

واقع الإصلاح الميزانياتي\_مقاربة التسيير بالنتائج\_ للقانون العضوي الجديد  
18\_15.-حالة الرقابة المالية (بسكرة)-

*The Reality of Budgetary Reform \_Results-Based Management  
Approach \_for the New Organic Law 18\_15.  
-Case of the Financial supervision (Biskra)-*

بن عياش منذر فضيل، مخبر مالية وبنوك وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة،  
[moundher.benayache@univ-biskra.dz](mailto:moundher.benayache@univ-biskra.dz)  
روينة عبد السميع، مخبر مالية وبنوك وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة،  
[abdessami.rouina@univ-biskra.dz](mailto:abdessami.rouina@univ-biskra.dz)  
تاريخ الاستلام: 2023/09/02 تاريخ القبول: 2024/05/14 تاريخ النشر: 2024/06/06

ملخص:

يركز المقال على إبراز واقع الإصلاح الميزانياتي، لاسيما مقارنة التسيير بالنتائج، عبر دراسة صعوبات تنفيذ القانون العضوي 18\_15، حيث تم تقديم مفاهيم نظرية وإجراء مقابلة مع أحد ممثلي الإصلاح على المستوى التنفيذي، حيث تلت المقابلة بأبسط صور المنهج التحليلي، أما النتائج فتشدد على ضرورة الإسراع في إدراج مقارنة التسيير بالنتائج عمليا. الكلمات المفتاحية: الإصلاح الميزانياتي، مقارنة التسيير بالنتائج، القانون العضوي 18\_15. تصنيف JEL: H6، H83.

**Abstract:**

The article analyzes implementing Organic Law 18-15 issues, focuses on Budgetary Reform and Results-Based Management. includes theoretical concepts and interview with a reform representative that was simply analyzed. Results stress the practical integration of the reform.

**Keyword:** Organic Law 18-15, Budgetary Reform, Results-Based Management Approach

**JEL classification code:** H6, H83.

المؤلف المرسل: بن عياش منذر فضيل،

الإيميل: [moundher.benayache@univ-biskra.dz](mailto:moundher.benayache@univ-biskra.dz)

## 1. مقدمة:

في إطار حوكمة الموازنة العمومية للدولة التي تعبر عن التسيير العمومي الحديث، والتي سبقت إليها الدول، وجب على الجزائر اللحاق بالركب، ورغم المحاولات من بداية الألفية الجديدة، إلا أن تجسيد فكرة قانون جديد ينظم المالية العمومية نحو تسيير عمومي جديد يعلن القطيعة مع الأنماط التسييرية الكلاسيكية لم ترى النور إلا سنة 2018. بعد مد وجزر سياسي داخل الدولة، أفضى إلى صدور القانون العضوي المنتظر يوم 2 سبتمبر سنة 2018، يحمل رقم 15 في الجريدة الرسمية. مع تحديد 05 سنوات كفترة انتقالية من القانون السابق 84\_17 إلى القانون العضوي 18\_15، هذه الفترة قصد منح الفرصة الكاملة للأعوان والإطارات المعنية بتطبيق القانون، لتكوينهم لتطبيق القانون الجديد، على أن ما يهمننا أكثر في هذا القانون الجديد هي المادة 02، والتي تنص صراحة على استبدال التسيير بالوسائل إلى التسيير القائم حول النتائج على اختلاف مسمياته (التسيير بالنتائج، التسيير القائم على النتائج، التسيير المتمحور حول النتائج، مقارنة التسيير بالنتائج..)، حيث إن مقارنة التسيير السائدة في الجزائر منذ وقت كبير هي مقارنة التسيير بالوسائل، و تعني أن اهتمام المسير يكون منصب فقط حول ضخ الموارد والوسائل، دون الاهتمام بالأهداف ولا بالنتائج، وهذا ما نلمسه في التصريحات السابقة للإطارات الجزائرية، حين يتكلمون عن حصيلة ما أنجزوه في إطار مسؤولياتهم، كالتالي: " في بداية السنة الجارية، قمنا ببناء 300 مؤسسة تربية جديدة و 5 جامعات، مزودة بأحدث التجهيزات بغلاف مالي قدره 100 مليون دينار جزائري... الخ"، وفي الحقيقة كل المحصلات عبارة عن وسائل في حقيقة أمرها، فهل الهدف هو بناء الجامعة أو مخرجات الجامعة؟ إن الصعوبات التي كانت تبدو نظرية باتت عمليا أكثر وضوحا، وإن لم تقيم بعناية وتم حلها بسرعة ستساهم في الحكم على القانون بالفشل. وتحرم الدولة من نقلة نوعية في المالية العمومية ومجال التسيير العمومي تم انتظارها لسنوات. لذلك تبرز إشكالية دراستنا والتي يمكن بلورتها من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

