

تاريخ القبول: 2019/06/10

تاريخ الإرسال: 2019/02/22

تطبيق الميزانية بالبرامج آلية لتجسيد التخطيط الإستراتيجي وتحسين أداء القطاع العام

-دراسة حالة قطاع التعليم العالي في الجزائر-

The implementation of the program budget is a mechanism for embodying strategic planning and improvement a performance in the public sector - Case study of the higher education sector in Algeria-

الباحث: صابية أمين

الباحثة: حروش رفيقة،

SABA Amine

HARROUCHE Rafika

saba_amine93@yahoo.com

harrouche.r@gmail.com

Algiers university 03

جامعة الجزائر 03

المخلص:

يواجه القطاع العام اليوم وفي جميع دول العالم تحديات كثيرة على جميع المستويات، السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، وحتى البيئية، ولهذا تسعى مؤسسات القطاع العام إلى تحسين أدائها والبحث عن الأدوات الفعالة لتحقيق ذلك، حيث ظهر التخطيط الإستراتيجي كآلية حديثة لترشيد الإنفاق الحكومي وأسلوب لتسيير المرافق العامة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة لها .

تهدف هذه الورقة البحثية إلى معرفة مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام في الجزائر، وتدقيقا في قطاع التعليم العالي، من خلال الاعتماد على مقارنة الميزانية بالبرامج.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، أداء القطاع العام، التعليم العالي، الميزانية بالبرامج.

Abstract :

Today, the public sector in all countries of the world is facing many challenges at all levels, political, economic, social, cultural and even environmental, the public sector institutions are seeking to improve their performance, and look for effective tools to achieve

it, where strategic planning appeared as a modern mechanism for the management of public utilities and improve their performance in order to achieve their goals.

The purpose of this paper is to find out the extent of the implementation of the strategic planning in the public sector in Algeria, and especially in the higher education sector, through program budget approach.

Keywords: Strategic Planning – Performance in the Public sector - Higher Education – Program Budget.

المقدمة:

شهد العالم مع بداية العشرية الأولى لهذا القرن العديد من الأزمات الاقتصادية والمالية هدّدت ومازلت تهدد العديد من الدول بالإفلاس والانهيار، ولعل الكثير منها نجم عن انعدام التخطيط والتنبؤ بالمستقبل، وسوء استخدام الموارد، ناهيك عن انهيار أسعار النفط؛ واستجابة لمواجهة هذه التهديدات فقد أصبحت الموضوعات المتعلقة بالجوانب المالية والموازنية في عصرنا الراهن تستحوذ اهتماما واسعا لدى الأوساط الأكاديمية والسياسية، باعتبارها من المواضيع الأساسية التي ترتبط بالوضع الاقتصادي، وبتشكيلها المحور الذي تدور حوله جميع نشاطات الدولة.

والجزائر لا تخرج عن هذا الإطار، إذ منذ سنوات ومع التزايد المستمر للنشاط الحكومي الذي كان نتيجة ازدياد حجم السكان ونمو طلباتهم المتنوعة والذي ترتب عنه زيادة مستمرة في حجم النفقات عمدت لإصلاح وتعديل نظامها الموازني من خلال اعتمادها على التخطيط الإستراتيجي، وتبني مقاربة جديدة تسمى بالتسيير الميزاني القائم على النتائج، هادفة من وراء ذلك إلى إصلاح إطار التسيير العمومي وتوجيهه نحو النتائج، وتعزيز شفافية المعلومات المتعلقة بالميزانية، وتحقيق الرشادة في الإنفاق العام.

إن الأسلوب التقليدي المعمول به لتحضير الميزانية العامة في الجزائر والذي يطلق عليه بأسلوب ميزانية البنود اهتم فقط بالجوانب المالية والقانونية للنفقة، وانعدم للمرونة الكافية عند تنفيذ الميزانية إلى جانب ارتكازه بشكل أساسي على جانب المدخلات دون أدنى اهتمام بجانب المخرجات، ونتيجة لأوجه القصور هذه فقد بادر القطاع العام وعلى رأسه قطاع التعليم العالي والبحث العلمي باعتباره قطاعا إستراتيجيا في تطوير نظامه الميزاني

