات المحاسبية للجماعات المحلية والمؤسسات العمومية، وعلى الرغم من قوة هذه المبادئ التي كان يقوم عليها نظام المحاسبة السابق إلا أنه كان يعاني من عدة نقائص أبرزها اعتماده على أساس النقدي الذي جعله نظاما إجرائيا قائما على الامتثال للقوانين والتنظيمات أكثر من كونه أداة لقياس كفاءة الأداء، كما أنه لم يشمل محاسبة الأصول والخصوم بشكل كامل، الأمر الذي حد من إمكانية تقديمه بصورة شاملة وصادقة عن الوضعية المالية للدولة.

لقد واجهت الجزائر، على غرار العديد من الدول، انتقادات دولية واسعة تتعلق بجودة التقارير المالية ودرجة اتساقها وقابليتها للمقارنة، وهي انتقادات ناجمة أساسا عن قصور أنظمة المحاسبة العمومية التقليدية في تغطية مختلف الأنشطة الاقتصادية بشكل شامل ودقيق وفي هذا الإطار، شكل إصلاح نظام المحاسبة العمومية، من خلال تبني مجموعة متكاملة من المعايير الدولية للقطاع العام والممارسات الفضلي مثل IPSAS، فرصة لتحسين جودة وموثوقية المعلومات المالية العامة وبسمح هذا الإصلاح من تمكين صانعي القرار من الاعتماد على بيانات مالية أكثر دقة وشفافية، بما يسمح بتقييم الوضع المالي والأداء الحكومي والتدفقات النقدية، فضلا عن تعزيز الاتساق والمقارنة على المستويين الإقليمي والدولي، وتقوية التخطيط للاستثمار العام وإدارة أصول الدولة، وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية و المساءلة ورفع مستوى قبول وموثوقية الحكومة أمام المواطنين والمجتمع الدولي.

وأمام أوجه القصور التي شابت النظام المحاسبي السابق، جاء القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية (LOLF) ليؤسس نظام مالي مزدوج يقوم على الجمع بين المحاسبة الميزانية المبنية على الأساس النقدي والمحاسبة العامة القائمة على أساس الاستحقاق. وقد أسهم هذا التحول في تعزيز شفافية التقارير

المالية والذمة المالية للدولة، وقد أتاح هذا الإطار القانوني أرضية أكثر استراتيجية لتخصيص الموارد العمومية، وتحسين الاستدامة المالية، وتعزيز المساءلة داخل القطاع العام.

- تبني استراتيجية رقمنة المالية العمومية (2023): لقد فشل النظام الميزانياتي والمحاسبي المعمول به قبل القانون 15-18 في عكس الصورة الكاملة والصحيحة للمالية العمومية وقد جعل من الصعب على صانعي قرار تقييم الوضعية المالية الدقيقة للدولة، ما أعاق التخطيط والتسيير المالي العمومي، حيث أبانت عملية التسجيلات الكتابية الصارمة لعمليات الميزانية والخزينة في هيكل حسابات الخزينة نظاما جامدا ومتقدما عجز عن التكيف مع الاحتياجات المالية المتطورة وما زاد من فشله غياب أنظمة المعلومات المدمجة، مما أدى إلى تأخيرات كبيرة في تركيز البيانات وإعداد التقارير نتيجة المعالجة اليدوية للمعلومات المالية بطريقة تقليدية، حيث كان يتعين تسجيل العمليات عدة مرات عبر مراحل مختلفة من قبل عدة موظفين هذه الازدواجية لم تبطل فقط سير العملية المحاسبية، بل جعلت تركيز البيانات عملية بطيئة ومعقدة، وكنتيجة لذلك فكرة الجزائر في إعداد مخطط توجيهي خاص برقمنة وزارة المالية، حيث تم تطوير نظام رقمي موحد يدمج أنشطة كافة المديريات العامة لوزارة المالية، إلى جانب أنظمة خاصة بكل مديرية على حدة، وذلك ما نأمل نظام مدمج لإدارة المالية العمومية مع الالتزام بمبدأ السنوية .

وفي إطار السياق السابق تبنت الجزائر نظام رقمي تحت مسمى النظام المعلوماتي المتكامل لإعداد الميزانية (SIGBUD) وقد تم تثبيته منذ جوان 2017 على خزانات المعلومات للمديرية العامة للميزانية مع إمكانية الوصول إليه عبر الشبكة المحلية لوزارة المالية لكن النظام واجه اضطرابات تقنية وتقاعدية، حيث تأخرت عمليات التشغيل وضبط البيانات في البداية بسبب الأزمة الصحية العالمية، ثم ظهرت بعض القيود التقنية الأخرى المتعلقة باستقرار النظام.

يعتبر SIGBUD جزءا من مشروع أوسع لرقمنة النظام الميزانياتي (MSB) في الجزائر بهدف تسيير أفضل للمالية العمومية، والذي شمل أنظمة أخرى مثل نظام المعلومات المدمج لعملية التسيير الميزانياتي (SIGB)

والتي تعد نظام معلوماتي متكامل لإدارة الميزانية العامة للدولة، يهدف إلى عصرنه المالية العمومية وتحسين كفاءة وشفافية تسيير الميزانية ويعد SIGBUD نظام معلوماتي متكامل لإعداد الميزانية يتيح رقمنة جميع مراحل إعداد الميزانية وتنفيذها، ويستند إلى تسعة أبعاد رئيسية تشمل النشاط، الهيئة الإدارية، الإقليم مصدر التمويل، اقتراح الميزانية، التصنيف الاقتصادي للنفقة، المشاريع، نتائج المخرجات والتأطير متوسط المدى، بما يتوافق مع مقتضيات القانون 15-18 المتعلق بقوانين المالية ويسمح النظام بإعداد الميزانية

ومتابعتها وتقييمها بدقة، ويهدف نظام SIGBUD إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية، أبرزها تحسين كفاءة وفعالية إعداد الميزانية وتنفيذها، وتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة المالية العمومية، توفير معلومات دقيقة وحديثة لدعم صناعة القرار، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات المبنية على بيانات موثوقة، دعم التخطيط المالي والاقتصادي على المدى المتوسط والطويل، تعزيز الانضباط الميزانياتي من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة عن الوضع المالي للدولة، ما يسمح باتخاذ قرارات رشيدة بشأن تخصيص الموارد عبر ترشيد النفقات وتحديد أولويات الإنفاق بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة، كما يعمل على تعزيز الشفافية من خلال إتاحة المعلومات المالية للجمهور، ما يعزز التشاركية في تسيير الشأن العان، بالإضافة إلى زيادة كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين، ويساهم أيضا في تحسين مناخ الأعمال من خلال توفير بيئة مالية مستقرة وشفافة تشجع الاستثمار وتعزز النمو الاقتصادي .

- إصلاح نظام الصفات العمومية في سنة 2023: يندرج إصلاح نظام الصفات العمومية في إطار الخطة الشاملة لإصلاح المالية العمومية التي كرسها المشرع بموجب القانون 18-15 المتعلق بقوانين المالية والرامي إلى ترقية الحوكمة والشفافية في تسيير الأموال العمومية، وذلك تماشيا مع الرؤية الجديدة المنبثقة عن الإصلاح الميزانياتي، وترتكز التدابير المقررة في القانون الجديد رقم 23-12 المؤرخ في 05-08-2023 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية. أساسا على ثلاثة مبادئ أساسية: حرية الوصول إلى الطلب العمومي ، المساواة في معاملة عروض والشفافية في إجراءات إبرام الصفقات العمومية. كما يهدف قانون الصفقات الجديد إلى ضمان تأطير أفضل لممارسات الصفقات العمومية وذلك مراعاتا للتحويلات الهيكلية العميقة التي تشهدها البلاد، حيث كرس ضرورة ترقية الإنتاج الوطني وإرساء نظام إلكتروني لإبرام الصفقات العمومية عبر رقمنة الإجراءات والتي من شأنها تعزيز الشفافية في مختلف قطاعات الدولة ومن التدابير الأخرى التي جاء بها القانون إنشاء المجلس الوطني للصفقات العمومية كهيئة تحكيم إداري مستقلة، تبدي رأيها حول النزاعات الناشئة أثناء تنفيذ الصفقات العمومية مع المتعاملين الاقتصاديين الأجانب، عبر لجنة متعددة التخصصات.

المطلب الثالث: التطبيق العملي لموازنة البرامج

للتمكن من تطبيق موازنة البرامج والأداء بشكل فعال من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة يجب أن تتوفر عدة ركائز نلخصها في النقاط التالية:¹

- وجوب توفر مستوى عالي من المعرفة التقنية لإعداد موازنة البرامج والأداء مع التركيز على وجود خبراء

¹ بن قويدر حياة، مرجع سابق، ص - ص 130 - 131.

لتطبيقها بصورة صحيحة.

- توفر هياكل إدارية متطورة.
 - وجود أنظمة تكنولوجيا معلومات حديثة وبرمجيات متخصصة خصوصا فيما يتعلق بقياس النتائج والأداء.
 - ضرورة وجود هيكلية الوحدات الإدارية إضافة إلى توفر منظومة قانونية متكاملة.
 - نظام محاسبي متطور وإدارة مالية حديثة إضافة إلى توفر منظومة قانونية متكاملة.
- ثم إن خطوات تطبيق موازنة البرامج: يتطلب تنفيذ موازنة البرامج والأداء مجموعة من الخطوات تكون على النحو التالي.

- قيام الوحدات الإدارية بتحديد البرامج التي تحقق أهدافها الاستراتيجية من خلال:
 - . تحديد اسم البرنامج والهدف منه.
 - . تقدير النتائج المرغوبة (المخرجات المتوقعة).
 - . تحديد الأنشطة اللازمة لتنفيذ البرنامج (متطلبات التنفيذ).
 - . تحديد المدة الزمنية الكلية اللازمة لتنفيذ البرنامج.
 - . توزيع التكلفة وفقا لتوقيت الأنشطة.
 - . إعداد قائمة التدفقات النقدية للبرنامج.
 - . تحديد معايير قياس الأداء (معايير الأداء المالي، الفني والزمني).
 - قيام الوحدات الإدارية بتحديد ما يجب تنفيذه من البرنامج خلال العام الأول لتطبيق موازنة البرامج والأداء والمخصصات المالية اللازمة للتنفيذ (اعتماد البرامج).
 - قيام الوحدات الإدارية بإعداد موازنتها السنوية وفقا لأسلوب موازنة البرامج و الأداء.
 - اعتماد وإقرار الموازنة العامة.
 - قيام الوحدات الإدارية في تنفيذ البرامج المعتمدة.
 - متابعة التنفيذ وتقييم حجم ونوعية الإنجاز.
 - رفع التقارير الدورية وتقديم التوصيات.
- كما عرف تطبيق موازنة البرامج والأداء العديد من العراقيل أو الصعوبات نحاول حصرها فيما يلي:
- صعوبة تحديد الأهداف لجميع الأجهزة الحكومية تحديدا دقيقا.
 - ارتفاع تكاليف تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء.
 - قلة أ انعدام وجود مقاييس مادية لقياس الأداء للعديد من القطاعات مثل الأمن، العدالة والدفاع.

المبحث الثاني: التنظيم المالي و المحاسبي للمؤسسات الجامعية

يكتسي التنظيم المالي والمحاسبي للمؤسسات الجامعية أهمية بالغة في ضمان السير الحسن للجامعة وتحقيق التوازن بين الموارد والنفقات، وذلك من خلال تطبيق القواعد المحاسبية والمالية المعمول بها في المؤسسات العمومية. كما يساهم هذا التنظيم في تعزيز الرقابة وترشيد التسيير المالي. لذلك يتناول هذا المبحث النظام المالي والمحاسبي للجامعات الجزائرية، كيفية إعداد وتنفيذ الميزانية، وآليات الرقابة المالية المعتمدة.

المطلب الأول: النظام المالي والمحاسبي للجامعات الجزائرية

عرف القانون رقم 07-11 في المادة 3 النظام المحاسبي كالاتي: " المحاسبة المالية نظام لتنظيم المعلومة المالية، يسمح بتخزين معطيات قاعدية عديدة، وتصنيفها ، تقييماها، تسجيلها وعرض كشوف تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية وممتلكات الكيان ونجاعته (أداءه) ووضعية خزينته في نهاية السنة المالية". من هذا التعريف نستخلص خصائص المحاسبة المالية التالية:¹

- نظام لتنظيم المعلومة المالية.
 - كشوف تعكس بصدق الوضعية المالية.
 - معلومات يمكن قياسها عدديا (رقميا) تتكون من معطيات عديدة قابلة للقياس النقدي.
 - تصنيف تقيييم وتسجيل المعلومات المالية (وفق معايير الدولة).
 - قياس أداء الشركة من خلال جدول حسابات النتائج أو قائمة الدخل.
 - قياس وضعية الخزينة (جدول التدفق النقدي) أو قدرة الشركة على توليد النقدية وما يماثلها.
- وبالتالي فالنظام المحاسبي المالي عبارة عن مجموعة من المبادئ والاتفاقيات والقواعد المستنبطة من معايير المحاسبة الدولية، والتي تسمح بمعالجة المعلومات عن الأحداث الاقتصادية للمؤسسة (مداخلات النظام المحاسبي)، لتحديد القيم الاقتصادية لبنود القوائم المالية (مخرجات النظام المحاسبي). وذلك بهدف إيصال المعلومات المالية إلى مستخدميها، لمساعدتهم في تقييم أداء المؤسسة ومركزها المالي والتغير فيهما

¹ بن خليفة حمزة، دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (2011-2015)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة-، الجزائر، ص- ص7-8.

والحكم على الإدارة ومساهمتها في تحسين أداء المؤسسة والاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة لديها، مما يسمح باتخاذ قرارات صحيحة وإجراء المقارنات.

هذا النظام يسمح بالمساعدة على تنظيم العمل المحاسبي وتوجيه وظيفتي التقييم والتوصيل من أجل تلبية احتياجات مستخدمي القوائم المالية، كما يسمح بمراعاة التطورات التي يعرفها الاقتصاد الجزائري، من خلال مواكبة الممارسة المحاسبية لها، مما يمكن المحاسبة من التعبير بصدق هم مختلف جوانب النشاط الاقتصادي ومختلف الأحداث الاقتصادية المتعلقة بالمؤسسة. إضافة لما سبق فإنه على المستويين النظري والتطبيقي، من خلال التكيف مع الإطار المفاهيمي لمجلس معايير المحاسبة الدولية وتحقيق التقارب مع المعايير المحاسبية الدولية الصادرة عنه، وقد سمح بإدخال تغيرات مهمة على مستوى المفاهيم والتصورات وقواعد التقييم والإدراج وأيضاً طبيعة ومحتوى القوائم المالية، وتتمثل هذه التغيرات في النقاط التالية:

- تبني الحل الدولي بتكييف الممارسات المحاسبية الجزائرية بالممارسات الدولية، مما يسمح للمحاسبة بالاعتماد على إطار تصوري ومبادئ محاسبية أكثر انسجاماً مع التطورات الاقتصادية وإنتاج معلومة مالية مفصلة.

- تحديد المبادئ والقواعد التي تسمح بتوجيه الممارسة المحاسبية وخاصة تسجيل الأحداث الاقتصادية.

- تقييمها وإعداد القوائم المالية، مما يحد من مخاطر التلاعب المعتمد وغير المعتمد ويسهل عملية تدقيق الحسابات.

- بإمكان المؤسسة تطبيق نظام معلوماتي يركز على محاسبة مالية مبسطة (محاسبة الخزينة).

وتتبع هذه التغيرات من دور المحاسبة الذي يجب أن يركز على الحقيقة الاقتصادية للأحداث أكثر من تركيزه على شكلها القانوني، وهذا ما يسمح للممارسة المحاسبية في الجزائر بالتخلص نوعاً ما من القيود القانونية والضريبية التي تحد من تحقيق الصورة الصادقة وتوفير المعلومة المالية الملائمة والقابلة للمقارنة.

المطلب الثاني: إجراءات إعداد وتنفيذ الميزانية الجامعية

إن إعداد توقعات الميزانية يخضع لإجراءات مشتركة، تحدد سنوياً بواسطة التعليمات المنهجية المعدة من طرف الوزارة المالية، وترسل عن طريق الوزارة الوصية إلى المؤسسات مرفقة بنماذج جداول، ويحدد فيها الجدول الزمني للإرسال والمصادقة، والتوجيهات المتعلقة بعملية تقييم الاعتمادات لميزانية التسيير، والخاصة بكل باب على حدى.

واستناداً إلى التعليمات، يتم تقييم الاحتياجات وفقاً للجدول الزمني للإرسال والمصادقة، والتوجيهات المتعلقة بعملية تقييم الاعتمادات لميزانية التسيير، والخاصة بكل باب على حدى.