بعد سنة من تطبيق القانون العضوي 18-15، ماهي أبرز الصعوبات والعراقيل التي تواجه ممارسة مقارنة التسيير القائم على النتائج؟

**الأسئلة الفرعية:** في إطار التدرج السليم للإجابة على الإشكالية ارتأينا إرفاق هذا التساؤل الرئيسي بجملة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- ماهي أبرز الصعوبات في تكوين الطاقم البشري لتطبيق القانون 18\_15، لاسيما التسيير القائم بالنتائج؟
- ماهي أبرز الصعوبات التقنية أثناء تطبيق القانون 18\_15، خاصة المقاربة الجديدة وهي مقارنة التسيير بالنتائج، لحد الآن؟

**فرضيات الدراسة:** للحصول على إجابات سليمة يجب اختبار صحة الفرضيات التالية:

- وجود صعوبات في القيام بعملية تكوين الطاقم البشري المشارك في عملية الإصلاح الميزانياتي، خاصة في تطبيق فكرة التسيير القائم على النتائج.
- وجود صعوبات تقنية تواجه الموظفين أثناء تنفيذ القانون العضوي الجديد 18\_15، خاصة فيما يتعلق بتنفيذ مقارنة التسيير بالنتائج.

**أهداف الدراسة:** نسعى إلى بلوغ مجموعة من الأهداف يمكن حصر جزء منها فيما يلي:

- تسليط الضوء على الصعوبات التي تواجه تطبيق الإصلاح الميزانياتي، لاسيما أهم مقارنة جاء بها وهي مقارنة التسيير بالنتائج.
- تقديم توصيات للسلطات المعنية من أجل التحسين المستمر.

**نموذج الدراسة:** شملت هذه الدراسة ثلاث محاور أساسية كما يلي:

- التأسيس النظري للتكوين والإصلاح الميزانياتي لاسيما التسيير بالنتائج.
- دليل مقابلة حول صعوبات تنفيذ الإصلاح الميزانياتي خاصة إدراج مقاربة التسيير القائم على النتائج.
- تحليل المقابلة والخروج بجملة من الاستنتاجات.

**الدراسات السابقة:**

(Messai Mouhammed, 2020, p64-84): تناولت هذه الدراسة بالتحليل واقع نظام التسيير الميزانياتي للدولة، المستند إلى منطق الوسائل، ومحتوى إصلاحه الهادف إلى تحديثه عبر الأخذ بنهج التسيير القائم على النتائج، ثم تتطرق إلى بعض الصعوبات التي من

شأنها مواجهة تطبيق هذا الإصلاح في الواقع (المقرر في 2023)، لذا هدفت الدراسة للفت انتباه السلطات المعنية لضرورة أخذ الصعوبات في الحسبان.

على النتائج باعتباره أسلوبا فعالا لتحسين الأداء الحكومي على مستوى موازنة الدولة منذ تحضيرها إلى غاية تنفيذها. حيث الأسلوب المستعمل في الجزائر في تسيير الموازنة هو أسلوب التسيير بالوسائل، في المقابل الاهتمام أولا بتحقيق النتائج المسطرة ومراقبتها بمؤشرات أداء تقيس مدى تحقيق المشاريع، وهو ما يسمى بالتسيير المبني على النتائج.

تناولت (Serrbah Khaled and Ben Atou Ben Ali, 27/04/2023, p72-90):

الدراسة الموازنة العمومية للدولة باعتبارها وثيقة أساسية صادرة من سلطة مختصة في الدولة يتم بواسطتها تأطير النشاط المالي للدولة، يجب على السلطة المختصة أثناء إعدادها للميزانية، مواكبة المستجدات بما يطلق عليه حاليا في الجزائر مشروع الإصلاح الميزانياتي الجديد، الذي تجسد بصدر القانون العضوي رقم 18\_15.

## 2. التأصيل النظري للتكوين والإصلاح الميزانياتي لاسيما التسيير بالنتائج:

1.2. الإصلاح الميزانياتي الذي جاء به القانون العضوي 18\_15:

1.1.2. نبذة شاملة لمحتوى الإصلاح الميزانياتي:

هي مبادرة من السلطة التنفيذية ممثلة في وزارة المالية، عبا اعتماد مشروع إصلاح النظام الميزانياتي الذي يهدف إلى عصرنه نظام الموازنة، عبر الانتقال من ميزانية البنود أو الوسائل إلى ميزانية البرامج والأهداف. (Serrbah Khaled and Ben Atou Ben Ali, 2023, p. 74).