بتبني أسلوب جديد لإعداد الموازنات يعتمد على التنبؤ والتخطيط الإستراتيجي لأنشطة القطاع وهو ما يسمى بـ "موازنة البرامج والأداء" والذي تم الانطلاق فيه سنة 2018 والذي من شأنه تحقيق الرشادة في الإنفاق وتحسين وتطوير الأداء. كما سعت الجزائر إلى الاستفادة من تجارب دول عديدة في العالم عملت على تطوير أسلوب إعداد الموازنة العامة فيها، حيث استفادت من تقدم العلوم المختلفة في مجالات الإدارة والإحصاء وبحوث العمليات والتحليل المالي وغيرها، و رسخت فكرة أن أسلوب موازنة البرامج والأداء هو أفضل نموذج أو هو الأسلوب البديل الذي يمكن تطبيقه لتحقيق قرارات مالية حكومية رشيدة سواء كان ذلك في الدول المتقدمة أو الدول النامية .

وبناءً على ما سبق يمكن طرح إشكالية هذه الورقة البحثية في السؤال الرئيسي التالي :
إلى أي مدى سيساهم أسلوب الموازنة بالبرامج في تجسيد التخطيط الإستراتيجي وترشيد النفقات وتحسين أداء قطاع التعليم العالي في الجزائر ؟
سنجيب عن هذه الإشكالية من خلال أربعة محاور أساسية:

المحور الأول: المنطلقات الفكرية والنظرية لتحسين أداء القطاع العام وتحقيق القيمة العمومية

المحور الثاني: التخطيط الإستراتيجي من منظمات الأعمال إلى القطاع العام

المحور الثالث: التخطيط الإستراتيجي في قطاع التعليم العالي

المحور الرابع: ميزانية البرامج والأداء أداة لتجسيد التخطيط الإستراتيجي وترشيد الإنفاق العام في قطاع التعليم العالي في الجزائر

المحور الأول: المنطلقات الفكرية والنظرية لتحسين أداء القطاع العام وتحقيق القيمة العمومية

عرفت الأفكار والدراسات النظرية المتعلقة بإصلاح القطاع العام تطورات حديثة تبلورت حول فكرتين أساسيتين هما التسيير العمومي الجديد، ونظرية القيمة العمومية الجديدة، واللتان تهدفان إلى إدخال أساليب حديثة لتحسين أداء القطاع العام، والتوجه بالمواطن في إعداد البرامج والمشاريع.

أولاً: مفهوم التسيير العمومي الجديد (NPM) New public Management

التسيير العمومي الجديد هو مجموعة من الأفكار التي تهدف إلى تفعيل وتحسين دور الحكومات في تسيير شؤون القطاع العام من خلال ما يسمى اليوم بعصرنة الإدارة العمومية، فهو مجموعة من الإصلاحات والإبداعات التي يمكن ممارستها لتسيير مؤسسات القطاع العام، وهو مجموعة من الأفكار المتلاحمة والمتراصة فيما بينها، والمستوحاة من مجموعتين من النظريات:

- المجموعة الأولى وهي نظرية الاقتصاد المؤسسي الجديد، والنظرية النقدية، واقتصاد العرض؛

- المجموعة الثانية وتتمثل في الاتجاه التسييري المشكل من خليط من النظريات التسييرية النفسية المتعلقة بدراسة الدوافع.⁽¹⁾

يتقاسم الاتجاهان السابقان نفس الإرادة في تحسين أداء القطاع العام من خلال إدخال نماذج تسيير القطاع الخاص أو ما يسمى بإدارة الأعمال إلى القطاع العام، كما يناهز الاتجاهان بفتح أبواب المنافسة أمام القطاع العام، وذلك بهدف تحقيق الكفاءة في استخدام موارد الدولة، وتحسين أداء القطاع العام، وتسهيل وظيفة الرقابة عليه.⁽²⁾ كما أنّ تطبيق التسيير العمومي الجديد لا يتجسد إلاّ من خلال منح استقلالية التسيير للمسيرين العموميين، وتمكينهم من حق الإبداع في اتخاذ قراراتهم.