واستنادا إلى التعليمات، يتم تقييم الاحتياجات وفقا لبرنامج النشاط، ويعد مشروع الميزانية وفقا للمرسوم رقم 189/89: المؤرخ في 1989/11/07 المحدد لشروط توزيع الاعتمادات والنفقات، وخلال السنوات الأخيرة يشترط مع الوثائق المطلوبة محضر المصادقة على المشروع من طرف مجلس الإدارة وفي هذا الإطار يجب على المؤسسات احترام الإجراءات التي تحتوي عليها التعليمات المنهجية الخاصة بإعداد توقعات الميزانية للسنة المالية المعنية، والتي تتضمن كل سنة بصفة عامة ما يلي:¹

- تاريخ إرسال المشروع إلى الإدارة المركزية.
- عدد النسخ من مشروع الميزانية المصادق عليه من طرف مجلس الإدارة.
- تقرير مفصل يتضمن تبرير الاحتياجات وبرامج النشاط المراد تحقيقها.
- تعداد الموظفين طبقا للجدول المرفق مع التعليمات.
- حساب التسيير والحساب الإداري للسنة الماضية.
- الوضعية المالية إلى غاية التاريخ المطلوب بالتعليمات.
- الوضعية الحقيقية للحظيرة.
- بيان التزامات المستخدمين الأولي والتكميلي.
- تعداد الطلبة في التدرج وما بعد التدرج.
- وضعية النفقات الحقيقية والمتوقعة إلى غاية التاريخ المطلوب بالتعليمات.
- وضعية الموارد المحصلة والمتوقعة حسب طبيعة كل واحدة.
- الكشوفات للمقارنة إن وجدت، والخاصة بأشغال الصيانة، العتاد والأثاث المكتبي، عتاد الإعلام الآلي... إلخ، المتوقع اقتناؤها من طرف المؤسسة.
- قائمة العمال المؤقتين.
- الاحتياجات المالية للعلاوات الجديدة إن وجدت وفقا للقوانين.
- الاحتياجات المالية لتسوية متأخر الأجور لكل صنف من الموظفين.
- محضر الموافقة على مشروع الميزانية من طرف مجلس الإدارة.

كل هذه الوثائق تعد في نسختين، وتمضى من طرف الأمر بالصرف مع الوثائق التبريرية الضرورية لتدعيم الاحتياجات المطلوبة، ترسل إلى الوصايا وهذه الأخيرة ترسلها بدورها إلى الوزارة المالية، وبعد المصادقة على قانون المالية لكل سنة، الذي يتضمن الاعتمادات النهائية المخصصة لكل قطاع، تشرع

¹ سريدي أحمد، مرجع سابق، ص 58.

الوزارة في إعداد رزنامة لكل الجامعات من أجل مناقشة الميزانية النهائية لكل مؤسسة بالنظر إلى الغلاف المالي المخصص لوزارة التعليم العالي من طرف الدولة، وبعد المصادقة على ميزانية كل مؤسسة من طرف مصالح وزارة المالية، يبلغ الغلاف المالي إلى كل الأطراف موزعا بابا بباب حسب النفقات ذات طبيعة واحدة، ويبقى للجامعة التوزيع الداخلي ما بين المواد فقط، ويستدعي مجلس الإدارة للمصادقة على الغلاف المالي المخصص إلى المؤسسة، بعد اقتراح الأمر بصرف التوزيعات الداخلية ما بين المواد وحسب الأبواب والتي تعتبر مصادقة شكليا فقط، لأن تخصيص الغلاف المالي للقطاع والمؤسسات لا يتم وفقا للاحتياجات الحقيقية للمؤسسات، وإنما يتم حسب الوضعية المالية للدولة، فمن الممكن يكون الغلاف المالي جيدا أو ضعيفا، وحتى نظام تقييم الاحتياجات لا يعتمد على معايير تتماشى مع الواقع الجديد. ثم ترفق الميزانية برسالة اقتراح ممضاة من طرف الأمر بالصرف والمراقب المالي مع محضر المصادقة على الميزانية من طرف مجلس الإدارة، وترسل إلى الوالي، وبعد إمضاءها هذا الأخير والأمر بالصرف ترسل إلى المصالح المعنية بالتنفيذ (المراقب المالي، عون محاسب)، (وصايا للتبليغ).

ومن أهم الملاحظات التي يجب أن نشير إليها من حيث إجراءات إعداد الميزانية وتوزيع الاعتمادات . فبالنسبة للإجراءات من حيث الزمن يجب أن نشير إلى زمن إعداد مشروع ميزانية المؤسسات والذي غالبا ما يكون بالنسبة للسنة ن+1 قبل 15 ماي من كل سنة و 30 جوان للميزانية الإضافية، وهذا لتحضير قانون المالية، هذه الرزنامة غير محددة بنص قانوني، لكنها أصبحت عملية تقليدية لإعداد ميزانية الدولة بالنسبة لكل القطاعات، ولم يؤخذ بعين الاعتبار خصوصيات قطاع التربية، فهذه الرزنامة الحالية لا تتماشى بصفة واقعية مع توقعات اعتمادات ميزانية التسيير لمؤسسات التعليم العالي.

فالدخول الجامعي الذي يبدأ مع بداية شهر سبتمبر يعتبر عاملا جديهما لتحديد توقعات الاعتمادات لم يؤخذ بعين الاعتبار، فعدم التوفيق بين السنة المالية والسنة الجامعية ينجم بلا شك خلا في التوقعات لأن المعطيات الحقيقية للجامعة تتوفر عند الدخول الجامعي وليس في نصف السنة المالية، كذلك هذه التوقعات التي تتم خلال هذه الفترة تعتمد على هياكل محاسبية هذا من ناحية التحضير أما بعد المصادقة، فالفترة الممتدة بين نهاية السنة الجديدة والبدء في تنفيذ الميزانية الجديدة لا تقل في المتوسط عن خمسة أشهر، أي تقريبا نصف السنة، في خلال هذه المدة لا تصرف إلا مستحقات المستخدمين الإلزامية، وبواسطة ترخيص من الوزارة المالية بعد الربع الأول من كل سنة، وتبقى النشاطات الأخرى مجمدة بالمؤسسة، كما يجب أن نشير إلى أنه قبل المرسوم رقم 189/89 كانت إجراءات إعداد الميزانية أقل حدة ماما هي عليه الآن، لأنه بعد الاتفاق مع الوصايا ووزارة المالية على الغلاف المالي، أي ثلاثة مستويات فقط، لكنه حاليا أصبحت

تتناقش على سبع مستويات (الوصايا، وزارة المالية مرتين، مجلس الإدارة مرتين، المراقب المالي ثم الوالي لإمضائها).

في البند المعلق بإجراءات إعداد الميزانية يقترح الباحث:

في الموضوع المتعلق بالرزنامة قبل وبعد المصادقة على ميزانية الدولة، يجب أن يعالج مع الأطراف المعنية وخاصة وزارة المالية لإيجاد صيغة تجعل الجامعات تبقى في نشاط مستمرة خلال السنة، وإعداد تنبؤات تتلاءم مع برامجها.

فالربع الأول من كل سنة، والذي فيه تخصص الاعتمادات النهائية للمؤسسات، تعتبر هي المرحلة الحقيقية لمعرفة توقعات الميزانية، وفي نفس الوقت، تقدم الوثائق التبريرية مرة ثانية لتوزيع وتسجيل الاعتمادات، حيث تواجه الوصايا في هذه المرحلة ضغوطات كبيرة من كل الجوانب (التبريرات، الوقت، مقارنة التوقع مع المخصص) فلا تستطيع التوفيق بين كل هذه العمليات.

أما في ما يتعلق بإعداد الميزانية فالنظام الحالي القائم على النمط التفاوضي في توزيع الاعتمادات يجب أن يوضع حدالة لأنه مبني على معايير اعتباطية لا تشجع المؤسسات على المنافسة ولا على الاستعمال الأمثل للموارد.

فضعف القوانين المؤسسية لإعداد الميزانية والمشاريع التمهيدية ليست مجدية بالنسبة للآفاق التوقعية للقطاع. فالتوقعات واقتراحات الميزانية المقدمة لا تعتمد على أسس تنبئية واقعية، وهذا نظرا لغياب مشاركة كل الوحدات في إعداد المشروع (كليات، وحدات بحث، المصالح المشتركة، مخابر... إلخ)، وغياب هيئة المداولة ونقص التأطير، فأن أغلب المشاريع تعد من قبل هياكل إدارية محاسبية دون الاعتماد على برنامج نشاط يعكس هذه التوقعات، بالإضافة إلى ذلك عدم التحكم في برنامج التوظيف من طرف المؤسسات وهذا ما ينتج عنه اقتراحات وتوقعات مبالغ فيها.

ولهذا فعلى مؤسسات التعليم أن تشارك في سيرورة تأهيل إجراءات إعداد الميزانية وتعطي الصلاحيات لهيات المداولة بالمرافقة أو الرفض لمشروع الميزانية، وأن تتحكم جيدا في المعطيات الخاصة بأهداف المؤسسة، في الحالة الآتية نظرا لضعف التأطير وانعدام ثقافة تسيير الجامعات وفقا لمعطيات السوق، من الممكن تكليف اختصاصيين وخبراء بهذه المهمة قبل المصادقة على المعايير التنبئية من طرف المصالح المختصة.

هذه الطريقة نقودنا تدريجيا إلى تحديد بعض التكاليف البيداغوجية والتي تساهم بدورها في :

- تحسين مرحلة إعداد ميزانية المؤسسات الجامعية.

- التحكم في تحضير الدخل الجامعي وتخفيف الاختلال من سنوية الميزانية والسنة الجامعية.
- التحكم في تنفيذ الميزانية ومردود المصالح والهياكل والوحدات.
- القضاء على الفارق الزمني بين نهاية السنة المالية وبدء التنفيذ في الميزانية الجديدة.
- توزيع أحسن للإمكانيات المالية والتي تتم بواسطة معايير يجب أت تحدد وتقيم الإمكانيات المالية للقطاع التي لت تتم إلى حد الآن.
- ترجمة الميزانية إلى البرامج التي تتبناها المؤسسة في المرحلة الأولية، ويصادق عليها من طرف هيآت المدولة، هذه الهيآت يجب تنشيطها وتكثيفها وإعادة النظر في تركيبها وفقا لما يتطلبه الواقع،(وخاصة الممثلين الحقيقيين للقطاعات المستفيدة مباشرة من منتج التعليم العالي كالغرف المهنية)، وتكون هذه البرامج معقدة وفقا للاحتياجات المعبر عنها من قبل وحدات التعليم، البحث، فرق البحث وهياكل التسيير.
- ومن الأفضل أن يتصف النظام المعد لتوزيع الموارد بما يلي:
- نظام تخصيص للموارد عام وبسيط مستوعب ومناسب لكل المؤسسات، وللوصول إلى هذا الأسلوب الممكن، يجب أن يتمحور النظام الجديد حول التكلفة المتوسطة الكلية للطلاب تبعا لكل تخصص، سنوات التكوين أو الشهادات، وهذا بوضع وكالة لدراسة تكاليف واحتياجات المؤسسات، لأن تكاليف التكوين بين الشعب تختلف، فلا يمكن تطبيق نفس التكلفة على الجامعات ذات التكوين العلمي فقط، أو العلوم الاجتماعية أو المختلطة، وبهذا نصل إلى تحديد معامل لكل فئة تكوينية ونعمل على إيجاد انسجام بين الجامعة الجزائرية والجامعات العالمية.
- إحداث طرق وأدوات للتقييم، مؤشرات الإنتاجية، معايير تحديد التكاليف بالنسبة لكل هياكل الجامعة.
- هذه المعايير يجب أن تأخذ آفاقا متعددة السنوات، حتى لا يكون انقطاع في نشاطات الجامعة عند نهاية كل سنة.
- إن عملية تنفيذ الميزانية تبدأ بمجرد أن تتم تأشيرة الميزانية من طرف الوالي والأمر بالصرف وغالبا ما تكون بعد نهاية النصف الأول من كل سنة وتتم عبر أربعة مراحل:
- الالتزام: وهو العقد الذي يتم بموجبه إنشاء الدين على المؤسسة اتجاه الغير.
- التصفية: التحقق من الوثائق وتحديد المبلغ الحقيقي للمصاريف.
- الأمر بالدفع: وهو العقد الذي بموجبه يعطي الأمر بصرف المبلغ.
- الدفع: وهو عقد بموجبه يتم تحرير المبلغ.

وتبعا لطبيعة النفقات فإنها تكون مصحوبة إما بقائمة مثل بيان الالتزام للمستخدمين، أو الأمر بالطلبية كشوفات الأسعار، الصفقة، الاتفاقية... إلخ، كل هذه ترسل إلى المراقب المالي لتأشيرتها.

التنفيذ يتم على مستويين من طرف الأمر بالصرف: الالتزام والدفع.

الالتزامات على مستوى المراقب المالي:

هذه العملية تتم وفقا للمرسوم 92/ 414 المؤرخ في 14/11/1992، فمحاسبو الالتزامات الممسوكة من طرف الأمر بالصرف، تسمح في أي لحظة بمعرفة مبلغ الالتزامات مقارنة مع الاعتمادات المفتوحة سواء بالنسبة للميزانية الكلية أو بالنسبة للباب أو المادة والرصيد الباقي.

شكل نموذج بيان الالتزام معد من طرف وزارة المالية وبمضي من طرف الأمر بالصرف ويرسل إلى المراقب المالي لتأشيرته، المراقب المالي بدوره يتحقق من التالي:

- صفة الأمر بالصرف
- الطبيعة القانونية للنفقة.
- وجود الاعتمادات أو المناصب المالية.
- مطابقة المصاريف مع الوثائق المرفقة.
- وجود تأشيرات أولوية إذا كانت الإجراءات تتطلب ذلك (وظيف عمومي، وزارة وصية... إلخ).
- التقيد القانوني للمصاريف.

وبعد التأكد من الإجراءات القانونية المتبعة، المراقب المالي إما أن يعطي تأشيرة أو رفضا مؤقتا أو نهائيا مع ذكر الأسباب، في هذه الحالة بإمكان الأمر بالصرف إصدار أمر بالالتزام بالتعاضي وتحت مسؤولياته وترسل نسخة إلى وزير المالية، وهذه العملية لا يمكن أن يقوم بها الأمر بالصرف في الحالات التالية:

- تنافي صفة الأمر بالصرف.
- عدم وجود اعتمادات.
- غياب وثائق الإثبات للالتزام مادية أو قانونية.

ولكن بتطبيق المرسوم رقم 258/99 المؤرخ في 16/11/1999 المتعلق بالالتزامات البعدية لاسيما المادة 04 الخاصة بالمؤسسات الجامعية، والتي تشترط قيام الأمر بالصرف بالالتزام التوقعي أولا وفقا للاعتمادات المفتوحة، ثم يتم تسوية هذه العمليات في آخر كل ثلاثي، هذا الإجراء لم يحل المشكل للأسباب التالية:

- من ناحية الالتزام التوقعي يشترط وجود اعتمادات مالية حقيقية بالنسبة لكل باب ومادة وهذا ما يعني أن عملية الصرف لا تبدأ إلا بعد الشروع في تنفيذ الميزانية والتي غالبا ما تكون متأخرة، فأشكال جمود نشاط المؤسسة خلال الفترة المشار إليها أعلاه لم يحل، وفي نفس الوقت يحمل المؤسسة عبئ ثان من ناحية الالتزامات (أي القيام بالالتزام مرتين)، كما هو واقع حاليا، فبعض التأشيرات في بعض المؤسسات لم تسو مع المراقب المالي عدة مرات من طرف المؤسسات الجامعية والوصايا إلا أن هذه الهيئات لم تتلق ردا في الموضوع من طرف وزارة المالية إلى حد الآن، فالأفضل للمؤسسة في هذه الحالة هو الالتزام القبلي.
- ومن ناحية أخرى هذه العملية تحدث تصادمات بين المراقب المالي والأمر بالصرف لا يمكن أن تحل نتيجة لنظرة كل واحد إلى طبيعة النفقة.

ولهذا هذه الصلاحيات إلى مجلس المداولة أو تطبيق المادة 05 من نفس المرسوم بإعطاء المراقبة إلى محافظ حسابات.

- وبالنسبة للمحاسب يجب أن يعاد النظر في نمط المحاسبة المستعملة في الجامعات وتطبيق نظام المحاسبة المطبق على المؤسسة الاقتصادية، وفي نفس الوقت إعادة النظر في العلاقة بين الأمر بالصرف والمحاسب والوصول إلى إحداث عملية تكامل بينهما (وليس التعارض كما هو حاليا في أغلب المؤسسات) بحث يصبح دور المحاسب يهدف إلى تحقيق برامج الجامعة، ويعد السياسة المالية لها ويساهم في إيجاد حلول وفعالية ونجاعة في عملية التسيير المالي للجامعة، كما أشرنا إليه في أول الموضوع.
- إعادة تنظيم مصالح الميزانية والمحاسبة بكيفية تتلاءم مع التوجيهات والمهام الجديدة للجامعة واقتصاد السوق.