إن الإصلاح الميزانياتي من خلال القانون العضوي 18\_15 يشمل أيضا إدخال الرقمنة فيما يعرف بالإصلاح المعلوماتي، إضافة إلى تكريس البعد المحاسبي والتسيير بالنتائج، الذي سيمتح أكثر استقلالية ومسؤولية للمسيرين، ويكرس مبادئ تقييم ورقابة الأداء. حيث يضم إضافة للقانون العضوي 18\_15، (12) مرسوما تنفيذيا ومجموعة من القرارات والمناشير ومعجم للمصطلحات من أجل تفسير الأدوات الجديدة التي تم استعمالها ابتداء من أول قانون للمالية، الذي كرس أول ميزانية برامج لسنة 2023. (Algerian Press Service, 2023).

### 2.1.2. التسيير القائم على النتائج كأهم روافد الإصلاح الميزانياتي:

تلتقي حاليا معظم الإصلاحات الميزانياتية في العالم حول اختيار نظام ميزانية البرامج والأداء، والقائم على مقارنة التسيير بالنتائج للرفع من الأداء، وهو ما قامت به الجزائر عبر عصرنه الأنظمة الميزانياتية على أساس القانون العضوي 15\_18، حيث يقول الكثير من الخبراء أن روح هذا القانون هي المادة 02، التي تنص على أن تحل مقارنة التسيير بالنتائج محل مقارنة التسيير بالوسائل. (Messai Mouhammed, 2020, p. 65).

#### 1.2.1.2. تعريف التسيير المبني على النتائج:

هي ثقافة إدارية تركز على المواطن، وعلى ضرورة توافر المساءلة، وهو يتعلق أساسا بالقطاع العمومي، لأنه يستخدم في تخطيط البرامج والمشروعات ورصدها وتقييمها من خلال التخطيط الجيد، والربط بين الوسائل المتاحة والغايات. (Rouina Abdessami, 2018, p. 81).

#### 2.2.1.2. أدوات التسيير المبني على النتائج:

يتكون من ثلاث أدوات مترابطة ومتكاملة وهي:

1. سلسلة النتائج. 2. تسيير المخاطر. 3. نظام المتابعة والتقييم للأداء.

الجمع بينها يعطينا نهج الإطار المنطقي. (Rouina Abdessami, 2018, p. 150).

#### 3.2.1.2. تعريف الإطار المنطقي:

هو وسيلة إدارية تساعد في وضع أهداف وأنشطة المشروع، ويعرض العلاقات السببية بين مستويات الأهداف، ويوفر مؤشرات للتحقق، ويحدد الافتراضات المؤثرة على نجاحه، ويعتبر أداة رئيسية في تحليل أثر المشروع. (Bahaeddine Jalal, 2018). ومنه فإن مقارنة التسيير بالنتائج تأتي للرفع من الأداء، ما يحتاجه القطاع المالي في الجزائر.

#### 2.2. التكوين:

##### 1.2.2. تعريف التكوين:

هو القيام بتعزيز قدرات الأفراد لأداء وظائفهم بشكل أفضل. وتعتبر جزءا مهما من الاستراتيجية العامة للمنظمة، يكون لها عدة أشكال: التكوين النظري أو التطبيقي. ويمكن

أن يتم داخل المنظمة أو من خلال جهات خارجية. (Belhadji Amina, 2019, p. 145).

### 2.2.2. أهمية التكوين:

يهدف التكوين إلى تحسين أداء أفراد التنظيم. ويساعد في تغيير سلوكهم لتصحيح الفجوة بين أدائهم الفعلي والمطلوب، وكذلك المساهمة في بناء علاقة انتماء بين الفرد والمنظمة، حيث تتقابل مصالح الفرد والمنظمة مما يسهم في تحسين البيئة العامة للعمل في المنظمة. على المدى البعيد: يعتبر استثماراً حقيقياً في الرفع من مستوى التوظيف، والتدريب، وإنشاء بيئة ملائمة للبحث، وتحسين أداء الإدارة العمومية. (Zerga, 2013).  
إذن يستوجب القانون العضوي الجديد 18-15 المتعلق بقوانين المالية كتشريع تكييف تدابير الجديدة مع الموظفين عن طريق آلية التكوين.

### 3.2. التكوين في مجال القانون العضوي لقوانين المالية 18\_15:

#### 1.3.2. التكوين على مستوى المديرية العامة للميزانية:

إن البداية الفعلية للتكوين في مجال القانون العضوي 18\_15 كانت بافتتاح اليوم الدراسي حول الإصلاح الميزانياتي و تكوين المكونين يوم 06 مارس 2022، المنظم على مستوى المعهد العالي للتسيير والتخطيط بحضور وزير المالية، وإطارات وزارة المالية ممثلة في المديرية العامة للميزانية، وممثلين عن مختلف الدوائر الوزارية، توجه هذا التكوين لجميع أعضاء اللجان الميزانياتية المشكلة على مستوى الدوائر الوزارية والهيئات العمومية المكلفة بإعداد ميزانية برامج لسنة 2023، من خلال تبسيط القانون العضوي 18\_15. (Ministry of Finance, 2023).