لقد ظهرت أفكار التسيير العمومي الجديد في نموذج جديد نادى به لأول مرة المفكر البريطاني "Christopher Hood" سنة 1991، حيث تبلور هذا النموذج في مجموعة من العناصر أهمها:

- ضرورة استخدام الأساليب الاحترافية والمتخصصة في تسيير القطاع العام من خلال إسناد مهمة القيادة للسلطات السياسية لضمان التوجهات السياسية للبلاد، أما التسيير العملي فيُؤسَد لمسيرين أكفاء في إطار ما يسمى بتفويض السلطة؛
- وضع معايير مفسرة، ومؤشرات قادرة على قياس أداء القطاع العام، وذلك وفق رؤية وأهداف واضحة؛

- العمل على مراقبة العمليات وتحسينها للوصول إلى أحسن النتائج من خلال الاستخدام الأمثل والعقلاني للموارد؛
 - التوجه بالمواطن، والبحث عن متطلباته والعمل على تحقيقها، والاهتمام بجودة الخدمات المقدمة له؛
 - تجزئة القطاع العام إلى وحدات عملية صغيرة يُمنح لها الاستقلال المالي واستقلالية في التسيير؛
 - إدماج طرق وأدوات تسيير القطاع الخاص في القطاع العام من أجل ضمان المرونة في القطاع، وتشجيع المبادرة ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، وذلك بالمرور من الهيكلية الرأسية (الهرمية) إلى الهيكلية الأفقية؛
 - التركيز على الاستخدام العقلاني والرشيد للموارد.⁽³⁾
- تدعو أفكار التسيير العمومي الجديد الحكومات لممارسة مهام جديدة على مستوى الوظائف الاقتصادية بالإضافة إلى الوظيفة الإستراتيجية التي تركز على التخطيط الإستراتيجي، وإقامة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والفصل بين الوظائف السياسية والإدارية، واللامركزية، واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وتحسين الخدمات العامة، وإزالة الحواجز، وتعميم التقييم، ونشر ثقافة تحسين الأداء.
- فعلى مستوى الوظيفة المالية، فإنها تدعو الحكومات إلى ضرورة تخفيض العجز المالي، وإدخال المحاسبة التحليلية لاكتشاف الثغرات وتصحيحها، أما على مستوى وظيفة التسويق، فإن الحكومات مطالبة بتطوير وتنمية التسويق من خلال الأخذ بأراء المواطنين، ووضع نظام اتصال فعال يعمل على ربط العلاقة بين المسؤول السياسي والمواطن وهو ما يتطلب الاستخدام الموسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى ضرورة تمكين الموارد البشرية من أجل زيادة كفاءتهم، ثم العمل على تقييمهم بطريقة عادلة، وتحفيزهم ومكافأتهم على أساس أدائهم الفعلي.
- رغم المزايا والإيجابيات التي استطاع أن يجلبها نموذج التسيير العمومي الجديد للقطاع العام، إلا أنّ سلبيات عديدة وعوائق كثيرة ظهرت أثناء تطبيق بعض الحكومات لهذا النموذج، يمكن إيجازها فيما يلي:

- غياب الحوكمة لعدم قدرة السلطات العليا على المتابعة والتنسيق، والربط بين الوظيفة السياسية والوظيفة الإدارية، أو ما يسمى بالتنسيق العمودي؛
 - صعوبة التنسيق الأفقي بين وحدات القطاع العام الناتجة عن تقسيمه إلى وحدات صغيرة متخصصة تتمتع باستقلالية التسيير والاستقلال المالي؛
 - غياب الرقابة السياسية اتجاه التسيير الاستراتيجي لمختلف مصالح القطاع العام؛
 - غياب التنسيق بين نشاطات بعض الوحدات التي تكون لها أهداف سياسية واجتماعية موحدة، ومثال على ذلك محاربة الفقر، وتحسين مستوى معيشة الأفراد، ومواجهة الاحتباس الحراري.....الخ
- إنّ توسّع الفجوة بين الوزارات والمصالح العامة للدولة لم يشجع الحكومات على مواصلة تطبيق أساليب التسيير العمومي الجديد، مما دعا مرّة أخرى إلى التفكير في أسلوب جديد لخلق القيمة العمومية في القطاع العام، ألا وهو نظرية القيمة العمومية الجديدة.