فتحديث و إصلاح التسيير المالي بالجامعات يجب أن يحقق ثلاثة أهداف رئيسية:

- تبسيط الإجراءات المحاسبية والميزانية الحالية.
- إصلاح النظام المحاسبي والمالي لمؤسسات التعليم العالي.
- التخفيض من حدة الصعوبات الناجمة عن تطبيق قواعد المحاسبة العمومية.
- وكنتيجة لذلك، نستطيع أن نخفض من تكاليف المؤسسات سواء في الوقت أو التكلفة أو الأسعار.

المطلب الثالث: الرقابة المالية على ميزانية الجامعات

هي رقابة قبلية تتمثل في جميع أنواع الرقابة التي تكون قبل القيام بعملية التسيير الميزانياتي والالتزام وتتم هذه الرقابة من قبل المراقب الميزانياتي وهو موظف تابع لوزارة المالية وتمارس على مشاريع قرارات الالتزام بالنفقات وتسيير مناصب الشغل المالية، ونهدف هذه الرقابة إلى المساهمة في التحكم في تنفيذ

الميزانية والتغطية المالية الدائمة لقرارات التسيير والسهر على نظامية النفقات بالنظر إلى التشريع والتنظيم وتكون هذه الرقابة في شكلها السابق واللاحق حسب الحالة وقد حددت التزامات ومسؤولية المراقب المالي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-414 المؤرخ في 14 نوفمبر 1992 المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها المعدل والمتمم. أما في ظل القانون رقم 23-07 نصت أحكام المادة 103 منه على أن الرقابة الميزانياتي تهدف إلى:¹

- السهر على مطابقة مشاريع الالتزامات بالنفقات مع القوانين والتنظيمات المعمول بها حيث يتأكد المراقب الميزانياتي من مطابق بطاقة الالتزام، سند الطلب و التقرير والتقديمي مع النماذج المعمول بها، كما يتأكد من التقيد الميزانياتي ويتثبت من أن النفقة تدخل ضمن المهام المخولة للهيئة الخاضعة للرقابة .
- التحقق المسبق من توفر الاعتمادات ومناصب الشغل المالية.
- تأكيد المطابقة بواسطة تأشيرة أو رأي مسبق على الوثائق المتعلقة بالاعتمادات ومناصب الشغل المالية والنفقات. وفي حالة مطابقة العملية مع النصوص القانونية والتنظيمية يتم التأشير على نفقة أو منح رأي مسبق على وثيقة البرمجة الأولية للاعتمادات ومناصب الشغل ووثيقة برمجة اعتمادات النشاط أو تعديلها وكذا منح الموافقة على ميزانية المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة.
- ضمان رقابة بعدية على الوثائق الغير خاضعة للتأشيرة المسبقة مثال ذلك بعض نفقات الجامعة (مصاريف تنظيم الملتقيات، اقتناء عتاد جديد واقتناء الكتب) هذه النفقات تتطلب المرونة والسرعة في التنفيذ و تكون في شكل التزامات تقديرية في حدود الاعتمادات الممنوحة ويقوم المراقب الميزانياتي عند انقضاء كل سداسي من السنة المعنية بمراقبة الوثائق ويتوجها بتأشيرة تسوية.
- التأكد من وجود عناصر محاسبة الالتزامات وذلك بإجراء مقارنة بينه وبين الأمر بالصرف.

¹ جبار بودالي، مكايي زويبر، الرقابة على الميزانية العامة في ظل القانون رقم 23-07، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 02 جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2024، ص-ص 640-641.

المبحث الثالث: متطلبات حوكمة الميزانية في ظل التسيير بالأداء

إن نجاح حوكمة الميزانية في ظل التسيير بالأداء يتطلب توفير مجموعة من الشروط والمتطلبات التنظيمية والإدارية والرقابية التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية. كما أن اعتماد هذا الأسلوب الحديث في التسيير يفرض تطوير آليات المتابعة والتقييم وربط النتائج بالأهداف المسطرة. وعليه يهدف هذا المبحث إلى إبراز أهم متطلبات تطبيق حوكمة الميزانية في ظل التسيير بالأداء داخل المؤسسات العمومية والجامعية.

المطلب الأول: الشفافية والمساءلة في التسيير الجامعي

شهد مفهوم الحوكمة اهماما متزايدا من المؤسسات، حيث تم وضع معايير لتطبيقه بهدف تحقيق الشفافية والمساءلة وتعزيز إدارة الجامعة من أجل تطوير وتحسين العملية التعليمية حيث نجد:¹

أولاً: الشفافية:

يشير مفهوم الشفافية إلى سهولة الوصول إلى المعلومات والإفصاح عنها، ويعني المفهوم من اتجاه آخر استخدام الطريقة العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات، وأن تتوفر المعلومات الكافية لي مراقبتها ومتابعتها. وتعد الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة، والتي يجب على الإدارة الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية على مرفق الجامعة والأطراف المعنية بها. وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلاً للتحقيق والرؤية السليمة. وبهذا المعنى فالشفافية ماهي إلا وضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قبل العاملين في الجامعة. هذا الوضوح يعني أن طلبة الجامعات يستطيعون وبكل سهولة الإفصاح لقيادة الجامعة عما يدور بخلدهم وعن مشكلاتهم واحتياجاتهم، مما يولد حواراً منتجاً ما بين قيادات الجامعة والطلبة، وتشكل اللقاءات المفتوحة تحدياً لتفكير الطلبة وتحفزهم على المشاركة وتسهم في تغطية قيم الحوار والتواصل البناء ما بين قيادات الجامعة وطلابها.

من خلال مفهوم الشفافية يتضح أن توافرها له الأثر الكبير في العملية الادارية والتنظيمية للجامعة في حال أن رغبت الجامعة بالارتقاء بمستوى الأداء للجامعة والعاملين فيها كمتطلب نجاح للشفافية. من خلال التنسيق المستمر بين الوحدات الإدارية والأكاديمية للجامعة وسياسة واضحة للاختيار و التعيين لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية تعتمد على مبدأ الكفاءة كشرط أساس، والعمل على تعزيز الجانب التدريبي

¹ محمد علي الشباطات، مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم

وربطه بمؤشر الأداء، فضلا عن تعزيز دور الرقابة لما لها من دور في تعزيز الشفافية، والتركيز على تحسين كفاءة القيادات الإدارية وتقييم أدائهم كهدف لتقيق الاستقرار الوظيفي، مع العمل على القضاء على جميع أشكال الفساد الإداري من خلال توفير نظام للحوافز يشجع العاملين في الجامعة بالتمسك بأخلاقيات الوظيفة والأمانة والنزاهة وتوفير الإجراءات التأديبية الفعالة بهدف تعزيز الشفافية. فضلا عن نشر ثقافة جودة مرفق الجامعة بتبنيها من القيادات الإدارية والموظفين والعاملين في المرفق الجامعي والمنتفعين بخدماته، وتعميم المعايير والمواصفات المطلوبة للخدمة الجيدة والإجراءات المطلوبة لتحقيقها وتحسين جودة الخدمة باستمرار، مع الاعتماد لنظام الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق الجامعي باستخدام وسائل الاتصال التكنولوجي وتقنية المعلومات، والتحول إلى الإدارة الإلكترونية من شأنه أن يقدم خدمة أفضل للمنتفعين ويحقق المساواة بينهم ويضمن تسيير المرفق الجامعي باستمرار وانتظام.

ثانيا: المساءلة:

يهدف مفهوم المساءلة إلى وجود طرق مؤسسية تمكن من مساءلة الشخص المسؤول ومراقبة أعماله وتصرفاته في إدارة الشؤون العامة، مع إمكانية القيام بأعماله إذا تجاوز السلطة أو أخل بثقة الناس وهذه المساءلة تكون مضمونة بوجود القانون ومتحققة بوجود قضاء عادل مستقل ومحايذ ومنصف ولكنها تستهدف قدرة تمكين ذوي العلاقة من متابعة ومساءلة الموظفين والمسؤولين عن طريق القنوات والأدوات المناسبة دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل. فالمساءلة بهذا المعنى هي القدرة على تقديم إجابة واستحقاق اللوم وتحمل المسؤولية بمعنى أنها اعتراف بالمسؤولية عن كل فعل أو قرار وتحمل لنتائج هذه المسؤولية.

ونظرا لأن النظام التعليمي في المؤسسات التعليم العالي كغيره يواجه نقرا كبيرا لمخرجاته وتدني مستواه وعدم ملائمته للمستجدات ومتطلبات العصر. وفي ظل هذا الواقع تنامي الإهتمام بموضوع المساءلة في مؤسسات التعليم العالي خلال السنوات الأخيرة الماضية كنتيجة لعجز مؤسسات التعليم العالي في عصر العولمة والمعرفة وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات عن مواكبة مستجدات هذا العصر، مما جعل مؤسسات التعليم العالي أمام تحد كبير.

ولتحقيق ذلك لابد أن يكون هناك مؤشرات للمساءلة الأكاديمية منها: ما يشمل على وجود آليات داخلية وخارجية لضمان الجودة، ووضع آليات لمتابعة التقييمات، واستخدام أساليب لتقييم أداء الطالب وأعضاء هيئة التدريس، ووجود مؤشرات للمسؤولية توضح حدود المساءلة على كافة المستويات (أعضاء هيئة التدريس المديرين، الموظفين و الإداريون)، وإجراءات التقييم لتحقيق الأهداف المؤسسية ونشر معلومات عن النتائج.

كما لا بد أن تشمل هذه المؤشرات قدرة المؤسسات على معرفة أوضاع الخريجين وسوق العمل ونشر هذه المعلومات.

ثالثا: المشاركة:

أدى تنامي الحاجات وتزايد الضرورات والتعقيدات إلى تعالي الأصوات التي تطالب بضرورة إعادة هيكلة التعليم على نحو يضمن الجودة. وقد أثبتت تجارب الشعوب المتطورة أن النهوض بالتعليم لا يتحقق إلا بالمشاركة الكاملة من الجميع. فالتعليم عملية مشتركة بين الدولة والمجتمع وبالتالي ينبغي ألا يقتصر تمويله على الجهات الحكومية، بل يتوجب أن يسهم به جميع أفراد المجتمع المؤهلين والقادرين في عملية التنمية بشكل أو بآخر.

يمكن القول إن المشاركة باتت من المفاهيم التي تقرض نفسها بقوة في السنوات الأخيرة في العديد من المجالات وخاصة مجال التعليم. وأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارة والطلبة بداية من صنع السياسات، إلى تصميم البرامج واتخاذ القرارات.

رابعا: العدالة:

ترتكز على توفير الفرص للجميع داخل مؤسسات التعليم العالي لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها.¹ الإبتعاد عن التمييز والتحيز بين أعضاء الجامعة، وبين الإدارات التنفيذية. التعامل بمبدأ العدالة للجميع تحديد المهام والمسؤوليات لجميع العاملين لضمان الأداء السليم للإدارة، أيضا تجنب تضارب المصالح لأعضاء مجلس الجامعة وضمان حقوق أصحاب المصلحة من خلال الإخلاص والجدية في وضع وتنفيذ السياسات التعليمية.²

خامسا: الكفاءة والفعالية:

يقصد بالكفاءة حسن استغلال الموارد المتاحة داخل المؤسسة التعليمية سواء كانت موارد مالية أو مادية أو بشرية، لتحقيق النتائج المطلوبة بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن. يتطلب إنشاء هياكل الحكم والإدارة التي يمكن أن تحقق الأهداف التي أقرها مجمع الجامعة، وتحديد المخاطر والاستجابة لتحديات المستقبل زيادة فاعلية الجامعات وجعل حاضرها ومستقبلها واعدة من خلال هذه وسائل رئيسة أهمها وسيلة زيادة

¹ ياسر عبد الرحمان، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد: 02، 2018، ص 196.

² زهرة عباس، حوكمة الجامعات وأثرها على جودة مخرجات التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة- دراسة استقصائية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعات الشرق الجزائري، أطروحة لنيل شهادة دكتور، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر 2019-2020، ص 25.

التحصيل الدراسي للطبة ،وسيلة زيادة الجودة والارتقاء بنوعية المنتج وهو الطالب واكتساب مزايا تنافسية(في الجودة والاعتماد)¹.

المطلب الثاني: الرقابة على الأداء

لقد تطورت الرقابة مفهوما ومضمونا فتعددت تقسيماتها وتزايدت أهميتها بمرور الزمن.²

الرقابة على الأداء: لوضع مفهوم للرقابة على الأداء يتوجب تحديد مفهوم كل من الرقابة والأداء.

مفهوم الرقابة: كثيرة هي التعاريف التي وضعت للرقابة، وهي تختلف تبعا للوجهة التي ينظر إليها من خلالها والأهداف المتوخاة منها. فالرقابة تتمثل في مجموع الأعمال المتعلقة بمتابعة تنفيذ الخطة، وتحليل الأرقام المسجلة للتعرف على مدلولاتها، ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية تحقيق الأهداف، ومعالجة أي قصور في تحقيقها. كما تدل على التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة

والقواعد المقررة، لتبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها. ويقصد بها تقييم وإصلاح أعال المرؤوسين من أجل ضمان تحقيق خطط المؤسسة.

وتشمل الرقابة على وضع المستويات أو الأهداف التي يجب تحقيقها، الاحتفاظ بسجلات سير العمل لمقارنتها مع المستويات الموضوعية، الإصلاح الفوري عندما يحيد سير العمل عن الأهداف الموضوعية. وبالتالي فالرقابة بالمفهوم الضيق لها كموضوع التحقق المودي إلى اكتشاف حالات الاختلالات والسرقة والتزوير وتبذير موارد المؤسسة، أما مفهوم الواسع فهي أداة مرجعية تسمح لمتخذ القرار من زيادة فعالية أداء المؤسسة.

مفهوم الأداء: إن مصطلح الأداء يوحي بالسعي للاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المسطرة إن لم نقل كلها. ويأتي المستوى الجيد من الأداء من خلال الموازنة بين التكاليف والوقت المبذولين وبلوغ المرجو في خدمة الصالح العام. من هذا المنطلق تعددت التعاريف المتعلقة بالأداء، فقد عرف على أنه البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة. ويتخذ مفهوم الأداء عموما ثلاثة معاني: نشاط، نتيجة نشاط وأخيرا الأداء هو نجاح المؤسسة. فالأداء هو نشاط باعتباره لا يمثل نتيجة آنية بل يؤدي لتحقيق النتائج. ويعد الأداء نتيجة نشاط كون تقييم

¹ زهرة عبدوس ، مرجع سابق، ص25.

² محمد دهان، مريم زغاشو، تقويم وتطوير الرقابة على أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة لعينة من جامعات قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 49، جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة 2، 2018، ص- ص 80-81.

الأداء يقوم أساسا على تقييم النتائج المحققة، أما من حيث اعتباره نجاح المؤسسة فهو يدل على تحقيق نتائج إيجابية. كما يعرف على أنه انعكاس لكفاءة استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

غير أن وجهات النظر لمفهوم الأداء في مؤسسات التعليم العالي، على غرار جل المؤسسات العمومية، تختلف عنه في باقي المؤسسات الأخرى، فالمؤسسات العمومية غالبا ما يكون لها بالإضافة للأهداف الاقتصادية أهداف أخرى ذات طابع اجتماعي، وبالتالي فهذه المؤسسات مطالبة ببلوغ مستوى متميز من الأداء الشامل وعدم الاكتفاء بالنتائج المالية الجيدة .

وعليه يمكن القول بأن رقابة الأداء تعني قياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعايير المتوقعة للأداء والسابق تحديدها، ومن واقع هذه المقاربة يصبح من الممكن تحديد ما إذا كان الأمر يحتاج إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية لإعادة مستوى الأداء إلى المستوى المخطط المعبر عنه بالمعايير المحددة آنفا. أي رقابة الأداء تدل على تقييم أداء المؤسسات طبقا لمعايير محددة سلفا، للتمكن من اتخاذ كافة التدابير والإجراءات الصحيحة التي تكفل تطابق الأداء المحقق مع الأداء المخطط.