#### 2.3.2. التكوين على مستوى المديرية الجهوية للميزانية ورقلة:

أول دورة تكوينية لفائدة موظفي المديرية الجهوية للميزانية -ورقلة-، وموظفي الرقابة الميزانياتية للولايات، والبلديات، وموظفي مديريات البرمجة ومتابعة الميزانية لجهة ورقلة، على مستوى مركز ورقلة بمعهد التكوين المهني بتاريخ 06/11/2022 إلى 01/12/2022، استفاد من هذا التكوين أكثر من 905 موظفا موزعين على 14 مركز، (تم التطرق لـ 10 مواضيع) في مدة 05 أيام لكل فوج.

بتاريخ 11 ديسمبر 2022 انطلق التكوين لفائدة المتدخلين في إعداد وتنفيذ ميزانية الدولة على المستوى المحلي، ومدراء المؤسسات العمومية التابعة للمديرية الجهوية للميزانية ناحية ورقلة، مدة التكوين كانت 10 أيام (05 أيام تحضير الميزانية، و 05 أيام تنفيذ الميزانية)، مس هذا التكوين جميع المصالح الغير ممركرة، والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري للولايات الـ13 التابعة للمديرية الجهوية للميزانية لورقلة. (Regional Directorate of the Budget, 2023, p. 06).

### 3. دليل مقابلة حول صعوبات تنفيذ الإصلاح الميزانياتي خاصة إدراج مقاربة التسيير القائم على النتائج:

لوقوف على صعوبات تنفيذ القانون العضوي 18\_15 لاسيما مقاربة التسيير بالنتائج على مستوى المديرية الجهوية للميزانية ورقلة، أجرينا مقابلة تم تناول نتائجها منهجيا كالتالي: (Mohsen bin Abdulrahman Al-Mohsen, 2015, p. 13).

#### 1.3. دليل المقابلة

##### 1.1.3. البيانات الأولية:

تاريخ المقابلة: المقابلة تمت بتاريخ 2 جويلية 2023.

مكان المقابلة: بمقر المراقبة المالية بسكرة.

وقت المقابلة: ما بين التاسعة إلى العاشرة صباحا تقريبا.

#### 2.1.3. البيانات الأساسية للطرف الآخر في المقابلة:

الاسم: الأستاذة هند شاوش.

المهنة: مراقب مالي مساعد مكون.

المكان: المراقبة المالية بسكرة.

المؤهل: ديبلوم مدرب في الإصلاح الميزانياتي من طرف المديرية العامة للميزانية،

بالإضافة لمؤهل العمل كمراقب مالي مساعد.

#### 3.1.3. ملخص عن الدراسة:

مشكلة الدراسة: أدرس من خلال هذه المقابلة صعوبات تنفيذ القانون العضوي الجديد

18\_15، لاسيما الصعوبات التقنية الخاصة بتطبيق مقاربة التسيير بالنتائج، والصعوبات

الخاصة بالتكوين على مستوى ولاية بسكرة، التابعة للمديرية الجهوية للميزانية ورقلة.

أهداف الدراسة: تسليط الضوء على الصعوبات العملية التي ترافق تنفيذ القانون العضوي الجديد 18\_15، خاصة مدى تطبيق مقاربة التسيير بالنتائج، باعتبارها روح القانون الجديد على المستوى التنفيذي. لاستخلاص بعض التوصيات والحلول الموجهة للسلطات المعنية.

الغاية من المقابلة بالنسبة للطرف الآخر: تحقيق الترابط والتعاون بين الجانب المهني والجانب الأكاديمي، بما يصب في الصالح العام للدولة والمواطن.

#### 4.1.3. أسئلة المقابلة :

السؤال الرئيسي الخاص بالمقابلة: ماهي الصعوبات التي تواجه تطبيق القانون العضوي الجديد المتعلق بقوانين المالية 18\_15 على مستوى الإدارات التنفيذية\_حالة الرقابة المالية\_؟

الأسئلة التي تخص الصعوبات التي تواجه عملية تكوين وتدريب الكادر البشري المعني بهذا القانون هي:

السؤال الأول: هل توجد معلومات حول عملية التكوين الخاصة بالقانون؟ متى بدأت بالتحديد على المستوى الوطني وعلى المستوى المحلي؟

سؤال مفتوح: كم تضم المديرية الجهوية لورقلة من ولاية؟

السؤال الثاني: في رأيك ما سبب التأخر في البدء بالتكوين في القانون؟

السؤال الثالث: هل مزال القانون يحتاج إلى نصوص تنظيمية أخرى وإلى تكوين آخر لأعوان تنفيذ الموازنة؟