ثانيا: مفهوم القيمة العمومية الجديدة (NPV) New Public Value

تهدف نظرية القيمة العمومية الجديدة إلى تنشيط دور القيم التي تشكلها الحكومة في نظرية التسيير العمومي الجديد، حيث تعمل على التوفيق بين مفاهيم الإدارة التقليدية البيروقراطية (الفيبرية)* من جهة، وبين التسيير العمومي الجديد الذي يدعو إلى إرساء تدابير وممارسات إدارية وتنظيمية قائمة على الكفاءة الاقتصادية، وتعترف نظرية القيمة العمومية الجديدة بأبعاد هامة للتسيير العمومي من خلال استخدام تحليل جديد يركّز على دور القيم في ذلك، كما تسعى نظرية القيمة العمومية الجديدة إلى التوفيق بين المداخل المتناقضة في التسيير العمومي، وتنفيذ السياسات العامة، وباختصار فإنّ نظرية القيمة العمومية (PVT) Public Value theory تعيد صياغة الجوانب الأساسية لنهجان متباينان في التسيير العمومي وهما التسيير العمومي التقليدي (TPM) والتسيير العمومي الجديد (NPM)، كما تجمع نظرية القيمة العمومية بين المتغيرات الاقتصادية والمتغيرات السياسية، وهي بذلك تبحث عن طرق الاستجابة للمعايير الجديدة التكنولوجية والمجتمعية، كما أنها تعرض تطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام، وبالتالي

مساعدة المسؤولين والسياسيين على دمج مفهوم القيمة وكيفية استعمالها في القطاع العام. (4)

يرتكز مفهوم القيمة العمومية الجديدة على ثلاثة مرتكزات أساسية، يوضحها لأول مرة الباحث Frank H. Moore من خلال النتائج التي توصل إليها في بحثه حول المسيرين في المنظمات العمومية، والتي نشرها سنة 1995 في كتاب بعنوان: **"Creating Public Value : Strategic Management in Government"** والذي يبين فيه أنّ دراسته هي رؤية جديدة للتسيير العمومي من أجل خلق القيمة العمومية، ترتكز على مايلي:

1. التعريف الدقيق للقيمة العمومية

تبحث عن توضيح الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها من طرف المصالح العمومية، والمطلوب منها أيضا إنتاج القيمة ليس فقط للأفراد ولكن أيضا للجماعات المعنية، حيث يلعب المسير العمومي دورا فعالا في البحث عن القيمة عند إنتاج وتقديم الخدمات العامة للمجتمع.

2. توفر محيط مشروع ومدعم

وهو المحيط الذي يتشكل من خلال دعم السلطات العامة، وتكوين تحالف بين أصحاب المصلحة.

3. القدرة العملية والتشكيلية

وتعني القدرة على خلق سلع وخدمات من خلال استخدام الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية، واستخدام الكفاءات التي يتوفر عليها القطاع العام، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج ذات قيمة عمومية للقطاع العام.

إنّ المرتكزات الثلاثة السابقة تمثل ما يسمى **بالمثلث الإستراتيجي** الذي يدعو إلى ضرورة خلق القيمة العمومية التي ترتبط وبشدة بالحوكمة من خلال إشراك أصحاب المصلحة، كما أنها تساعد على إدخال الإبداع الاجتماعي الذي يصبح مشروع متكامل بين الحكومة والمواطنين والإدارات العمومية.

إنّ المثلث الإستراتيجي يدعو إلى ضرورة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام، فلا يمكن تحقيق القيمة العمومية إلّا إذا استطاع القطاع العام أن يقوم بتشخيص إستراتيجي للمحيط الذي يعمل فيه، من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وفي نفس الوقت تحديد الفرص المتاحة والتهديدات في البيئة الخارجية التي يتميّر بها القطاع، وتحديد الرؤية والأهداف الإستراتيجية للقطاع العام، ومنه وضع الأراضية اللازمة والمشروعة للتطبيق، كما يعمل على تشخيص القدرة العملية للقطاع، ووضع الأهداف موضع التنفيذ في إطار القدرة والكفاءة التي يتميّر بها كل قطاع.