حيث تطورت أهداف الرقابة بتطور الفكر الإداري، فلم تعد مجرد وسيلة لاكتشاف الأخطاء وإيقاع العقاب والمحافظة على الموارد بل تجاوزت ذلك لتصبح أداة في خدمة الإدارة ومساندتها لضمان أداء وفق ما هو مخطط له. بينما الأهداف التقليدية للرقابة تتلخص بصفة عامة في التأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية المثبتة بدفاتر وسجلات المؤسسة، تحديد نسبة إمكانية الاعتماد عليها، الولوج برأي محايد عن تطابق القوائم المالية لكما قيد بالدفاتر والسجلات ، اكتشاف ما قد يرد من أخطاء أو غش والتقليل من فرص الوقوع فيها عن طريق الرقابة الفجائية وتدعيم أنظمة الرقابة الداخلية. والأهداف الحديثة للرقابة من بينها يمكن أن نذكر تحسين تسيير المؤسسات من خلال متابعة الخطط الموضوعة وتقييم الأداء في مختلف الوحدات بمقارنة النتائج بما هو مخطط والوقوف على الانحرافات المسجلة والتعرف على فرص تحسين معدلات الأداء مستقبلا على الصعيد الإداري. التأكد من الاستعمال الحسن والسليم والعقلاني للوسائل المالية المتاحة ماليا أما سياسيا فهي تسعى أساسا للتأكيد على الالتزام بقرارات السلطة التشريعية وعدم تجاوز الأولويات والمخصصات في تنفيذ المشاريع، ويعزي الغرض من ذلك لضمان الاستقرار داخليا والتأكيد على مصداقية الدولة خارجيا، كما تعد أفضل أداة لضمان كفاءة استخدام الأموال العمومية بما يساهم في تطوير الاقتصاد الوطني والرفع من الرفاه الاجتماعي.

المطلب الثالث: العلاقة بين الحوكمة بين الرقمنة

تعد الرقمنة تقنية تساعد المؤسسات من تحويل عملياتها وأنشطتها من شكلها التقليدي إلى شكلها الإلكتروني، ومن ثم تحقيق الكفاءة والفعالية، كما أنها تسهم في تدفق البيانات من البيئة الخارجية، فمن بين إيجابيات تبني المؤسسة الإدارية الإلكترونية المساهمة في تفعيل المبادئ الرئيسية للحوكمة كشفافيتها، ووضوح سيرورة أعماله وكذلك العدالة ومحاسبة المسؤولين من أي اختلال فيها، بالإضافة إلى إيجاد الحلول وتقليص الوقت والجهد بطريقة تحقق الانسجام بين الموارد البشرية والمادية لتحقيق أقصى كفاءة وفعالية ممكنة.

أما الحوكمة تبرز أهميتها في تحقيق الثقة في المعلومات المتعلقة بالمنظمة، والوصول إلى أداء عال على مستوى كل وظائف المؤسسة، وكذلك ضمان نزاهة مجلس الإدارة والوفاء بالالتزامات وتحقيق أهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم. وبما أن التكنولوجيا تسهل عملية الاتصال فهي من بين الأدوات التي تحقق الشفافية وتعزيز الثقة في مخرجات المؤسسة وقوائمها المالية، كما أصبحت الرقابة الداخلية تتميز بالدقة من خلال البيانات الإلكترونية والبرامج الحاسوبية المستخدمة ضمن نشاط المؤسسة.¹

إن مشروع رقمنة الجامعة أصبح حتمية للتغيرات المتسارعة سواء على صعيد تحقيق جودة التعليم العالي وكلها مبررات كافية لتكون سبيلا لتجسيد مبادئ حوكمة الجامعة الجزائرية التي منذ سنوات كانت مجرد رؤية لمنظومة التعليم العالي في بلادنا واليوم نجد العديد من القرارات والإجراءات الداعمة لهذا المسعى، يأتي على رأسها اعتماد منصات إلكترونية (بروغراس) لمعالجة وإتاحة ونشر المعلومات المتعلقة بالطالب والأستاذ والإدارة الجامعية على حد سواء، في الامتحانات والمسابقات والترقيات ...إلخ. هذا المشروع يخلق تحديات على مستويات منها الموارد البشرية بالدرجة الأولى حيث:²

تتأثر إدارة الموارد البشرية بشدة بالتحول الرقمي للجامعة، ولا سيما بسبب تعطل الاستخدامات في الواقع هذا التحول يمكن أن يصاحب الرقمنة وإعادة هيكلة وتغييرات في العادات يوميا، وقد تتطلب تدريباً جديداً تؤثر مباشرة على العامل البشري للجامعة كمؤسسة خدمتية، كما يمكن أن يؤثر رد الفعل السلبي على نوعية الخدمة مما ينتج عنه انخفاض أو تباطؤ في النشاط الفردي. لذلك نحدد العديد من المخاطر الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية:

- عدم وجود دعم أو رفض من قبل العاملين للاستراتيجية الرقمية.

¹ لكل حياة ولكل محمد، بن عدة محمد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مقارنة حديثة لتفعيل الحوكمة في منظمات الأعمال، مجلة الحوكمة

المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01، المركز الجامعي غيلزان، 2022، ص 125.

² يزيد عباسي، سليمة حفيظي، الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 05، العدد

02، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جامعة جيجل، 2022، ص 181.

- تصلب الكفاءات.
- إدارة وقت العمل.
- مخاطر نفسية.
- مخاطر علاقات العمل الفردية والجماعية.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإطار القانوني والمؤسساتي لحوكمة الميزانية الجامعية في الجزائر، من خلال عرض أهم القوانين والتنظيمات التي تؤثر المالية العمومية والتسيير المالي داخل المؤسسات الجامعية، ومنه يمكن القول إن الإصلاحات الحديثة للمالية العامة جاءت بهدف تحسين فعالية الإنفاق العمومي وترشيد استعمال الموارد المالية. فمن خلال دراسة التنظيم المالي والمحاسبي للجامعات الجزائرية، تم إبراز مختلف آليات إعداد وتنفيذ الميزانية، إضافة إلى دور الرقابة المالية والمحاسبية في ضمان الشفافية وحماية المال العام وتحقيق حسن التسيير.

وفي سياق متصل، تم التطرق إلى متطلبات حوكمة الميزانية في ظل التسيير بالأداء، حيث تبين أن اعتماد مبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة على الأداء، إلى جانب الرقمنة، يساهم في تطوير التسيير المالي والإداري للمؤسسات الجامعية وتحسين كفاءتها.

وسياتي الفصل الموالي لتوضيح الجانب التطبيقي لحوكمة الميزانية الجامعية ومدى مساهمتها في تحسين التسيير بالأداء داخل المؤسسات الجامعية الجزائرية.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى الجوانب النظرية المتعلقة بحوكمة الميزانية في المؤسسات الجامعية ومختلف المفاهيم المرتبطة بالتسيير بالأداء، سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني من خلال دراسة تطبيقية بإحدى المؤسسات الجامعية الجزائرية، بهدف الوقوف على واقع حوكمة الميزانية في ظل الانتقال إلى نمط التسيير بالأداء، ومدى مساهمة هذا التحول في تحسين فعالية وشفافية التسيير المالي داخل الجامعة.

وتكتسي الدراسة الميدانية أهمية بالغة لكونها تسمح بجمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية، بما يساعد على اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة، إضافة إلى التعرف على مختلف الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسات الجامعية أثناء تطبيق مبادئ الحوكمة واعتماد ميزانية البرامج والأداء. كما يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية المعتمدة في الدراسة، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، مع بيان مجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب عرض النتائج المتوصل إليها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة.

وعليه، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الجامعية محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: مدخل لتقديم المؤسسة محل الدراسة

يضمن هذا المبحث نظرة عامة حول جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله حيث كانت البداية من نشأة المركز الجامعي ولنتوصل لمعظم المهام المختلفة لهذا المركز إضافة إلى عرض هيكله التنظيمي المتضمن لمختلف الفروع والمديرية .

المطلب الأول: تقديم جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف - ميله

تعد جامعة ميله مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي، تتمتع بالاستقلالية المعنوية والمالية وتهدف إلى توفير تكوين علمي نوعي في مختلف التخصصات، انطلقت الجامعة في بدايتها كمركز جامعي خلال الموسم الجامعي 2008-2009 حيث استقبلت أكثر من 1000 طالب، لتكون بذلك أول مؤسسة للتعليم العالي والبحث العلمي بولاية ميله.

وفي إطار تطوير منظومة التعليم العالي، تمت ترقية المركز الجامعي لميله إلى جامعة قائمة بذاتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 25-266 المؤرخ في 15 ربيع الثاني 1447هـ الموافق لـ 07 أكتوبر 2025. كما أعيدت تسمية الجامعة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف يوم 29 ديسمبر 2025، تجسيدا للعناية بالذاكرة الوطنية وتكريسا لثقافة الاعتراف برموز الثورة التحريرية.

توفر جامعة ميله العديد من عروض التكوين في الأطوار الثلاثة، ليسانس، ماستر والدكتوراه، وفي مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية. يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة. وتتوزع عروض التكوين على ستة كليات.

المطلب الثاني: موقع و مساحة ومهام جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف - ميله

تقع جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف - ميله - على بعد 8 كم عن مركز مدينة ميله على الطريق الرابط بين بلدية ميله وبلدية زغاية ويتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتار وعلى الرغم من مساحتها الكبيرة غير أن محيطها يتميز بطبيعته الفلاحية مما أدى إلى نقص في المرافق الخارجية للطلبة والأساتذة و الإداريين أيضا . أما عن مهام جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف فيوفر عدة مهام أساسية سواء في مجال التكوين العالي أو في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي نذكر منها:

تلقي الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث؛

المساهمة في إنتاج ونشر معهد للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛

المساهمة في الجهد الوطني للمبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛

تثمين البحوث ونشر الإعلام العلمي والتقني؛

المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف؛
تكوين الإطار الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.

المطلب الثالث: مرافق جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف-ميلة

وهنا سنتطرق إلى الكليات ومكتبات جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف -ميلة.

أولاً: الكليات:

تتوفر جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف لميلة على ستة كليات مع إنشاء الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي 08-09 المؤرخ في جويلية و ثلاثة أخرى جديدة تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي وهي:

- **كلية العلوم والتكنولوجيا:** تضم ثلاث أقسام:

الهندسة المدنية والري

الهندسة الميكانيكية والكهروميكانيك

هندسة الطرائق.

- **كلية الرياضيات والإعلام الآلي:** تضم قسمين:

الرياضيات

الإعلام الآلي.

- **كلية علوم الطبيعة والحياة:** تضم أربعة أقسام:

علوم الأرض والكون

البيوتكنولوجيا.

العلوم البيولوجية والفلاحية

علم البيئة والمحيط.

- **كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:** تضم أربعة أقسام:

العلوم الاقتصادية

علوم التسيير

العلوم المالية والمحاسبة

العلوم التجارية.

- **كلية الآداب واللغات:** تضم قسمين:

اللغة العربية

اللغات الأجنبية.

- كلية الحقوق: تضم قسم واحد:

الحقوق

- ملحقة المدرسة العليا للأساتذة

ثانياً: المكتبات:

تحتوي جامعة عبد الحفيظ بوالصوف على ثلاث مكتبات في خدمة الأساتذة والطلبة يوميا من الساعة الثامنة صباحا إلى الساعة الرابعة والنصف مساء، وهي كالتالي:

أ- المكتبة المركزية

هي إحدى المشاريع الكبرى التي تم إنجازها بالجامعة -ميلة- فتحت أبوابها في جانفي، 2017 تشكل الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالجامعة وهمزة وصل ما بين هذه المؤسسات من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى.

بطاقة استيعاب تقدر ب 2000 مقعد وقاعة انترنت تحتوي على 30 جهاز. تضم عدة مصالح وأقسام وهي مصلحة الاقتناء والمعالجة، مصلحة البحث الببليوغرافي، مصلحة المكتبة الرقمية، وقسم المذكرات والأطروحات، قسم كتب التاريخ، قسم الموسوعات والقواميس والدوريات.

ب- مكتبة معهد العلوم والتكنولوجيا " المجاهد دميري عبد الرحمان "

تعد من المكتبات الجامعية المتخصصة في ميدان علوم الطبيعة والحياة وهي تحفة معمارية فتحت أبوابها مع الافتتاح الرسمي للسنة الجامعية 2009/2008 في 18 أكتوبر 2008، يقوم فريق العمل بها تحت إشراف مدير المكتبة بمهمة تسهيل إيصال المعلومات إلى المستفيدين عن طريق الإعارة، ومعالجة مختلف أنواع الأوعية المرجعية ووضعها في متناول رواد المكتبة باختلاف فئاتهم (طلبة، أساتذة وباحثين) المنتمين للجامعة أو جامعات أخرى في إطار التعاون ما بين المكتبات والمؤسسات الجامعية، وبذلك تعتبر أحد الدعائم الأساسية للبرامج الأكاديمية والبحثية للمعهد، بطاقة استيعاب تقدر ب 500 مقعد وتضم كتباً ومراجعا في ميادين البيولوجيا والجيولوجيا والكيمياء والزراعة، كما تحتوي على قاعة أنترنت على 42 حاسوب.

ج - مكتبة معهد الآداب واللغات الأجنبية " المجاهد بن داكير محمد الصالح "

تعد من المكتبات الجامعية المخصصة في اللغة والآداب العربي واللغات الأجنبية (الفرنسية والإنجليزية)، إذ يقوم فريق العمل بها تحت إشراف مسؤول المكتبة بمهمة تسهيل إيصال المعلومات إلى

المستفيدين عن طريق الإعارة، ومعالجة مختلف أنواع الاوعية المرجعية ووضعها في متناول رواد المكتبة باختلاف فئاتهم (طلبة، أساتذة وباحثين) المنتمين للجامعة أو جامعات أخرى في إطار التعاون ما بين المكتبات والمؤسسات الجامعية، وبذلك تعتبر أحد الدعائم الأساسية للبرامج الأكاديمية والبحثية للمعهد. فتحت أبوابها مع مطلع سنة 2011، بطاقة استيعاب تقدر ب 400 مقعد تضم قاعة أنترنت مخصصة للطلبة الليسانس تحتوي على 45 جهاز حاسوب وقاعة أنترنت مخصصة لطلبة الماستر تحتوي على 21 جهاز حاسوب، بحث تتوفر المكتبة على رصيد وثائقي في كل من تخصص الأدب العربي واللغة الإنجليزية واللغة الفرنسية.

د - مكتبة العلوم الاقتصادية .

ولتنظيم دعم البحث العلمي، تضم جامعة ميله سبعة مخابر تحت إشرافها:

كلية علوم الطبيعة والحياة:

1- مخبر العلوم الطبيعية والموارد.

كلية الإعلام الآلي والرياضيات:

2- مخبر الرياضيات وتفاعلاتها

3- مخبر الإعلام الآلي والذكاء الاصطناعي.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

4- مخبر دراسات استراتيجيات التنويع الاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة.

كلية الآداب واللغات:

5- مخبر الدراسات الأدبية والنقدية

6- مخبر اللسانيات التطبيقية بين العلم والأدب

كلية العلوم والتكنولوجيا:

7- مخبر الهندسة والتكنولوجيا البيئية.

ثالثا: دار المقاولاتية:

إن دار المقاولاتية هي نتاج الشراكة بين الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع ميله و الجامعة لميلة، حيث تم إبرام هذه الشراكة سنة 2013، وتهدف أساسا إلى نشر الثقافة والفكر المقاولاتي في الوسط الجامعي وتنمية روح المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين، والعمل على بعث الأفكار الإبداعية في الوسط الطلابي والخروج تدريجيا من طبيعة المشاريع الكلاسيكية والتوسيع من دائرة المشاريع الابتكارية والتي من

شأنها إعطاء دفع جديد للتنمية من جهة، وكذا منح الشريحة الطلابية فرصة إنشاء مؤسسات مصغرة ناجحة في ميادين مختلفة من جهة أخرى نواة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

رابعاً: مركز التعليم المكثف للغات:

مركز تكثيف اللغات يساهم في تطوير وتحسين الاستعمال اللغوي للمتربص تماشياً مع تخصصه الجامعي والمهني، والدروس التي تقدمه الجامعة مرتبة حسب درجة الطلبة عليها وهي:

دروس في اللغة الإنجليزية.

دروس في اللغة الفرنسية.

دروس في اللغة الألمانية.