السؤال الرابع: في رأيك ماهي أبرز الصعوبات الخاصة بالتكوين في هذا القانون الجديد؟

الأسئلة التي تخص الصعوبات التقنية لاسيما صعوبات إدراج مقاربة التسيير بالنتائج التي تواجه الموظفين أثناء أداءهم لمهامهم وفق آليات القانون الجديد هي:

السؤال الأول: بالنسبة للصعوبات التقنية، ماهي أبرزها على المستوى العملي؟

السؤال الثاني: من أبرز ملامح المقاربة الجديدة، مقاربة التسيير بالنتائج للقانون، وهي مؤشرات الأداء لقياس مدى تحقيق الأهداف. هل تجسد هذا فعليا في السنة الأولى من القانون؟ إذا الجواب لا، لماذا في رأيك؟



سؤال مفتوح: ماهي الفكرة الأنسب في رأيك حالياً، هل فكرة مكتب الدراسات، أم الدليل الحكومي؟

السؤال الثالث: بعد المذكرة التوجيهية الأخيرة في ماي التي تحت على إرسال الجداول لمأها، ونموذج تقرير الأولويات والتخطيط. ما مدى سلاسة العملية لحد الآن؟ هل توجد؟  
السؤال الرابع: هل تعتبر هذه السنة فعليا أول سنة للقانون الجديد، أم هي امتداد للخمس السنوات الخاصة بالفترة الانتقالية؟

السؤال الخامس: ما هي أبرز التحسينات والتوصيات في رأيك لتجاوز الصعوبات التقنية لاسيما تنفيذ مقارنة التسيير بالنتائج والتكوين؟

5.1.3. تدوين أهم إجابات الطرف الآخر في المقابلة:

الأجوبة التي تخص الصعوبات التي تواجه عملية تكوين وتدريب الكادر البشري المعني بهذا القانون هي:

جواب السؤال الأول: معلومات حول عملية التكوين:

المرحلة الأولى: تكوين من وفد كندي بالمعهد الوطني للتسيير والتخطيط بالجزائر العاصمة أواخر سنة 2021 (أثناء جائحة كوفيد 2019).

ظروفه: صعبة جدا، الموضوع جديد، وتقنية التواصل غير مألوفة، ولغة التكوين صعبة (فرنسية ركيكة).

المرحلة الثانية: تكوين مباشر من إطارات المديرية العامة للخزينة، على مستوى المديرية المركزية، تكوين نظري مكثف في بداية سنة 2022.

توج هذا التكوين بمنح ديبلوم لعدد معتبر ممن اجتاز الفحص بنجاح، هذا الديبلوم المقدم من المديرية العامة للميزانية يمنح لحامله صفة تمثيل المديرية كمدرّب في الإصلاح الميزانياتي، فأصبحت مثلا الأستاذة طرف المقابلة تحمل صفة: مراقب مالي مساعد مكون.

جواب السؤال المفتوح: تضم المديرية الجهوية للميزانية ورقلة 13 ولاية بما فيهم بسكرة، حيث سجلت تفوقها في هذا التكوين.

الدليل: إرسالها في أكثر من مرة فرق تكوين إلى مديريات جهوية أخرى لتأطيرهم، بتعليمية من السيد المدير العام لمديرية الميزانية. منها الأستاذة طرف المقابلة، حيث أطرت في ورقلة وتمنراست... إلخ.

جواب السؤال الثاني:

أسباب التأخر في البدء في عملية التكوين:

- القانون صدر في أواخر سنة 2018.
- (فترة كورونا) التي أصابت البلاد بشكل.
- نقص المرافق الخاصة بالمديرية العامة للميزانية.
- البحث عن مرافق، يؤدي إلى توقيع اتفاقيات، والإجراءات الإدارية تأخذ وقت.

جواب السؤال الثالث: حول هل مزال القانون يحتاج إلى نصوص تنظيمية أخرى:

القانون جيد لكن المراسيم التنفيذية الـ 12 تحتاج إلى تعديل، والعملية جارية من خلال التعليمات والمناشير، أي يمكن القول بأن القانون مزال قيد التجربة.

جواب السؤال الرابع: أبرز الصعوبات الخاصة بالتكوين:

- اللغة الفرنسية، على الرغم من بذل مجهودات مضاعفة من أجل التعريب.
  - التكوين كان مرتبط بالتجربة الفرنسية وهي تختلف تماما عن البيئة الجزائرية، فمثلا في فرنسا الوالي ليس له دور في المالية العمومية على عكس الجزائر.
  - كان لزاما الاصطدام بالواقع والبحث عن تجربتنا الخاصة والتعلم من أخطائنا.
- الأجوبة التي تخص الصعوبات التقنية التي تواجه الموظفين أثناء أداءهم لمهامهم وفق آليات القانون الجديد هي:

جواب السؤال الأول: أبرز الصعوبات التقنية:

- عدم توحيد النماذج بين الوزارات مثل: مدونة الوثائق الثبوتية، والمستخرجات... إلخ.
- التأخر في رزنامة الآجال، الشيء الذي يبرره صعوبة التأقلم معه.
- غياب الشق المعلوماتي وهو الرقمنة.