المحور الثاني: التخطيط الإستراتيجي من منظمات الأعمال إلى القطاع العام

شاع في الحقبة الأخيرة من القرن 20 وبداية القرن 21 استعمال مصطلح التخطيط الإستراتيجي على نظام واسع في المنظمات على تباين أصنافها وعملياتها ، إذ أكدت بعض التجارب العملية للتخطيط الإستراتيجي أنّ الوحدات التنظيمية التي تتوقع التغيرات التي سوف تحدث مستقبلا يكون أداءها الكلي أحسن وأفضل بكثير عن تلك المؤسسات التي لا تخطط على المدى البعيد، فالتخطيط الإستراتيجي باعتباره مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية وأسلوب إداري يتباين عن غيره من المناهج الإدارية الفعالة في كون قواعده الرئيسية وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية والفكر المنهجي المتخصص، وهذه القواعد والمناهج كانت وليدة واقع علمي ميداني، إذ كان الهدف الأساسي من هذا الأسلوب هو مساعدة المنظمات على تطوير أدائها على المدى البعيد ، وقد أبرزت بعض الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المنظمات التي أخذت بالتخطيط الإستراتيجي إلى أنه هناك علاقة إيجابية بينهما، مما يعكس إيجابا على أداء المؤسسات مقارنة بتلك التي لا تدار إستراتيجيا ، وعليه فالتخطيط الإستراتيجي كمنهج علمي لإدارة المنظمات يعد الأسلوب الأنجع لتحسين الأداء و ضمان التصرف الفعال مع المكونات الرئيسية لبيئة العمل في وقتنا الراهن .

أولاً: التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:

يختلف تعريف التخطيط حسب مجال الاستخدام ويمكن تعريفه حسب ما يلي:
يعرف هنري فايول التخطيط على أنه : " التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستفادة لمواجهته" .

كما يقول كونتر : " أن التخطيط هو التقرير لما يجب عمله وكيف يمكن عمله ومتى يمكن عمله ومن يقوم بالعمل" .(5)

وتختلف تصنيفات التخطيط بحسب المعايير المعتمدة في ذلك فعلى سبيل المثال:

- من حيث المدى الزمني: نجد التخطيط طويل المدى، التخطيط متوسط المدى والتخطيط قصير المدى

- من حيث الأهمية والتفضيل : نجد التخطيط الإستراتيجي، التخطيط التكتيكي.

- من حيث الشمولية: نجد التخطيط الاقتصادي على مستوى الماكرو (دولة)،

التخطيط على مستوى الميكرو (المؤسسة و الفرد).⁽⁶⁾

وانطلاقاً من أن التخطيط الإستراتيجي يعد العمود الأساسي لصياغة الإستراتيجية فإن من الواجب تسليط الضوء على كل من تعريفاته وعناصره وأهميته .

" التخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية المستقبلية وتنفيذها ومتابعتها "

" التخطيط الاستراتيجي هو اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين سياستها، وتحديد أهدافها والذي يحدّد أسلوبها وشخصيتها ويميّزها عن غيرها من المنظمات"⁽⁷⁾

ويترابط مصطلح التخطيط الإستراتيجي مع مفهوم الإستراتيجية ، وهي مجموعة من الخطط والأساليب التي تتخذها الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المنشودة بالكفاءة والفعالية المطلوبة وذلك بتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها .

والتخطيط الإستراتيجي هو "العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيّل مستقبل المنظمة، والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل " .ويجمع التخاطب الاجتماعي العالمي المعاصر على أن التخطيط الإستراتيجي الفعال والإدارة الإستراتيجية الكفؤة سيكونان

العصا السحرية لتحسين أداء القطاع العام وخصوصا أن في عصرنا الراهن تواجه كافة المنظمات سواء كانت عامة أم خاصة ، إنتاجية أم خدمية، تحديات كثيرة نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة ، الأمر الذي يحتم عليها استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك، وقد وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادية، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها الدوري، هذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها، وهو يتجه اليوم للتطبيق في القطاع العام مع كل ما يتسم به هذا الأخير من خصوصيات" (8)

وتتم عملية التخطيط الإستراتيجي وفق الخطوات الآتية :

المرحلة الأولى : إعداد الخطة الإستراتيجية :

1. التخطيط للتخطيط : وفيها يتم التخطيط لإعداد برنامج عمل كطريق سير تسلكه المنظمة لتحقيق نتائجها. وتتمثل هذه الخطوة في الإجابة عن بعض الأسئلة مثل : ما طبيعة عمل المؤسسة ؟ وماذا سيكون ، وماذا يجب أن تكون ؟ ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة ؟ ما الغايات المرجو تحقيقها من الخطة الإستراتيجية ؟ من هم أعضاء فريق التخطيط ؟ وهل القيادة الحالية مستعدة لاستخدام التخطيط الإستراتيجي ؟ ما المعوقات التي يمكن أن تواجه القيادة الحالية عند تنفيذ التخطيط الإستراتيجي ؟ (9)