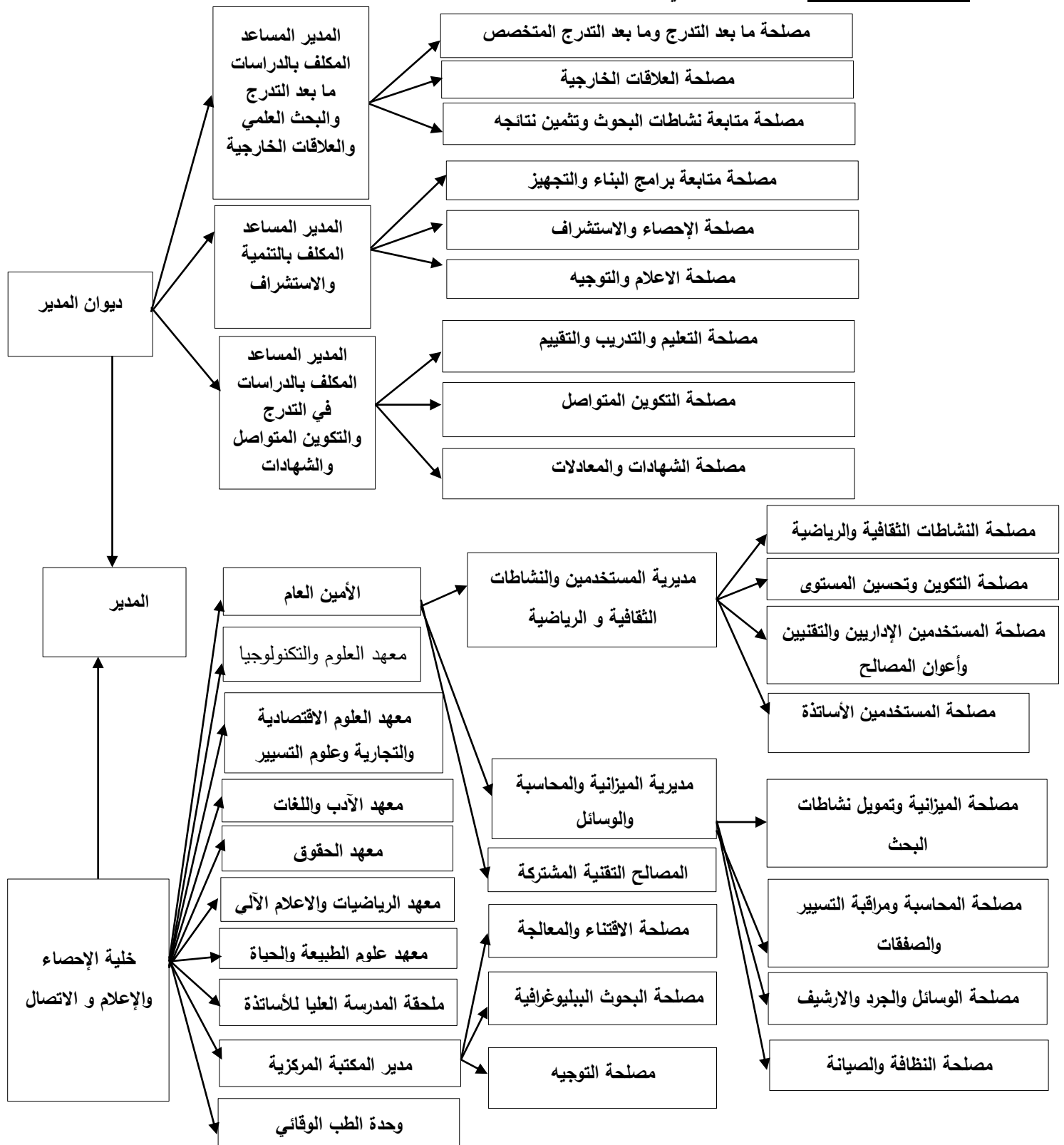
دروس في اللغة الإسبانية.

دروس في اللغة التركية.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بالصوف - ميله

يمثل الهيكل الإداري للجامعة مجموعة من المديريات التي تتدرج من تحتها مجموعة من المصالح كلها تسعى إلى إنجاح الموسم الدراسي الجامعي من خلال القيام بمختلف المهام الخاصة بالطلبة والأساتذة والموظفين العاملين في المؤسسة والمكونات المادية للجامعة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02) : الهيكل التنظيمي لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف - ميله



المصدر: الموقع الرسمي لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف - ميله --www.centre-univ-

http:، 18 أبريل، على الساعة 12:45. dz.mila

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

لقد هدفت الدراسة بشكل رئيسي الى تحديد حوكمة الميزانية في المؤسسات الجامعية في ظل الانتقال إلى نمط التسيير بالأداء يتضمن هذا المبحث وصفا لبناء أداة الدراسة و مصدر و اساليب جمع البيانات المعلومات بالإضافة الى الاساليب الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

المطلب الاول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب المنهجية بغرض جمع البيانات والمعلومات الضرورية للدراسة لضمان الدقة العلمية والموثوقية في النتائج، وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

أولاً: المصادر الثانوية:

حيث اتجهت الطالبتين في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب و المراجع العربية و الأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانياً: المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها احصائيا بالاستعانة ببرنامج spss.

المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة

من أجل معرفة حوكمة الميزانية في المؤسسات الجامعية في ظل الانتقال إلى نمط التسيير بالأداء، تم بناء أداة للدراسة في صورتها الأولية (استبانة)، عقب تحديد أبعاد ومكونات الموضوع والوقوف على أهمية المعلومات الأساسية وعلاقتها بموضوع الدراسة، وبالاطلاع على عدد من الكتب والدراسات المتخصصة في مجال الموضوع، وبالرجوع إلى آراء كل من الأستاذ المشرف والمختصين والخبراء في الموضوع، قمنا بتصميم استمارة الاستبانة، وفيما يلي شرح موجز لمحاور وأبعاد استبانة الدراسة.

أولاً: الاستبانة:

المتعلقة بدراسة حوكمة الميزانية في المؤسسات الجامعية في ظل الانتقال إلى نمط التسيير بالأداء دراسة حالة- جامعة المجاهد عبد الحفيظ بالصوف ميلة-

تتكون من ثلاث محاور رئيسية هي:

1- المحور الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة.

2- المحور الثاني : وهو خاص بالمتغير المستقل حوكمة الميزانية ويتكون من 5 مجالات:

✓ المجال الأول: الشفافية ويتكون من 05 فقرات.

✓ المجال الثاني: المساءلة ويتكون من 05 فقرات.

✓ المجال الثالث: المشاركة ويتكون من 05 فقرات.

✓ المجال الرابع: العدالة ويتكون من 05 فقرات.

✓ المجال الخامس: الكفاءة والفعالية ويتكون من 05 فقرات.

3- المحور الثالث: وهو خاص بالمتغير التابع التسيير بالأداء يتكون اثني عشر عبارة.

ثانيا: ترميز الاستبيان:

1- بالنسبة لمحور العوامل الشخصية (الجنس، العمر، المستوى ، الخبرة) تم ترميزها حسب الجدول

التالي:

جدول رقم (04): ترميز متغيرات الاستبانة بالنسبة لمحور العوامل الشخصية

الرمز	الفئة	المتغيرات
1	ذكر	الجنس
2	أنثى	
1	أقل من 30 سنة	العمر
2	من 31 إلى 40 سنة	
3	أكثر من 41 سنة	
1	دون الليسانس	المستوى
2	ليسانس	
3	ماستر	
4	دراسات عليا	
1	اقل من 05 سنوات	الخبرة
2	من 06 الى 10 سنوات	
3	من 11 الى 20 سنة	
4	اكثر من 21 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبتين

2- بالنسبة بمقياس ليكارت وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي فيما يخص المحور الثاني

والمحور الثالث من كل استبانة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (05): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الإستجابة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين

وقد تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة "غير موافق بشدة" وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى $(4=1-5)$ ثم تقسيمه على عدد الخلايا $(0.8=5/4)$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك من أجل تحديد مجال الخلية وهكذا مع جميع الخلايا الأخرى حسب الجدول التالي:

جدول رقم (06): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 الى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 الى أقل من 2.60
موافق الى حد ما	3	من 2.6 الى أقل من 3.40
موافق	4	من 3.4 الى أقل من 4.20
موافق تماما	5	من 4.20 الى 5.00

المصدر: عز، عبد الفتاح. 2007. مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام **spss**. دار خوارزم العملية للنشر والتوزيع.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قامت الطالبتين بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 24، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكارت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة؛
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛
- ✓ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات؛

- ✓ الانحدار البسيط وهو أسلوب مفيد لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة أي معرفة المتغيرات؛
- ✓ اختبار (Kolmogrov-Smirnov) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- ✓ اختبار T و F للمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

المبحث الثالث: تفسير وتحليل مجالات ومحاور الدراسة

تعد الدراسة الميدانية خطوة أساسية لفهم واقع المؤسسة محل الدراسة وتحليل مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية والمالية المتعلقة بها. ومن أجل الإحاطة بموضوع البحث، كان من الضروري تقديم تعريف شامل بالمؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها، مهامها، هيكلها التنظيمي ومرافقها المختلفة. لذلك يتناول هذا المبحث تقديم جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة باعتبارها ميدان الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

يتناول هذا المطلب تحليلًا لأدوات الدراسة الميدانية من خلال وصف فقرات الاستبيان والصدق البنائي له:

أولاً: تحديد عينة الدراسة:

تم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية لضمان تمثيل مختلف شرائح العينة في التسيير بالأداء في جامعة ميلة، وقد تم توزيع 55 استبياناً ورقياً، وتم استرجاع 45 استبياناً صالحاً للاستخدام في التحليل الإحصائي، ويعتبر هذا العدد كافياً لإجراء التحليلات اللازمة والتوصل إلى نتائج موثوقة علمياً، مما يعكس اهتمام أفراد العينة بموضوع البحث واستجابتهم للفقرات المطروحة في الاستبيان.

ثانياً: خصائص أفراد عينة الدراسة:

الجدول التالي يوضح الخصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (07): خصائص أفراد عينة الدراسة

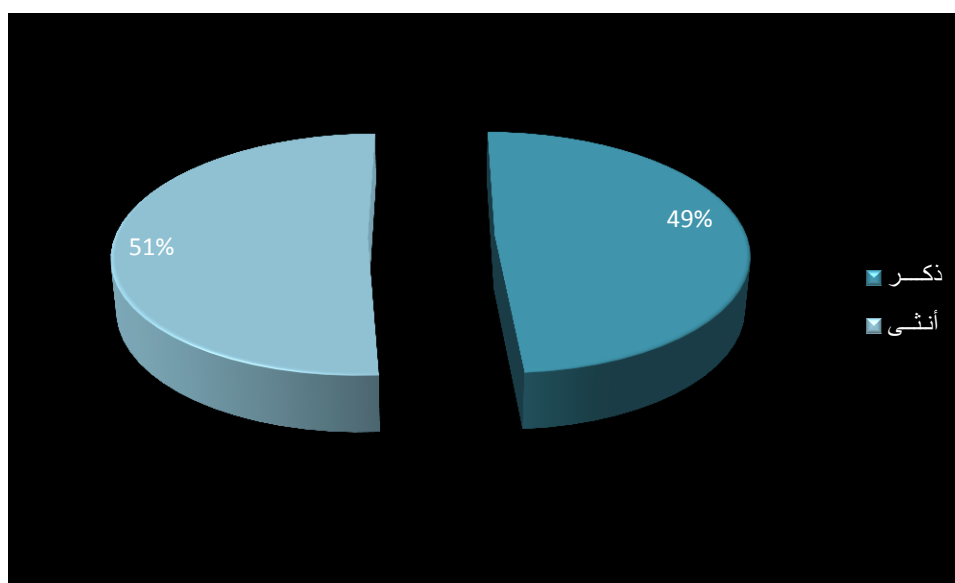
المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	22	48.9
	أنثى	23	51.1
العمر	أقل من 30 سنة	15	33.3
	31-40 سنة	16	35.6
	أكثر من 41 سنة	14	31.1
المستوى	دون الليسانس	10	22.2
	ليسانس	14	31.1
	ماستر	14	31.1
	دراسات عليا	7	15.6

40.0	18	أقل من 05 سنوات	الخبرة
26.7	12	من 06 إلى 10 سنوات	
22.2	10	من 11 إلى 20 سنة	
11.1	5	أكثر من 21 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

1- حسب متغير الجنس:

شكل رقم (03): توزيع متغير الجنس

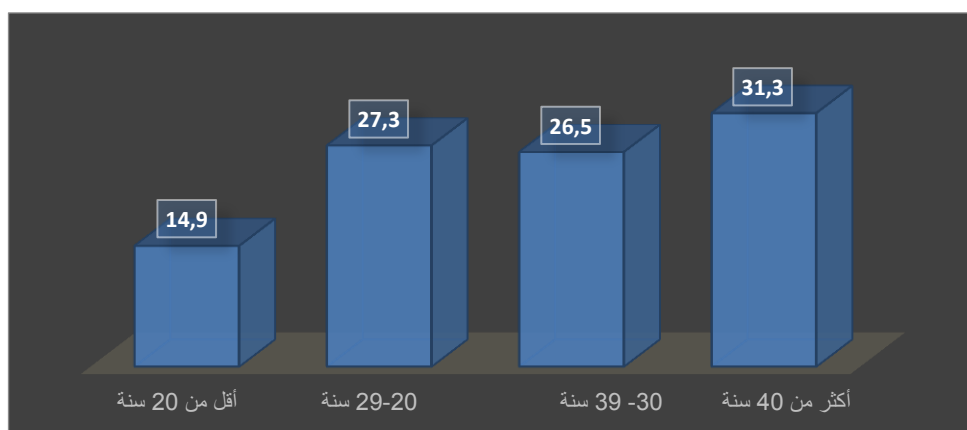


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

يتضح من الرسم البياني أن معظم الأفراد المبحوثين إناث بنسبة 51.1% في مقابل 48.9% من أفراد العينة ذكور، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة في التسيير بالأداء عموماً الطابع الأنثوي.

2- حسب متغير العمر:

شكل رقم (04): توزيع متغير العمر

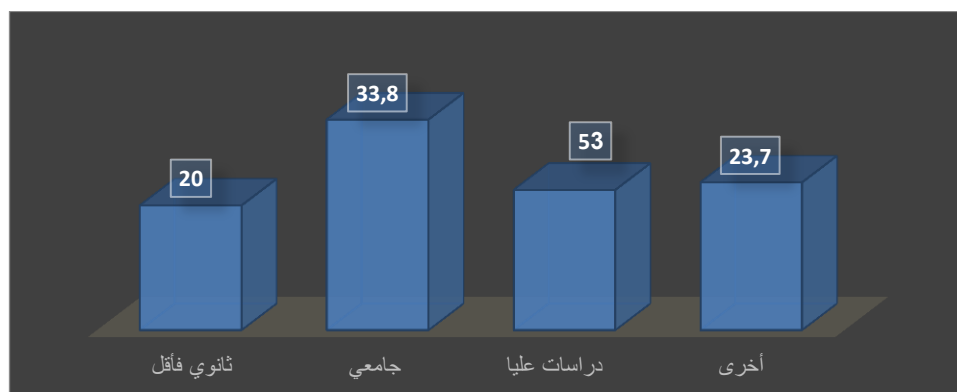


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة على الفئات الثلاث ، حيث كانت النسبة في الفئة الثانية [من 31 الى 40 سنة] بنسبة 35.6 % وهي أكبر نسبة، تليها الفئة الاولى [اقل من 30 سنة] بنسبة 33.3، وفي الأخير تأتي الفئة الثالثة [اكثر من 41] بنسبة 31.1%، كل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم الموظفين المستخدمين للتسيير بالأداء محل الدراسة هم من فئة الراشدين ما يعكس وعيهم الكبير بأهميتها.

3- حسب متغير المستوى التعليمي:

شكل رقم (05): توزيع المستوى

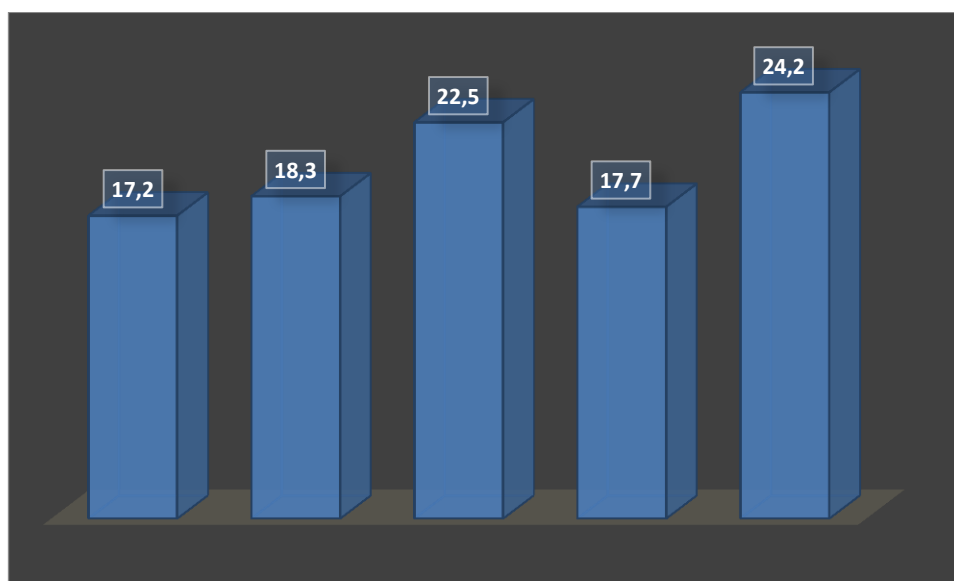


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ من التمثيل البياني أن غالبية أفراد العينة ذو مستوى ليسانس و ماستر بنسبتين متطابقتين 31.1%، ما يعكس توجههم نحو التسيير بالأداء ، و ثم فئة ال دون الليسانس بنسبة 22.2%، وأخيرا فئة الدراسات العليا بنسبة 15.6%.