### جواب السؤال الثاني: حول مؤشرات الأداء:

مؤشرات الأداء لحد الآن ليس لها أثر، حيث لدينا تجربتين للاقتداء بهما: فإما الاقتداء بتجربة فرنسا في الاستعانة بمكتب دراسات من أجل صياغة مؤشرات أداء، أو الاقتداء بتجربة تونس من حيث صياغة دليل حكومي، بحيث كل مسؤول برنامج يقوم بتكييف مؤشرات الأداء مع هذا الدليل.

الجواب على السؤال المفتوح: ترى أن التجربة التونسية هي الأفضل حاليا لنفاذي صرف أموال كثيرة مع مكاتب الدراسات، التي غالبا تبحث عن الربحية على أمل أن يكون هذا الدليل قابلا للإثراء بالتجربة والممارسة.

### جواب السؤال الثالث: حول سير المذكرة التوجيهية وتقرير الأولويات والتخطيط:

المذكرة التوجيهية قانونيا وإجرائيا تصدر في أواخر شهر مارس هذه السنة، ولظروف استثنائية والتأخير المتراكم صدرت في شهر ماي.

أما الصعوبات فهي في نظرها:

- غياب الرقمنة التي تسهل حوار التسيير بين مسؤول النشاط ومسؤول القطاع أو البرنامج، على اعتبار أن حوار التسيير هو من أبرز مظاهر التجديد في الإصلاح الميزانياتي، لكنه غير مفعّل بسبب عدم دمج الرقمنة بالشكل المطلوب.
- الصعوبة في ملء النماذج الجديدة، حيث استعان أمري الصرف بأعوان الرقابة المالية (الخاضعين للتكوين)، من أجل المساعدة في ملء الأوراق والنماذج ذات الصيغة الجديدة.

### جواب السؤال الرابع: حول أول سنة للقانون الجديد، هل هي امتداد للخمس سنوات الخاصة بالفترة الانتقالية؟

نعم هي أول سنة فعلية للقانون ولو أنها كانت سنة نقائص عديدة، لكن بحكم التجربة هي سنة مفيدة بنبي عليها السنوات القادمة، وهذا شيء طبيعي مع أي شيء جديد.

رغم تسجيل معاناة لكن للوصول إلى لب القانون نحتاج إلى أقلمة الفاعلين على هذا الإصلاح، وقد بدأ فعليا هذه السنة 2023.

جواب السؤال الخامس: حول أبرز التحسينات والتوصيات:

- أتمنى شخصيا العمل على المراسيم التنفيذية من أجل توضيحها أكثر وربطها مع نتائج تجاربنا لهذه السنة، لأنه يوجد كثير من التأويل والخط وهذا يؤدي إلى اجتهاد كل شخص في التطبيق حسب رؤيته خاصة.
- بالنسبة للتكوين أتمنى توفير تسهيلات ودعم مادي وإجرائي أكثر، بما يسهل ويسرع من وثيرة التكوين.

#### 4. تحليل المقابلة والخروج بجملته من الاستنتاجات:

بعد تحليل أجوبة المقابلة نصل إلى النتائج الآتية:

1.4. تحليل أبرز صعوبات عملية التكوين في إطار الإصلاح الميزانياتي للقانون العضوي الجديد 15\_18:

التحليل: كمنظرة عامة لا بد وأن نؤكد على أن عملية التكوين بشكل عام عملية مهمة جدا، فما بالك إذا كانت بخصوص إصلاح منظومة موازناتية لدولة، فالأهمية تتضاعف للحد الذي يجعل مراقبة ونقد العملية يتم بحرص أكبر، وبالتالي فإن تحليل صعوبات عملية التكوين في إطار الإصلاح الميزانياتي للقانون العضوي 15\_18 المصرح به في هاته المقابلة يجب أن يبدأ من نقطتين رئيسيتين هما:

1. هذه الصعوبات نابعة من المستوى التنفيذي محل وجوه العملية التكوينية ككل.
2. انتهاء المرحلة الانتقالية للقانون العضوي المقدر بـ: خمس سنوات، وصدور أول قانون مالية وفق أحكام هذا القانون العضوي الجديد 15\_18.