2. التحليل البيئي : وهي المرحلة التي تحرص فيها الإدارة الإستراتيجية على القيام بالتحليل الإستراتيجي للتعرف على طبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمة، والذي ينطوي على تحليل التحولات الحاصلة في كل من البيئة الخارجية والداخلية مع تحديد الفرص والتهديدات وتشخيص جميع الميزات التنافسية في المنظمة بهدف هيمنة المؤسسة على بيئتها الداخلية بأسلوب يساعد المستويات الإدارية على جعل العلاقة بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وتحديد الإستراتيجية وأهداف المؤسسة المرغوبة إيجابية .

ويركز التحليل البيئي على بعدين رئيسيين هما تحليل البيئة الخارجية وتتضمن البيئة الخارجية للمنظمة من تلك المكونات والعوامل غير الخاضعة لسيطرة المؤسسة.

وفي السياق ذاته تكون تأثيرات تلك العناصر على أحد هذين الشكلين:

➤ تداعيات إيجابية (الفرص) : ويقصد بها تلك العوامل الخارجية المحتملة التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة .

➤ تداعيات سلبية (التهديدات) : وتعني تلك العوامل الخارجية المحتملة التي تساهم في كبح تطور المنظمة

أما تحليل البيئة الداخلية: فهو تحليل مجموع التغيرات التي تقع داخل حدود ومجال المنظمة التي يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها، وتضم عوامل البيئة الداخلية كل من عناصر القوة وعناصر الضعف في 3 محاور رئيسية:

➤ الهيكل التنظيمي : ويترجم فيه كل من الاتصالات، السلطة وسلسلة القيادة؛

➤ الثقافة : وتتضمن المعتقدات، التنبؤات والقيم المشتركة فيما بين أفراد المنظمة؛

➤ الموارد : وتشمل الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة؛

تعد المصفوفة الرباعية SWOT من أهم الأدوات الخاصة بالتحليل المستعمل في عملية التحليل البيئي، إذ تقوم بدراسة البيئة الداخلية إلى جانب مقارنة مواطن القوة ومواطن الضعف بالتهديدات والفرص التي تلاقي المنظمة .

3. صياغة الخطة الإستراتيجية

يتم إعداد وتحضير الخطة الإستراتيجية في ثلاثة مراحل :

❖ الرؤية : وتعني "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز التي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها"

وتعرف بأنها استشراف للمستقبل لمشاهدة الصورة المثالية التي نريدها وهذا على مستوى الفرد، أما على مستوى المؤسسة، فهي بضع كلمات تصف صورة المؤسسة في المستقبل، وتدفع كل فرد منها للعمل مع زملائه لبلوغ تلك الصورة .

❖ **الرسالة:** هي عبارة عن الخصائص الفريدة للمؤسسة التي تجعلها مميزة عن المؤسسات الأخرى، ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المؤسسة أن تكون عليها، وتعكس المفهوم الذاتي للمؤسسة، وتدل على الأسواق التي تخدمها وتوضح السبب أو الغرض من وجود المؤسسة.

❖ **تحديد الأهداف الإستراتيجية:** تعتبر عملية وضع التوجهات والأهداف الإستراتيجية بمثابة العنصر المحوري في عمليات التخطيط الإستراتيجي، وهي بحد ذاتها مرحلة حيوية لعملية التخطيط الإستراتيجي .

والأهداف الإستراتيجية هي بمثابة الأهداف الشاملة للمنظمة حيث يتم إعدادها بصورة عامة وشاملة حول الأداء والأهداف التي ترمي المنظمة تطويرها وتحقيقها.

ثانيا : تنفيذ الإستراتيجية :

في هذه المرحلة يتم ترجمة الإستراتيجيات إلى واقع عملي في شكل برامج وموازنات ومن ثم يتم تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف سنوية، كما يجب على فريق العمل مراعاة قبل الانطلاق في عملية التطبيق العناصر التالية:

✓ الدراية الجيدة لإطارات مصلحة التخطيط مختلف الجوانب الإستراتيجية المراد تطبيقها؛

✓ ينبغي على فريق التخطيط أن يقوم بتدريب وتكوين الموظفين المنتمين إلى المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن البرامج والموازنات والإجراءات هي بمثابة وسائل وأدوات التي من شأنها جعل الخطة الإستراتيجية قابلة للتطبيق .