4- حسب متغير المهنة:

شكل رقم (06): توزيع الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

من حيث الخبرة فإن الفئة الأولى فئة أقل من 05 سنوات في المرتبة الأولى بنسبة 40.0%، ثم تلتها الفئة الثانية فئة من 06 الى 10 سنوات بنسبة 26.7%، وبعدها فئة من 11 الى 20 سنة بنسبة 22.2%، ثم الفئة الرابعة و الأخيرة فئة أكثر من 21 سنة بنسبة 11.1%.

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الموظفين لغرض تقييمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، ويقصد بمعامل الصدق أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وأما الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتيجة إذا أعيد تطبيقه، والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور والمجالات.

جدول رقم (08): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان

الرقم	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	معامل الصدق	معامل الثبات
01	الاجمالي	27	0.875	0.765

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

ونلاحظ من الجدول المقابل أن فقرات الاستبيان كانت أكبر بكثير من النسبة 60% وهذه النسبة تعتبر مقبولة إحصائيا، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية. إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضع لقياسه، ويلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب كانت عالية الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة. أيضا للتأكد صدق أداة الدراسة يمكن حساب معاملات الارتباط بين معدل كل المجال والمحور الكلي فإذا كان مامل الارتباط معنويا وكبيرا، يمكننا القول بأن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات،

المطلب الثالث: تفسير و تحليل مجالات ومحاور الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض وتحليل بيانات الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأهداف التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية

المرجحة (Xw) والانحرافات المعيارية (S_i) عن جميع الفقرات وفيما يلي تحليل لكل متغير من المتغيرات الدراسة:

أولاً: تحليل اتجاهات الأفراد نحو حوكمة الميزانية :

1- تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بالشفافية

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الشفافية

جدول رقم (09): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الشفافية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
01	يتم الإعلان عن القرارات الإدارية داخل المؤسسة بشكل واضح وفي الوقت المناسب.	3.58	1.076	02	موافق
02	تتوفر المعلومات الإدارية والمالية لجميع الموظفين بسهولة.	3.38	0.912	03	محايد
03	تعتمد الإدارة على وسائل اتصال واضحة وفعالة لنقل المعلومات.	3.04	1.186	05	محايد
04	تتم إجراءات اتخاذ القرار بالوضوح وعدم الغموض.	3.73	1.053	01	موافق
05	يمكن للموظفين الاطلاع على القوانين والجراءات المعتمدة في المؤسسة.	3.20	1.254	04	محايد
إجمالي المجال الأول المتعلق بالشفافية		3.3867	0.51061	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يبين الجدول رقم (9) ان اجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي يقدر بـ 3.3867 يعني موافقة أفراد العينة على ان جامعة ميله يدعم الشفافية ، ويبين كذلك انحراف معياري يقدر بـ 0.51061 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال الشفافية ، وتمت معالجة هذا عن طريق 05 عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.73 وانحراف معياري يقدر بـ 1.053 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة المرتفعة مما يعكس أن جامعة ميله تتسم قراراتها بالوضوح وعدم الغموض ، وجاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.58 وانحراف معياري يقدر بـ 1.076 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن جامعة ميله تتم الإعلان عن القرارات الإدارية بشكل واضح وفي الوقت المناسب ، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (02)

بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.38 وانحراف معياري يقدر بـ 912.0 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة المرتفعة مما يعكس أن جامعة ميلة توفر المعلومات الإدارية والمالية لجميع الموظفين بسهولة. واما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.20 وانحراف معياري يقدر بـ 1.254 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة المرتفعة مايبثب أن جامعة ميلة تمكن للموظفين الاطلاع على القوانين والاجراءات المعتمدة في المؤسسة.، وجاءت في المرتبة الخامسة والاخيرة الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.20 وانحراف معياري يقدر بـ 1.254 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة المرتفعة مما يدل على أن جامعة ميلة تعتمد على وسائل اتصال واضحة وفعالة لنقل المعلومات.

2- تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بالمساءلة

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات المساءلة.

جدول رقم (10): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات المساءلة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
01	يتم تحديد المسؤوليات بشكل واضح لكل موظف داخل المؤسسة.	3.67	1.044	01	موافق
02	تخضع الإدارة للمساءلة عن القرارات المتخذة داخل المؤسسة.	3.16	1.224	05	محايد
03	توجد آليات رسمية لمتابعة أداء المسؤولين.	3.42	1.252	04	موافق
04	يتم اتخاذ اجراءات تصحيحية عند حدوث أخطاء في العمل.	3.53	1.160	03	موافق
05	تفرض رقابة داخلية لضمان احترام القوانين والإجراءات.	3.64	1.096	02	موافق
إجمالي المجال الثاني المتعلق بالمساءلة		3.4844	0.49633	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يبين الجدول رقم (10) أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 3.4844 يعني موافقة أفراد العينة على أن جامعة ميلة تدعم المساءلة ، ويبين كذلك انحراف معياري يقدر بـ 0.49633 أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال المساءلة ، وتمت معالجة هذا عن طريق خمس عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.67 وانحراف معياري يقدر بـ 1.044 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة موافقة مما يبين ان جامعة ميلة تحديد المسؤوليات بشكل واضح لكل

موظف داخل المؤسسة، وجاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.64 وانحراف معياري يقدر بـ 1.096 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة موافقة التي أكدت أن جامعة ميله تفرض الرقابة الداخلية لضمان احترام القوانين والإجراءات، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (04) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.53 وانحراف معياري يقدر بـ 1.116 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة موافقة مما تعكس أن الجامعة تتخذ قراراتها بالوضوح وعدم الغموض ، وذلك ما تؤكد الفقرة رقم (03) التي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.42 وانحراف معياري يقدر بـ 1.252 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة موافقة مما يدل أن جامعة ميله لها آليات رسمية لمتابعة أداء المسؤولين، وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.16 وانحراف معياري يقدر بـ 1.224 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة موافقة أي أن جامعة ميله تخضع قراراتها المتخذة للمساءلة .

3- تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق بالمشاركة

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول المشاركة

جدول رقم (11): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات المشاركة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
01	تشجع الإدارة العمل الجماعي بين الموظفين.	3.64	1.069	03	موافق
02	توجد قنوات رسمية لتقديم الشكاوي والملاحظات.	3,41	1.116	04	موافق
03	يتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة قضايا العمل.	3.96	0.903	05	موافق
04	يشعر الموظفون بأن لهم دورا فعالا في تحسين أداء المؤسسة.	3,73	1.009	01	موافق
05	تشجع الإدارة الحوار المفتوح بين مختلف المستويات التنظيمية.	3.64	1.004	02	موافق
إجمالي المجال الثالث المتعلق بالمشاركة		3.6756	0.42274		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يبين الجدول رقم (11) أن إجابات عينة الدراسة ذات متوسط حسابي يقدر بـ 3.6756، يعني موافقة أفراد العينة على أن جامعة ميله تدعم المشاركة ، ويبين كذلك انحراف معياري يقدر بـ 0.42274 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال المشاركة ، وتمت معالجة هذا عن طريق 05 عبارات،

حيث جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.96 وانحراف معياري يقدر بـ 0.903 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية مما يعكس أن جامعة ميله تتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة قضايا العمل، وجاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.73 وانحراف معياري يقدر بـ 1.009 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية مما يدل على أن جامعة ميله تشعر الموظفين بأن لهم دورا فعالا في تحسين أدائها ، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.64 و بانحراف معياري يقدر بـ 1.004 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية التي تعكس ان الجامعة تشجع الحوار المفتوح بين مختلف المستويات ، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.64 وانحراف معياري يقدر بـ 1.096 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافقة عالية التي تبين ان جامعة ميله تشجع العمل الجماعي بين الموظفين ، وجاءت في المرتبة الخامسة و الاخيرة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.40 و بانحراف معياري يقدر بـ 1.116 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافقة عالية تعكس ان جامعة ميله لها قنوات رسمية لتقديم الشكاوي والملاحظات .

4- تحليل فقرات المجال الرابع المتعلق بالعدالة

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول المشاركة

جدول رقم (12): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات العدالة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العينة	اتجاه العينة
01	يتم توزيع المهام بين الموظفين بشكل عادل ومنصف.	3.50	1.079	04	موافق
02	تعتمد الترقيات على الكفاءة والمعايير الموضوعية.	3.49	1.120	05	موافق
03	يتم تقييم الأداء وفق معايير واضحة وعادلة.	3.86	0.909	01	موافق
04	يتم حل النزاعات داخل المؤسسة بطريقة منصفة.	3.66	1.005	02	موافق
05	يتم التعامل مع جميع الموظفين دون تمييز.	3.61	1.002	03	موافق
إجمالي المجال الرابع المتعلق بالعدالة		3.624	0.44274	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يبين الجدول رقم (12) أن إجابات عينة الدراسة ذات متوسط حسابي يقدر بـ 3.624، يعني موافقة أفراد العينة على أن جامعة ميله تدعم العدالة ، ويبين كذلك انحراف معياري يقدر بـ 0.44274 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال العدالة ، وتمت معالجة هذا عن طريق 05 عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم(03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.86 وانحراف معياري يقدر بـ 0.909 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية مما يعكس أن جامعة ميله تتم تقييم الأداء وفق معايير واضحة وعادلة ، وجاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.66 وانحراف معياري يقدر بـ 1.005 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية مما يدل على أن جامعة ميله تحل نزاعاتها بطريقة منصفة ، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم(05) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.61 و بانحراف معياري يقدر بـ 1.002 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية التي تعكس ان جامعة ميله تعامل جميع الموظفين دون تمييز ، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.50 و انحراف معياري يقدر بـ 1.079 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافقة عالية التي تبين ان جامعة ميله توزع المهام بين الموظفين بشكل عادل ومنصف ، وجاءت في المرتبة الخامسة و الاخيرة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.49 و بانحراف معياري يقدر بـ 1.120 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافقة عالية تعكس ان جامعة ميله تعتمد ترفقاتها على الكفاءة والمعايير الموضوعية .

5- تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق الكفاءة والفعالية

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول الكفاءة والفعالية

جدول رقم(13): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الكفاءة والفعالية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
01	تستخدم الموارد المتاحة بشكل عقلاني لتحقيق الأهداف.	3.59	1.071	04	موافق
02	يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد وبجودة عالية.	3.44	1.119	05	موافق
03	تحقق المؤسسة أهدافها وفق الخطط المسطرة مسبقا.	3.98	0.910	01	موافق
04	تسعى الإدارة إلى تحسين الأداء بشكل مستمر.	3.77	1.007	02	موافق
05	يتم تقليل الهدر في الوقت والموارد داخل المؤسسة.	3.69	1.002	03	موافق

إجمالي المجال الخامس المتعلق بالكفاءة والفعالية	3.694	0.40274	موافق
---	-------	---------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يبين الجدول رقم (13) أن إجابات عينة الدراسة ذات متوسط حسابي يقدر بـ 3.694، يعني موافقة أفراد العينة على أن جامعة ميله تدعم الكفاءة والفعالية ، ويبين كذلك انحراف معياري يقدر بـ 0.40274 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال الكفاءة والفعالية ، وتمت معالجة هذا عن طريق 05 عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم(03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.98 وانحراف معياري يقدر بـ 0.910 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية مما يعكس أن جامعة ميله تحقق أهدافها وفق الخطط المسطرة مسبقا ، وجاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.77 وانحراف معياري يقدر بـ 1.007 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية مما يدل على أن جامعة ميله تسعى لتحسين الأداء بشكل مستمر ، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم(05) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.69 و بانحراف معياري يقدر بـ 1.002 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية التي تعكس ان الجامعة تقلل الهدر في الوقت و الموارد ، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.59 و انحراف معياري يقدر بـ 1.071 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافقة عالية التي تبين ان جامعة ميله تستخدم الموارد المتاحة بشكل عقلاني لتحقيق أهدافها ، وجاءت في المرتبة الخامسة و الاخيرة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.44 و بانحراف معياري يقدر بـ 1.119 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافقة عالية تعكس ان جامعة ميله تنجز المهام في الوقت المحدد وبجودة عالية .

ويمكن تلخيص نتائج أبعاد المحور الثاني الخاص بحوكمة الميزانية:

جدول رقم (14): ملخص نتائج المحور الثاني الخاص بحوكمة الميزانية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
الشفافية	3.3867	0.51061	01	موافق
المساءلة	3.4844	0.49633	05	موافق
المشاركة	3.6756	0.42274	03	موافق
العدالة	3.624	0.44274	04	موافق
الكفاءة و الفعالية	3.694	0.40274	02	موافق
إجمالي المحور	3.58501	0.455032	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

نلاحظ من الجدول أن إجمالي محور حوكمة الميزانية حقق متوسط حسابي قدره 0.58501 وانحراف المعياري قدره 0.455032 يعني موافقة مرتفعة لأفراد العينة، حيث جاءت الشفافية في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية جاءت الكفاءة والفعالية وفي المرتبة الثالثة جاءت المشاركة وفي المرتبة الرابعة جاءت العدالة وفي المرتبة الأخيرة جاءت المساءلة.

ثانياً: تحليل فقرات المحور الثالث التسيير بالأداء:

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات التسيير بالأداء .

جدول رقم (15): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات التسيير بالأداء

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
01	تعتمد المؤسسة على أسلوب التسيير بالأداء في تقييم عملها.	3.73	0.963	07	موافق
02	يساهم التسيير بالأداء في تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة.	3.87	1.014	04	موافق
03	يتم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل مصلحة داخل المؤسسة.	3.49	1.199	11	موافق
04	يساعد التسيير بالأداء في تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة.	4.16	0.903	01	موافق
05	يتم متابعة تنفيذ الخطط وفق نتائج الأداء بشكل دوري.	3.56	1.139	10	موافق
06	توجد آليات واضحة لقياس أداء الموظفين بشكل موضوعي.	4.13	0.815	02	موافق
07	يتم ربط المسؤوليات بالنتائج المحققة داخل المؤسسة.	3.82	0.960	05	موافق
08	تشجع الإدارة على تحسين الأداء بشكل مستمر.	3.71	0.920	08	موافق
09	يساهم التسيير بالأداء في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.	3.60	0.939	09	موافق

10	يتم استخدام نتائج تقييم الأداء لتصحيح الأخطاء وتحسين العمل.	3.96	0.976	03	موافق
11	يتم اشتراك الموظفين في تحسين مؤشرات الأداء.	3.78	0.997	06	موافق
12	تعتمد المؤسسة على تقارير دورية لمتابعة الأداء وتقييمه.	3.24	1.090	12	محايد
إجمالي المحور الثاني المتعلق بالتسيير بالأداء		3.7537	0.3168		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يبين الجدول رقم (15) أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 3.7537 يعني موافقة أفراد العينة على أن جامعة ميلة تدعم التسيير بالأداء ، ويبين كذلك انحراف معياري يقدر ب 0.31680 أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمحور التسيير بالأداء ، وتمت معالجة هذا عن طريق اثني عشرة عبارة ، حيث جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 4.16 وانحراف معياري يقدر ب 0.903 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية، مما يبين ان التسيير بالأداء يساعد في تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة ، وجاءت الفقرة رقم (06) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 4.13 وانحراف معياري يقدر ب 0.815 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية التي أكدت ان جامعة ميلة لها آليات واضحة لقياس أداء الموظفين بشكل موضوعي، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي يقدر ب 3.96 وانحراف معياري يقدر ب 0.976 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية مما يعكس دور استخدام نتائج تقييم الأداء لتصحيح الأخطاء وتحسين العمل ، وجاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.87 وانحراف معياري يقدر ب 1.014 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية مما يدل التسيير بالأداء يساهم ف تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل الجامعة ، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (07) بمتوسط حسابي يقدر ب 3.82 وانحراف معياري يقدر ب 0.960 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة المرتفعة أي هناك ربط المسؤوليات بالنتائج المحققة داخل ، وجاءت الفقرة رقم (11) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.78 وانحراف معياري يقدر ب 0.997 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة العالية مما يدل على ان هناك اشتراك الموظفين في تحسين مؤشرات، وجاءت في المرتبة السابعة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي يقدر ب 3.73 وانحراف معياري يقدر ب 0.963 وهذا يعني ان الفقرة لها الدرجة العالية وهذا ما يؤكد ان جامعة ميلة تعتمد على أسلوب التسيير بالأداء في تقييم عملها، وجاءت الفقرة رقم (08) في المرحلة الثامنة

بمتوسط حسابي يقدر ب 3.71 وانحراف معياري يقدر ب 0.920 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة المرتفعة مما يعكس ان جامعة ميله تشجع على تحسين الأداء بشكل مستمر، وجاءت الفقرة رقم (09) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.60 و انحراف معياري يقدر ب 0.939 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة العالية مما يدل ان التسيير بالأداء يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للجامعة ، وجاءت الفقرة رقم (05) ، في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.56 وانحراف معياري يقدر ب 1.139 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة العالية مما بين انه هناك متابعة في تنفيذ الخطط وفق نتائج الأداء بشكل دوري، وجاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة احدى عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3.49 وانحراف معياري يقدر ب 1.199 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة المرتفعة مما يدل ان جامعة ميله تحدد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل مصلحة ، وجاءت الفقرة رقم (12) في المرتبة اثني عشر و الاخيرة و هذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة الاقل مما يبين جامعة ميله تعتمد على تقارير دورية لمتابعة الأداء وتقييمه .