بالتالي يمكن القول إن عملية الإصلاح الميزانياتي في حد ذاتها كانت محل تأجيل، حيث تدل الصعوبات على عدم وجود تحضير مسبق للعملية، بل تم التحضير بعد صدور القانون رسميا، والبدء في الفترة الانتقالية المقدر بـ: خمس سنوات، فمثلا: كان الأجدر تهيئة المرافق الخاصة بعملية التكوين منذ البداية، من القاعات المزودة بالتكنولوجيا، إلى الفرق المسؤولة عن التكوين سواء على المستوى المركزي أو الولائي، كما أن المستويات التنفيذية معروفة منذ البداية بأنها لا تتحكم بأكثر من اللغة العربية، فكان الأحرى كتحضير لدخول القانون العضوي الجديد حيز التنفيذ تعريب محتوى التكوين، كي تكون العملية التكوينية أكثر نفع، وهو ما لم نسجله من خلال المقابلة وبالتالي يتأكد الاستنتاج التالي:

❖ إن عملية إطلاق الإصلاح الميزانياتي رغم تأخرها إلى سنة 2018، إلا أنه كان يراد لها التأجيل لسنوات أخرى، وان صدور النص ألزم السلطة التنفيذية بالشروع في التحضير للتكوين فورا، ومع جائحة كورونا تسببت في هذا التأخر المسجل والملاحظ.

## 2.4. تحليل أبرز الصعوبات التقنية في إطار الإصلاح الميزانياتي للقانون العضوي الجديد 15\_18:

التحليل: إنه وبالحدوث على الصعوبات التقنية فإننا نركز وبالدرجة الأولى على غياب فكرة التسيير بالنتائج، رغم أنها روح القانون الجديد، غياب وإن تم تبريره في المقابلة على أساس التدرج، على اعتبار أن ذهنيات المسؤولين والموظفين ليست مهياً بعد، وإن الإصلاح قد بدأ بشكل تدريجي يركز فيه أولاً على تغيير الشكليات والنماذج، إلا أنه في نفس الوقت يمكن نقض هذه الحجة من ثلاث زوايا:

- أولاً: مقارنة التسيير بالنتائج هي المضمون الحقيقي للإصلاح، وعدم الشروع فيها مخاطرة بانحراف مسار الإصلاح إلى إفراغه من هدفه الحقيقي.
- ثانياً: مقارنة التسيير بالنتائج كنمط تسييري يحتوي العديد من الأدوات والآليات، التي تحتاج في حد ذاتها لتكوين خاص، وفترة زمنية لأقلمتها مع كل نواحي المالية العمومية.
- ثالثاً: فكر التسيير بالنتائج هو عمل ذهني أكثر من مجرد نمط تسييري، وتغييب هذا الفكر قد يؤدي في النهاية إلى تغيير أنماط العمل دون تغيير الذهنيات، وبالتالي عدم تحقق المسعى الحقيقي للإصلاح.

كما نسجل بعض الملاحظات الأساسية:

- التأخر في إعداد مؤشرات الأداء أو آلية عملها يجعل هذا الإصلاح فاقداً لمحتواه وفاعليته، إذ أنها أهم آلية للانتقال السريع إلى فكرة التسيير بالنتائج وليس بالوسائل. وهذا يعتمد على مؤشرات الأداء التي يفترض أن تدرج من البداية، كي تأخذ وقتها في التأقلم بين أوساط الفاعلين في الإصلاح.
- غياب مراسيم تنفيذية تشرح مقارنة التسيير بالنتائج، وكيفية إدراجها في الإدارات والمؤسسات العمومية.

- رغم وجود صعوبات تقنية عديدة في ممارسة الموازنة القائمة على البرامج والأهداف، يلاحظ الاهتمام فقط بتصحيح الإجراءات والنماذج الخاصة بفهم هذه الطريقة الجديدة، وعدم الاهتمام بالتعارض الذهني الذي قد ينشأ بإقامة برامج بأهداف دون مراقبة نتائجها، وهذا هو صميم التسيير بالنتائج الذي تم تأجيله إلى حين.

ومن هذا التحليل نصل للاستنتاج التالي:

حاولت السلطة التنفيذية تفادي الانسداد بالدخول المتدرج في الإصلاح، لكن كل هذه الإجراءات لن تؤدي بالإصلاح إلى مسعاه إذا واصلت تأجيل إدراج فلسفة التسيير بالنتائج، حيث نلاحظ غيابها في خطة التكوين، كما نلاحظ غياب تطبيقاتها تقنيا وعمليا وذهنيا بين أوساط الموظفين.

## 5. منهجية الدراسة:

تحليلي، من خلال جمع معلومات حول واقع تنفيذ القانون العضوي الجديد 15\_18 خاصة مقارنة التسيير بالنتائج، استنادا إلى المقابلة كأداة لجمع المعلومات، ثم تحليلها واستخلاص النتائج للرد على تساؤل الإشكالية الموضوعية آنفا.