ويمكن تبيانها فيما يلي :

▪ **البرامج:** ويقصد بها الأنشطة اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية المختارة، وعادة ما يشمل البرنامج العديد من الأنشطة؛

▪ **الموازنات :** وهي وثيقة مالية ومحاسبية تبين تكلفة إنجاز الأنشطة من الأغلفة المالية المراد تطبيقها.

■ **الإجراءات:** وهي سلسلة من الخطوات التفصيلية التي تحدد بشكل دقيق المهام الضرورية لتطبيق البرنامج المراد إنجازه وتحقيقه .

ثالثاً: التقييم والرقابة

تعتبر مرحلة التقييم الإستراتيجي جزء لا يتجزأ من خطوات التخطيط الإستراتيجي، حيث يخضع التنفيذ الإستراتيجي في هذه المرحلة لكل من: التقييم والرقابة، ويقصد بالرقابة التحقق من مدى صحة وسلامة سير الخطة الإستراتيجية وفقاً للمسار الصحيح وذلك من خلال الإنجازات المحققة، كما يهدف التقييم إلى رصد الأخطاء فور وقوعها واتخاذ التدابير الكفيلة لمعالجتها والعمل على تفادي وقوعها مستقبلاً أثناء تطبيق الخطة الإستراتيجية الجديدة في محيط المؤسسة .

وتعتبر مرحلة الرقابة والتقييم عمليتان مترابطتان كون أن التقييم يسمح بالوقوف على نقاط الضعف والقوة أثناء تطبيق الخطة والرقابة تسمح باتخاذ القرارات التصحيحية لمعالجة الانحرافات

كما يجب الإشارة إلى أن تقييم الخطة الإستراتيجية تتم وفق المراحل التالية:

- ✓ تحديد معايير الأداء؛
 - ✓ تقييم الأداء من خلال مقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة مع تقدير نسبة الانحراف؛
 - ✓ اتخاذ التدابير الكفيلة وتصحيح الاختلالات التي تعترض تصميمها وتنفيذها لكي يتوافق الأداء الفعلي مع الخطط الموضوعة ومعايير الأداء .
- ويجب الإشارة إلى أن التخطيط الإستراتيجي هو مرحلة من الإدارة الإستراتيجية، وهي:
- التحليل البيئي (مسح البيئة الخارجية -فرص متاحة وتهديدات- والبيئة الداخلية -نقاط القوة ونقاط الضعف)
 - صياغة الإستراتيجية (الرسالة - الرؤية -الأهداف- الإستراتيجيات - السياسات)
 - تنفيذ الإستراتيجية (البرامج - الميزانيات - الإجراءات)
 - الرقابة والتقييم (الأداء)

المحور الثالث: التخطيط الإستراتيجي في قطاع التعليم العالي:

لقد ازدادت أهمية استخدام التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي كونه الحل الأمثل لضمان بقائها واستمرارها وازدهارها، وبالتالي أصبحت عملية استخدام مؤسسات التعليم العالي للتخطيط الإستراتيجي ضرورة حتمية من أجل تأدية أنشطتها بشكل أحسن وتحقيق الأهداف المراد بلوغها، وضمان جودة التعليم فيها.

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :

يعرف التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي بأنه "علم وفن وتوجيه كل قوى مؤسسة التعليم العالي نحو تطوير الإستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشود " .

ويعد التخطيط الإستراتيجي طريقة فعالة للتصدي للتحديات المعقدة في مجال التعليم والتكيف مع الظروف المتغيرة التي تتجلى فيها التحديات⁽¹⁰⁾.

كما يتباين التخطيط للمؤسسات الجامعية عن نموذج مؤسسات الأعمال من حيث المستويات التالية:

-**الحوكمة** : وهي قدرة الجامعة على المساهمة في عملية تطوير الإستراتيجية عن طريق حوكمة عناصرها؛

-**الإطار الزمني**: غالباً ما تصمم الخطط الإستراتيجية في مؤسسات الأعمال على المدى المتوسط (سنتين إلى 3 سنوات) حينما توضع للمؤسسات الجامعية ضمن حدود 5 سنوات؛

-**الالتزام**: وتعني أن يتعهد جميع موظفي المؤسسة ببناء مبادئ موحدة للجامعة؛

-**النظام القيمي للمؤسسة**: تكمن مبادئ المؤسسات الجامعية الرئيسية في استثمار وتكوين وتوفير المؤهلات العلمية للطلبة قصد تمكينها من المساهمة بشكل فعال في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد والانفتاح على المحيط الدولي .