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سيتم اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار:

من أجل تطبيق تحليل الانحدار لإختبار الفرضيات، يجب التحقق من بعض الشروط وذلك من أجل سلامة وملائمة البيانات لإفتراسات تحليل الانحدار، وسوف يتم توضيحها كآتي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإختيار إختبار (Kolmogorov-Smirnov, S.K Smirnov)، واختبار معامل الالتواء Skewness، للتأكد من مدى توزيع البيانات التي تم تجميعها توزيعاً طبيعياً، تمهيدا لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لأن الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وضعنا فرضيتين:

- H_0 : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

- H_1 : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

ومن أجل التحقق من الفرضيتين قمنا من خلال برنامج SPSS إصدار 24 بإجراء اختبار جودة المطابقة K-S بالإضافة إلى حساب معامل الالتواء (Asymétrie) لكل متغير فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (16): اختبار K-S لتوزيع البيانات

المتغير/المجال	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	K-S	مستوى المعنوية	الالتواء
الشفافية	45	3.3867	0.51061	0.202	0.000	-1.521
المساءلة	45	3.4844	0.49633	0.211	0.000	-2.199
المشاركة	45	3.6756	0.42274	0.23	0.000	-0.188
العدالة	45	3.624	0.44274	0.219	0.000	-2.167
الكفاءة والفعالية	45	3.694	0.40274	0.245	0.000	-1.278
التسيير بالأداء	45	3.7537	0.31680	0.285	0.000	-2.18

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

نلاحظ من خلال الجدول أن اختبار Kolmogorov-Smirnov أظهر $\text{Sig} = 0.000$ أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، إلا أن حجم العينة ($n=45$) يسمح بالاعتماد على نظرية الحد المركزي (Central Limit Theorem) التي تنص على أنه عندما يكون لدينا عينات متكررة ومستقلة مأخوذة من أي توزيع كان، فإن توزيع متوسطات هذه العينات سيقترب من التوزيع الطبيعي كلما زاد حجم العينة، حتى لو كان التوزيع الأصلي للبيانات غير طبيعي (Sang, 2017, p. 145, Gyu & Jong Hae), كما أن قيم الالتواء رغم ميلها لليسار، لم تتجاوز ± 3 ، مما يشير إلى عدم وجود انحراف حاد، وعليه سيتم الاعتماد الاختبارات المعلمية، وخاصة الانحدار البسيط بطريقة المربعات الصغرى وتحليل التباين لكل فرضية ثانوية، مع الحفاظ على صحة التحليل الإحصائي وإمكانية تعميم النتائج على المجتمع المستهدف.

2- التأكد من تحقق فرضيات تحليل الانحدار البسيط

تم تقسيم الفرضية الفرعية إلى فرضيات ثانوية لكل بعد من أبعاد المتغير التابع، لتسهيل التحليل الإحصائي وعرض النتائج بشكل منظم.

أ. الفرضية الثانوية الأولى:

عقب التحقق من أن توزيع بيانات المتغير التابع يتبع التوزيع الطبيعي، تم اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (الشفافية) والمتغير التابع (التسيير بالأداء)، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (17): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار الفرضية الثانوية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الشفافية	التسيير	الإنحدار	6.536	01	6.536	6.967	0.000*
	بالأداء	البواقي	9.341	44	0.212		
		الكلي	15.877	45	0.352		
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل التباين للانحدار البسيط قيمة إحصائية F، والتي تعتمد لتحديد القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عند مستوى دلالة 0.05، أين تشير النتائج إلى دلالة إحصائية عالية مما يثبت أن نموذج الانحدار الخطي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (الشفافية) والمتغير التابع (التسيير بالأداء) بشكل قوي وموثوق.

ب. الفرضية الثانوية الثانية:

عقب التحقق من أن توزيع بيانات المتغير التابع يتبع التوزيع الطبيعي، وعليه تم اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (المساءلة) والمتغير التابع (التسيير بالأداء)، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (18): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار الفرضية الثانوية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
المساءلة	التسيير	الإنحدار	3.382	01	3.382	3.585	* 0.000
	بالأداء	البواقي	2.494	44	0.056		
		الكلي	5.876	45	0.063		
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل التباين للانحدار البسيط قيمة إحصائية F، والتي تعتمد لتحديد القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عند مستوى دلالة 0.05، أين تشير النتائج إلى دلالة إحصائية عالية مما يثبت أن نموذج الانحدار الخطي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (المساءلة) والمتغير التابع (التسيير بالأداء) بشكل قوي وموثوق.

ت. الفرضية الثانوية الثالثة:

عقب التحقق من أن توزيع بيانات المتغير التابع يتبع التوزيع الطبيعي، وعليه تم اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (المشاركة) والمتغير التابع (التسيير بالأداء)، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (19): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الثانوية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
المشاركة	التسيير بالأداء	الإنحدار	3.815	01	3.815	2.853	*0.000
		البواقي	7.562	44	0.171		
		الكلي	11.377	45	0.252		
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل التباين للانحدار البسيط قيمة إحصائية F، والتي تعتمد لتحديد القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عند مستوى دلالة 0.05، أي تشير النتائج إلى دلالة إحصائية عالية مما يثبت أن نموذج الانحدار الخطي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (المشاركة) والمتغير التابع (التسيير بالأداء) بشكل قوي وموثوق.

ج . الفرضية الثانوية الرابعة:

عقب التحقق من أن توزيع بيانات المتغير التابع يتبع التوزيع الطبيعي، وعليه تم اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة) والمتغير التابع (التسيير بالأداء)، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (20): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الثانوية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
العدالة	التسيير بالأداء	الإنحدار	3.688	01	3.688	4.232	*0.000
		البواقي	8.262	44	0.187		
		الكلي	11.95	45	0.265		
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل التباين للانحدار البسيط قيمة إحصائية F ، والتي تعتمد لتحديد القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عند مستوى دلالة 0.05، أين تشير النتائج إلى دلالة إحصائية عالية مما يثبت أن نموذج الانحدار الخطي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة) والمتغير التابع (التسيير بالأداء) بشكل قوي وموثوق.

د. الفرضية الثانوية الخامسة:

عقب التحقق من أن توزيع بيانات المتغير التابع يتبع التوزيع الطبيعي، وعليه تم اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (الكفاءة والفعالية) والمتغير التابع (التسيير بالأداء)، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (21): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الثانوية الخامسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الكفاءة والفعالية	التسيير	الإنحدار	7.004	01	7.004	5,557	*0.000
	بالأداء	البواقي	9.456	44	0.214		
		الكلي	16.46	45	0.365		
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل التباين للانحدار البسيط قيمة إحصائية F ، والتي تعتمد لتحديد القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عند مستوى دلالة 0.05، أي تشير النتائج إلى دلالة إحصائية عالية مما يثبت أن نموذج الانحدار الخطي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (الكفاءة والفعالية) والمتغير التابع (التسيير بالأداء) بشكل قوي وموثوق.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية

سيتم الاعتماد على معاملات الارتباط لمعرفة دور المتغير المستقل (حوكمة الميزانية) على المتغير التابع (التسيير بالأداء)، كما سيتم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الثانوية لكل بعد على حدة في حين يتم التحقق من الفرضية الفرعية الأولى اعتماداً على نتائج الانحدار البسيط للفرضيات الثانوية والتي تشير إلى أن:

توجد هناك علاقة بين التسيير بالأداء وتعزيز حوكمة الميزانية في جامعة ميلة .

الفرضية تنقسم الى خمس فروع ثانوية وهي:

أولاً: علاقة بين التسيير بالأداء و الشفافية:

من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (22): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتسيير بالأداء و الشفافية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
الشفافية	التسيير بالأداء	0.635	0.403	4.016	0.000*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين التسيير بالأداء و الشفافية بلغت 0.635 أي 63.5% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين واتجاه العلاقة بينهما هي علاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد R² 40.3% والذي يبين لنا أن التغير في المتغير المستقل (الشفافية) تفسرها علاقة الانحدار، أما الباقي 59.7% لا يدخل في النموذج وهذا راجع لمجموعة من عوامل أخرى، بينما قيمة T=4.016 تعبر عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين التسيير بالأداء و الشفافية ، ونجد أيضا أن Sig=000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التسيير بالأداء والمتغير التابع الشفافية.

ثانياً: علاقة بين التسيير بالأداء و المساءلة:

من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (23): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتسيير بالأداء و المساءلة

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
المساءلة	التسيير بالأداء	0.705	0.497	7.708	0.000*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين التسيير بالأداء و المساءلة بلغت 0.705 أي 70.5% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه العلاقة بينهما هي علاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد R² 49.7% والذي يبين لنا أن التغير في المتغير المستقل (المساءلة) تفسرها علاقة الانحدار، أما الباقي 50.3% لا يدخل في النموذج وهذا راجع لمجموعة من عوامل أخرى، بينما قيمة T=7.708 تعبر عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

في العلاقة بين التسيير بالأداء و المساءلة ، ونجد أيضا أن $Sig=000$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التسيير بالأداء و المتغير التابع المساءلة.

ثالثا: علاقة بين التسيير بالأداء و المشاركة:

من خلال الاعتماد على مخرجات لبرنامج SPSS إصدار 24 نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (24): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتسيير بالأداء و المشاركة

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
المشاركة	التسيير بالأداء	0.683	0.466	4.573	0.000*
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين التسيير بالأداء و المشاركة بلغت 0.683 أي 68.3% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين (التسيير بالأداء و المشاركة)، واتجاه العلاقة بينهما هي علاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد R^2 46.6% والذي يبين لنا أن التغير في المتغير التابع (المشاركة) تفسرها علاقة الانحدار، أما الباقي 53.4% لا يدخل في النموذج وهذا راجع لمجموعة من عوامل أخرى، بينما قيمة $T=4.573$ تعبر عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين التسيير بالأداء و المشاركة ، ونجد أيضا أن $Sig=000$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التسيير بالأداء والمتغير التابع المشاركة.

رابعا: علاقة بين التسيير بالأداء و العدالة:

من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (25): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتسيير بالأداء و العدالة

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
العدالة	التسيير بالأداء	0.669	0.447	4.026	0.000*
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين التسيير بالأداء و العدالة بلغت 0.669 أي 66.9% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين واتجاه العلاقة بينهما هي علاقة طردية، بينما

بلغ معامل التحديد $R^2 = 44.7\%$ والذي يبين لنا أن التغير في المتغير المستقل (العدالة) تفسرها علاقة الانحدار، أما الباقي 55.3% لا يدخل في النموذج وهذا راجع لمجموعة من عوامل أخرى، بينما قيمة $62T=4.0$ تعبر عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين التفسير بالأداء و العدالة ، ونجد أيضا أن $Sig=0.000$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التفسير بالأداء والمتغير التابع العدالة.

خامسا: علاقة بين التفسير بالأداء الكفاءة والفعالية:

من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (26): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتفسير بالأداء و الكفاءة والفعالية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R^2	T	Sig
الكفاءة والفعالية	التفسير بالأداء	0.722	0.521	7.803	0.000*
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين التفسير بالأداء و الكفاءة والفعالية بلغت 0.722 أي 72.5% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه العلاقة بينهما هي علاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد $R^2 = 52.1\%$ والذي يبين لنا أن التغير في المتغير المستقل (الكفاءة والفعالية) تفسرها علاقة الانحدار، أما الباقي 47.3% لا يدخل في النموذج وهذا راجع لمجموعة من عوامل أخرى، بينما قيمة $T = 7.803$ تعبر عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين التفسير بالأداء و الكفاءة و الفعالية، ونجد أيضا أن $Sig=0.000$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التفسير بالأداء والمتغير التابع الكفاءة و الفعالية.

في الأخير ومن أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى قمنا باستخدام نتائج الانحدار البسيط للفرضيات الثانوية لكل بعد من أبعاد السياحة الداخلية، يوضح الجدول التالي قيم معامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد (R^2)، وقيمة T، ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لكل بعد، مع تحديد المعنوية الإحصائية لكل علاقة.

جدول رقم (27): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتفسير بالأداء وتعزيز حوكمة الميزانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	البعد	R	R ²	T	Sig	التأثير المعنوي
حوكمة الميزانية	التفسير بالأداء	الشفافية	0.635	0.403	4.016	*0.000	نعم
		المساءلة	0.705	0.497	7.708	*0.000	نعم
		المشاركة	0.683	0.466	4.573	*0.000	نعم
		العدالة	0.669	0.447	7.803	0.000*	نعم
		الكفاءة و الفعالية	0.722	0.521	4.026	0.000*	نعم
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α =0.05							

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى قمنا بتحليل تأثير المتغير التابع (التفسير بالأداء) على أبعاد حوكمة الميزانية الخمسة باستخدام الانحدار البسيط لكل بعد على حدة، حيث أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد تأثرت بشكل معنوي إحصائي، حيث كانت قيم Sig لكل الأبعاد أقل من 0.05، كما بينت قيم R² أن نسبة التباين المفسرة للمتغير التابع تتراوح بين 63.5 % و 72.2 %، مما يعكس قوة العلاقة للمتغير التابع (التفسير بالأداء) على أبعاد حوكمة الميزانية ، وبناء على هذه النتائج يمكن استنتاج أن الفرضية الفرعية الأولى مثبتة إحصائيا بالكامل والتي تنص على:

توجد هناك علاقة بين التفسير بالأداء و تعزيز حوكمة الميزانية في جامعة ميلة

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، من خلال تقديم المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، مع التطرق إلى موقعها ومهامها ومرافقها وهيكلها التنظيمي وذلك بهدف الإحاطة بمختلف الجوانب المرتبطة بالتسيير داخل الجامعة. كما تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، من خلال عرض مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، وبناء أداة الدراسة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وفي سياق متصل، تم تفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، من خلال دراسة خصائص عينة الدراسة واختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ثم تحليل مختلف محاور الدراسة واختبار الفرضيات للوصول إلى نتائج دقيقة تعكس واقع حوكمة الميزانية والتسيير بالأداء داخل الجامعة محل الدراسة.

وعليه، سمحت الدراسة التطبيقية بإبراز مدى أهمية حوكمة الميزانية والتسيير بالأداء في تحسين التسيير المالي والإداري للمؤسسات الجامعية، مع تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد العمومية.

الخاتمة

خاتمة :

في ظل التحولات التي عرفتھا المالية العمومية الحديثة، برزت حوكمة الميزانية كأحد أهم المداخل الإصلاحية الرامية إلى تحسين فعالية التسيير العمومي وترشيد استخدام الموارد المالية، خاصة داخل المؤسسات الجامعية التي تعد من أكثر الهيئات العمومية ارتباطا بتحقيق أهداف التنمية البشرية والعلمية. ومن هذا المنطلق، سعت هذه الدراسة إلى إبراز واقع حوكمة الميزانية في المؤسسات الجامعية في ظل الانتقال إلى نمط التسيير بالأداء، من خلال التطرق إلى الأسس المفاهيمية والتنظيمية والقانونية التي تؤثر هذا التحول.

وقد أظهرت الدراسة أن التسيير بالأداء يمثل نقلة نوعية في إدارة المالية العمومية، كونه يعتمد على النتائج ومؤشرات الأداء بدل التركيز التقليدي على الوسائل والنفقات فقط، الأمر الذي يعزز مبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة وترشيد الإنفاق العمومي. كما تبين أن نجاح تطبيق حوكمة الميزانية داخل المؤسسات الجامعية يرتبط بمدى توفر بيئة تنظيمية وقانونية ومحاسبية فعالة، إلى جانب اعتماد آليات حديثة للرقابة والتقييم والرقمنة.

كما توصلت الدراسة إلى أن المشرع الجزائري قد خطا خطوات مهمة نحو تحديث نظام الميزانية من خلال الإصلاحات التي جاء بها القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية، والذي كرس مبادئ موازنة البرامج والأداء، غير أن تجسيد هذه الإصلاحات داخل الجامعات لا يزال يواجه عدة تحديات، من بينها ضعف ثقافة التسيير بالأداء، نقص الكفاءات المتخصصة، محدودية أنظمة المعلومات، إضافة إلى بعض الصعوبات المرتبطة بالتنسيق والرقابة.