## 6. نتائج الدراسة: يمكن تلخيص النتائج في ثلاث نقاط رئيسية:

- غياب فلسفة التسيير بالنتائج عن خطة التكوين وغياب تطبيقاتها تقنيا وعمليا وذهنيا بين أوساط الموظفين.
- غياب مراسيم تنفيذية تشرح مقارنة التسيير بالنتائج وكيفية إدراجها في الإدارات والمؤسسات العمومية.
- مقارنة التسيير بالنتائج هي المضمون الحقيقي للإصلاح وعدم الشروع فيها مخاطرة بانحراف مسار الإصلاح إلى إفراغه من هدفه الحقيقي.

## 7. الخاتمة:

يمكن القول بعد هذه الدراسة أن الإصلاح الميزانياتي مشروع واعد، لكنه يقوم على مقاربة التسيير بالنتائج، وهذه حقيقة يجب ألا تنسى أثناء تعاملنا مع هذا المشروع، سواء من ناحية التنفيذ، المراجعة أو النقد. حيث بعد سنة من الانطلاق في تنفيذه تم تسجيل صعوبات شتى في تطبيقه، كأى مشروع أخر من المشاريع في دول العالم، صعوبات في تكوين الطاقم البشري، وصعوبات تقنية من طرف المستوى التنفيذي للمنظومة الموازنانية. حيث ركزنا على مراقبة إدراج مقاربة التسيير بالنتائج على أرض الواقع، وصعوبات إدراجها، والخروج باستنتاجات تخص ذلك. ثم نخلص في النهاية إلى جملة من التوصيات تتمثل في:

- توفير مرافق خاصة ومجهزة لتكوين كمي ونوعي مناسب، والتركيز على إقامة تكوين خاص بمقاربة التسيير بالنتائج، والشروع في ذلك عاجلا.
- ابتداء من سنة 2024 يجب التشديد على احترام الأجال في كل الإجراءات والوثائق، كأول خطوة للوصول لمقاربة التسيير بالنتائج.
- يجب التكوين في الرقمنة من خلال تأهيل الموظفين لاستعمال الإعلام الآلي بتكوين عملي ومدروس.
- إعداد دليل حكومي لمؤشرات الأداء كمرحلة أولى، وتبني المسؤولين لهذه المؤشرات في إعداد البرامج من أجل قياس نتائجها.
- مراجعة المراسيم التنفيذية للقانون العضوي 18\_15 بالتداول مع المستوى التنفيذي، مع إنشاء مراسيم خاصة بمقاربة التسيير بالنتائج بكل أدواتها وآلياتها.
- كما نشدد على أهم توصيات هذه الدراسة، وهي عدم التأخر أكثر في إدماج التسيير بالنتائج، خاصة أن الإصلاح الميزانياتي قد انطلق، حتى لا تحدث فجوة يصعب تداركها.

## 8. قائمة المراجع:

1. Algerian Press Service. (2023, January 15). The organic law on finance laws 2023: Embodiment of financial laws governance and granting more autonomy to managers. Retrieved 08 August, 2023, from Algerian Press Service Economy category.

2. Bahaeddine Jalal. (2018, March 10). *PCM Methodology by Dr. Bahaeddine Jalal, Human Development Expert*. Retrieved 26 August, 2023, from HELP Center of the Middle East and North Africa from: [help-curriculum.com](http://help-curriculum.com).
3. Belhadji Amina. (2019). *Training as an Entry Point for Building Human Capital*. *Journal of Human Development*, 06(03). 143-160.
4. Messai Mouhammed. (2020). *Budgetary reform in Algeria: Its importance and difficulties*. *Algerian Journal of Public finance*, 64-84.
5. Ministry of Finance. (2023, may 03). *Training in the field of the organic law on finance laws 18-15*. Retrieved 29 june, 2023, from [mf.gov.dz](http://mf.gov.dz): <http://www.mf.gov.dz>
6. Mohsen bin Abdulrahman Al-Mohsen. (2015, November 9). *The Scientific Interview in Educational Research*. Retrieved 26 August, 2023, from University of Qassim from: <https://qu-sa.academia.edu/MohsenAlMohsen>
7. Regional Directorate of the Budget. (2023). *Training session on busget reform*. *Budgetary Space*, 01-32.
8. Rouina Abdessami. (2018). *Application of Theory of Change in Results-based management*. *Journal of Human Sciences*, 79\_90.
9. Rouina Abdessami. (2018). *Results-based management: An effective approach to transition from focusing on means in state budgeting to focusing on results*. *Journal of Economic and Administrative Research*, 145-166.
10. Serrbah Khaled and Ben Atou Ben Ali. (2023). *Budgetary Reform in Algeria in Light of the Organic law 18-15 (justification and Objectives)*. *Journal of international Law and Development*, 10(0). 72-90.
11. Zerga Ahmed. (2013). *Training in the Algerian Public Administration: Reality and Prospects (Case Study of the Customs Administration 1998-2010)*. Algiers: Master's thesis, University of Algiers 03, Department of political Science and International Relation.