وعليه، فإن تحقيق حوكمة فعالة للميزانية الجامعية يتطلب تعزيز الشفافية في إعداد وتنفيذ الميزانية، وتطوير آليات الرقابة وتقييم الأداء، وتكوين الموارد البشرية في مجال التسيير الحديث للمالية العمومية، فضلا عن دعم الرقمنة واعتماد نظم معلومات متطورة تساعد على اتخاذ القرار وتحسين جودة التسيير الجامعي.

وفي الأخير، يمكن القول إن الانتقال إلى نمط التسيير بالأداء لا يعد مجرد تغيير تقني في طرق إعداد الميزانية، بل هو إصلاح شامل يهدف إلى إرساء ثقافة جديدة قائمة على الكفاءة والفعالية وتحقيق النتائج، بما يضمن تحسين أداء المؤسسات الجامعية والارتقاء بجودة الخدمة العمومية

أولاً: نتائج الدراسة

يمكن التطرق إلى النتائج النظرية والتطبيقية فيما يلي:

1- النتائج النظرية:

يمكن ذكر النتائج النظرية فيما يلي:

- تعتبر حوكمة الميزانية من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحسين التسيير المالي والإداري داخل المؤسسات العمومية، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة وترشيد الإنفاق العمومي.
- يعتمد التسيير بالأداء على ربط الموارد المالية بالأهداف والنتائج المحققة، بما يسمح بتحسين فعالية الأداء ورفع كفاءة استخدام الموارد العمومية.
- تقوم حوكمة الميزانية الجامعية على مجموعة من المبادئ الأساسية، أهمها الشفافية، الرقابة، الكفاءة والفعالية، بما يساهم في تحقيق حسن التسيير داخل المؤسسات الجامعية.
- تساهم الرقابة المالية والمحاسبية في ضمان احترام القوانين والتنظيمات وحماية المال العام من سوء التسيير والتجاوزات المالية.
- تلعب الرقمنة دوراً مهماً في تطوير الإدارة المالية الجامعية، من خلال تحسين جودة المعلومات وتسهيل عمليات المتابعة والرقابة.

2- النتائج التطبيقية:

من خلال التحليل الوصفي لآراء أفراد العينة توصلنا إلى أن:

- عمال جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف - ميلة؛ يتمتعون بمستوى عالي من الحوكمة من خلال توفر جميع أبعاده. وهذا بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3.58501 أي موافقة عالية لأفراد العينة.
- عمال جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف - ميلة؛ يتمتعون بمستوى عالي من التسيير بالأداء. وهذا بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3.7537 أي موافقة عالية لأفراد العينة.

من خلا تحليل نتائج اختبار الفرضيات توصلنا إلى:

- إثبات صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالأداء وحوكمة الميزانية في جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف - ميلة". حيث توجد علاقة ارتباط طردية وقوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين التسيير بالأداء داخل المؤسسة الجامعية.
- إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالأداء والشفافية في جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف - ميلة". حيث تساهم الشفافية في تحسين جودة

التسيير وفعالية الأداء داخل الجامعة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.635 وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

- إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالأداء والمسائلة في جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة". حيث تساهم المسائلة في تعزيز الرقابة وتحقيق حسن التسيير المالي والإداري. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.705 وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

- إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالأداء والمشاركة في جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة". حيث تساهم المشاركة في تحسين اتخاذ القرارات وتحقيق فعالية أكبر في التسيير. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.683 وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

- إثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالأداء والعدالة في جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة". حيث تساهم العدالة في تحقيق التوازن والإنصاف داخل المؤسسة الجامعية. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.669 وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

- إثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على: " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالأداء والكفاءة والفعالية في جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة". حيث تساهم الكفاءة والفعالية في تحسين استغلال الموارد وتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة أكبر. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.722 وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

ثانيا: اقتراحات وتوصيات الدراسة

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات من بينها:

- ضرورة تعزيز مبادئ حوكمة الميزانية داخل المؤسسات الجامعية من خلال ترسيخ الشفافية والمساءلة في إعداد وتنفيذ الميزانية.

- تكثيف الدورات التكوينية لفائدة إطارات الإدارية والمالية حول آليات التسيير بالأداء وكيفية إعداد ميزانية البرامج.

- اعتماد مؤشرات أداء دقيقة وفعالة لقياس كفاءة الإنفاق العمومي وتحسين جودة الخدمات الجامعية.

- تعزيز نظم الرقابة والمتابعة والتقييم لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية وتحقيق الأهداف المسطرة.

- تشجيع استخدام الرقمنة ونظم المعلومات المالية الحديثة لتسهيل عمليات التخطيط والبرمجة والرقابة المالية.
- دعم التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية والمالية داخل الجامعة لتحقيق فعالية أكبر في تنفيذ الميزانية.
- العمل على نشر ثقافة التسيير بالأداء داخل المؤسسات الجامعية باعتباره مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء وترشيد النفقات.

ثالثاً: آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة المجال أمام العديد من البحوث المستقبلية التي يمكن أن تثري هذا المجال، حيث يمكن اقتراح:

- دراسة واقع تطبيق ميزانية البرامج والأداء في مختلف المؤسسات الجامعية الجزائرية.
- التعمق في دراسة العلاقة بين حوكمة الميزانية وتحسين جودة التعليم العالي والخدمات الجامعية.
- دراسة أثر الرقمنة في تطوير التسيير المالي داخل المؤسسات الجامعية.
- تحليل دور مؤشرات الأداء في ترشيد الإنفاق العمومي وتحقيق الكفاءة المالية.
- دراسة الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق التسيير بالأداء في الجامعات الجزائرية.
- إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات الجزائرية وبعض التجارب الدولية في مجال حوكمة الميزانية والتسيير بالأداء.
- دراسة دور الرقابة المالية والمساءلة في تعزيز فعالية حوكمة الميزانية داخل المؤسسات الجامعية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1: المجالات والمقالات العلمية:

- ✓ إيمان عبدوس، آليات حوكمة الميزانية العامة واتجاهات تطبيقها وفق الإصلاح الميزانياتي في الجزائر، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24 العدد:01، السنة 2021.
- ✓ بن دعاس زهير، مرتكزات حوكمة القطاع العام في الجزائر، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد33 الجزء الثاني، 2019.
- ✓ بن قويدر حياة، موازنة البرامج في الجزائر: مقارنة نظرية، مجلة الاقتصاد والبيئة ، المجلد 06 العدد02، 2023.
- ✓ جبار بودالي، مكايي زوبير، الرقابة على الميزانية العامة في ظل القانون رقم 23-07، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2024.
- ✓ الحاج عرابة، ليلي بن عيسى، حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات، دراسات- العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 3، الجزائر، 2017.
- ✓ زعيتير فاتح، قانة حسين، تبني الميزانية على أساس البرامج والأداء فب ظل القانون 15/18، مجلة البيان للدراسات القانونية، المجلد 09، العدد 01، 2024، ص 128.
- ✓ سريدي أحمد، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، دور الاصلاح الميزانياتي في تحقيق الإستدامة المالية العمومية في الجزائر، المجلد 09، العدد01، الجزائر، 2026.
- ✓ سعاد عبد الحكيم، وآخرون، ميزانية الجامعة: دراسة في المفهوم والمضمون، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد:62، العدد02 ، 2025.
- ✓ عبد الغني عكة، حجيبة بن وارث، ميزانية البرامج أداة لضبط الإنفاق العمومي في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13- العدد03 ، 2020.
- ✓ عز، عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. دار خوارزم العملية للنشر والتوزيع، 2007.
- ✓ عمر عبد الجبار، نذير بوسهوه، حوكمة الموازنة العامة بالجزائر على ضوء نتائج مسح الموازنة المفتوحة للفترة(2006-2019)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد 02، جامعة المدية ، 2021.

- ✓ عويصة محاد، طاهيري سفيان، أهمية اعتماد معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام في تحسين حوكمة القطاع العام في الجزائر، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 10، العدد 02، جامعة لمسيل، 2025.
- ✓ لصاق حيزية، دريسي رضا، مضمون محاسبة أعوان تنفيذ الميزانية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري حسب القانون 07-23 في إطار الإصلاحات المالية العمومية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 13، العدد 02، 2024.
- ✓ لكل حياة ولكل محمد، بن عدة محمد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مقارنة حديثة لتفعيل الحوكمة في منظمات الأعمال، مجلة الحوكمة المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01، المركز الجامعي غيلزان، الجزائر، 2022.
- ✓ محمد بلقاسم، عمار طهرات، تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية نماذج لتجارب دولية رائدة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 02، 2018.
- ✓ محمد دهان، مريم زغاشو، تقويم وتطوير الرقابة على أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر دراسة لعينة من جامعات قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 49، جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة 2، الجزائر، 2018.
- ✓ محمد علي الشباطات، مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي 38(2) 2018.
- ✓ مراد بوعيشاوي، عماد غزالي، حوكمة الميزانية العامة في الجزائر على ضوء أحكام القانون العضوي الجديد رقم 15/18 المتعلق بقوانين المالية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 10، العدد 01 2020.
- ✓ منيرة زباني، مدى تحقيق مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة بالجزائر وسبل تجسيدها من خلال مسح الميزانية المفتوحة (2019/2010)، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 12 / العدد 01 2022.
- ✓ ياسر عبد الرحمان، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 02، 2018.
- ✓ يزيد عباسي، سليمة حفيظي، الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جامعة جيجل الجزائر، 2022.

2- الرسائل والأطروحات:

- ✓ بن خليفة حمزة، دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (2011-2015)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2017-2018.
- ✓ جلال لشخب، تطبيق آليات حوكمة الميزانية العامة في إصلاح النظام الميزانياتي بالجزائر مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر 2021-2022.
- ✓ زهرة عباس، حوكمة الجامعات وأثرها على جودة مخرجات التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة دراسة استقصائية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعات الشرق الجزائري، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2019-2020.
- ✓ معاش سهام، سعد الدين زينب، تحديات تحقيق الاستدامة المالية في الجامعة - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - مذكرة ماستر ،جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر 2021-2022.

ثانيا: المواقع الإلكترونية

الموقع الرسمي لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف -مسيلة- dz. <http://www.centre-univ-mila>

ثالثا: المراجع الأجنبية

- ✓ Abagsonema Abane,J. & Phinaiteup,B.A :(2017) . Integrative Approach to Effective Performance Managment in the Public Sector :Linking Public Service Motivation and Transformational Leadership for Future Research .
- ✓ Aifheli, R. (2012). The impact of performance management on employee morale in Western Cape Provincial head office of Department of local government & housing.
- ✓ Gardner, K., Olney, S., & Dickinson, H. (2018). Getting smarter with data: understanding tensions in the use of data in assurance and improvement-oriented performance management systems to improve their implementation.
- ✓ Isupov, M. (2011). The complexities of performance measurement in the public sector : a case study of the City Auditor's Integrity Unit.
- ✓ Milbourne D\27Anjou, L. (2016). Assessing Information Technology and Business Alignment in Local City Government.
- ✓ Ndamase, Z. (2014). The impact of data governance on corporate performance : the case of a petroleum company.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

ملحق رقم (01): استبيان الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله



استبيان حول

حوكمة الميزانية في المؤسسات الجامعية في ظل الانتقال إلى نمط
التسيير بالأداء

دراسة حالة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف-ميله-

تحية طيبة وبعد؛

تم اعداد هذا الاستبيان في إطار دراسة تحت عنوان: " حوكمة الميزانية في المؤسسات الجامعية في ظل الانتقال إلى نمط التسيير بالأداء " لاستكمال متطلبات موضوع مذكرة الماستر، وفي سبيل تحقيق ذلك نأمل منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لملء الاستبيان بالإجابة على العبارات من خلال وضع العلامة (X) في الخانات التي تعبر عن آراءكم، علما أن المعلومات التي سيتم تجميعها سنستعملها بسرية تامة ولن نستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مقدما على تعاونكم مع العمل.

تحت اشراف الدكتورة:

بوظلاعة محمد

اعداد الطالبتين:

- بوتارية عائشة

- بلعدي هاجر

السنة الجامعية: 2025_2026

المحور الأول: البيانات الشخصية.

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 الى 40 سنة

☐ من 41 الى 50 سنة

☐ أكبر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر

☐ دراسات عليا ☐ أخرى

4. سنوات الخبرة في العمل :

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ من 11 الى 15 سنة

☐ أكبر من 15 سنة

المحور الثاني: حوكمة المزانة

الرجاء وضع علامة (x) امام العبارة التي ترونها مناسبة لرايكم

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: الشفافية:						
01	يتم الإعلان عن القرارات الإدارية داخل المؤسسة بشكل واضح وفي الوقت المناسب.					
02	تتوفر المعلومات الإدارية والمالية لجميع الموظفين بسهولة.					
03	تعتمد الإدارة على وسائل اتصال واضحة وفعالة لنقل المعلومات.					
04	تتم إجراءات اتخاذ القرار بالوضوح وعدم الغموض.					
05	يمكن للموظفين الاطلاع على القوانين والاجراءات المعتمدة في المؤسسة.					
06	نشر نتائج تقييم الأداء بشكل علني وشفاف					
ثانياً: المساءلة:						
07	يتم تحديد المسؤوليات بشكل واضح لكل موظف داخل المؤسسة.					
08	تخضع الإدارة للمساءلة عن القرارات المتخذة داخل المؤسسة.					
09	توجد آليات رسمية لمتابعة أداء المسؤولين.					

قائمة الملاحق:

					10	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند حدوث أخطاء في العمل.
					11	تفرض رقابة داخلية لضمان احترام القوانين والإجراءات.
					12	يتم تبرير القرارات الإدارية عند طلب ذلك من الجهات المعنية.
ثالثا: المشاركة:						
					13	تشجع الإدارة العمل الجماعي بين الموظفين.
					14	توجد قنوات رسمية لتقديم الشكاوي والملاحظات.
					15	يتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة قضايا العمل.
					16	يشعر الموظفون بأن لهم دورا فعالا في تحسين أداء المؤسسة.
					17	تشجع الإدارة الحوار المفتوح بين مختلف المستويات التنظيمية.
					18	يتم اتخاذ اقتراحات العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
رابعا: العدالة:						
					19	يتم توزيع المهام بين الموظفين بشكل عادل ومنصف.
					20	تعتمد الترقيات على الكفاءة والمعايير الموضوعية.
					21	يتم تقييم الأداء وفق معايير واضحة وعادلة.
					22	يتم حل النزاعات داخل المؤسسة بطريقة منصفة.
					23	يتم التعامل مع جميع الموظفين دون تمييز.
					24	يشعر الموظفون بوجود تكافؤ في الفرص داخل العمل.

خامسا: الكفاءة والفعالية:					
25	تستخدم الموارد المتاحة بشكل عقلاني لتحقيق الأهداف.				
26	يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد وبجودة عالية.				
27	تحقق المؤسسة أهدافها وفق الخطط المسطرة مسبقا.				
28	تسعى الإدارة إلى تحسين الأداء بشكل مستمر.				
29	يتم تقليل الهدر في الوقت والموارد داخل المؤسسة.				
30	تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة في التسيير.				

المحور الثالث: التسيير بالأداء

الرجاء وضع علامة (x) امام العبارة التي ترونها مناسبة لرايكم.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
31	تعتمد المؤسسة على أسلوب التسيير بالأداء في تقييم عملها.					
32	يساهم التسيير بالأداء في تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة.					
33	يتم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل مصلحة داخل المؤسسة.					
34	يساعد التسيير بالأداء في تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة.					

قائمة الملاحق:

					35	يتم متابعة تنفيذ الخطط وفق نتائج الأداء بشكل دوري.
					36	توجد آليات واضحة لقياس أداء الموظفين بشكل موضوعي.
					37	يتم ربط المسؤوليات بالنتائج المحققة داخل المؤسسة.
					38	تشجع الإدارة على تحسين الأداء بشكل مستمر.
					39	يساهم التسيير بالأداء في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.
					40	يتم استخدام نتائج تقييم الأداء لتصحيح الأخطاء وتحسين العمل.
					41	يتم اشتراك الموظفين في تحسين مؤشرات الأداء.
					42	تعتمد المؤسسة على تقارير دورية لمتابعة الأداء وتقييمه.
					43	يساهم التسيير بالأداء في رفع مستوى الفعالية داخل المؤسسة.

شكرا جزيلا على حسن تعاونكم معنا

ملحق رقم (02): قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان

الرقم	اسم ولقب الأستاذ المحكم	مؤسسة العمل
01	د/ زيد جابر	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-
02	د/ عاشوري ابراهيم	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-
03	د/ الوافي حمزة	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-
04	د/ حريز هشام	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-