-المستفيدون: وقد يشمل الطلاب - موظفي القطاع الحكومي - موظفي الجامعة - فئات متنوعة من المجتمع المستفيدة من نتاج عمل الجامعات.

ثانيا: العناصر الأساسية للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :

لا تختلف عناصر التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي عن العناصر في منظمات الأعمال وهي: الرؤية والرسالة ، المسح البيئي، تحليل الفجوة، المعايير، قضايا إستراتيجية، البرمجة الإستراتيجية، تقويم الإستراتيجية، مراجعة الخطط الإستراتيجية. (11)

ثالثا: أهمية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أهم الوظائف الإدارية في مؤسسات التعليم العالي وتتلخص أهميته وفقا للنقاط التالية :

✓ وضع إطار شامل لتحديد التوجهات الإستراتيجية للتعليم العالي و تنسيق الجهود والعمل على وضع رؤية مشتركة وموحدة للتعليم العالي والبحث العلمي؛

✓ إعطاء الفرصة لجميع الأطراف الفاعلة في المجتمع للمساهمة في صياغة الإستراتيجية؛

✓ وضوح الرؤية والأهداف المستقبلية لسائر المنتفعين وأولئك الساهرين على تسيير قطاع التعليم العالي والبحث العلمي؛

✓ المساهمة في تطوير الشعور للعاملين بمدى أهمية التغيير وتحسين كفاءة التنظيمية لتحسن الأداء المؤسسي وبلوغ الأهداف الطموحة؛

✓ إتاحة الفرصة للقيام بالإجراءات والتدابير التصحيحية للعملية السابقة عن طريق المسح البيئي الشامل وذلك بتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها؛

✓ التخصيص الأمثل للموارد والتوجيه المثمر للجهود واستثمارها بشكل أحسن؛

✓ تفعيل دور السلطة التنفيذية والمؤسسات الجامعية وما يتبعها من كليات ومعاهد ومدارس عليا من وضع الأولويات طبقا لدراسة علمية منهجية؛

✓ تحديد مختلف جوانب التغيير والتحديات التي تلاقىها المؤسسات الجامعية، واقتراح الحلول المواتية مع القيام بإجراءات التصحيحية الممكنة لعلاج الإختلالات .

رابعاً: معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

يعترف الجميع بمدى أهمية وفعالية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي لكن على أرض الواقع العملي هناك عدة معوقات أساسية تحد من تطبيقه أهمها: قلة البيانات والإحصاءات اللازمة للتخطيط، ونقص المؤشرين والمكونين عموماً في مجال التخطيط ، وافتقار الوعي التخطيطي، وغياب خطة واضحة لبعض الهياكل التنظيمية للتعليم العالي، وأنظمة معلوماتية غير كفئة، ضف إلى ذلك كله عدم كفاءة التنظيمات والهيئات المسؤولة عن التخطيط، وضعف المخصصات المالية وموارد المؤسسة لتطبيق الخطة.(12)

خامساً: مراحل التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي :

عرضت دراسة عربية نموذجاً فريداً من نوعه لتطبيق خطوات التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسات الجامعية بعد ملاءمتها بما يتوافق ومنظومة التعليم العالي والبحث العلمي العربي من خلال المراحل التالية : وضع الرؤية والمهمة للمؤسسات الجامعية؛ إجراء عمليات المسح للبيئة الداخلية والخارجية؛ دراسة وتحليل الفجوة؛ المقارنة المرجعية؛ القضايا الإستراتيجية؛ المناهج الإستراتيجية؛ الإستراتيجيات الطارئة، تقييم الإستراتيجية؛ تصحيح الخطة الإستراتيجية؛ التفكير الإستراتيجي. (13)

المحور الرابع: ميزانية البرامج كأداة لتجسيد التخطيط الإستراتيجي في قطاع التعليم العالي في الجزائر

عرف قطاع التعليم العالي في الجزائر تطوراً ملحوظاً في الجانبين الكمي والنوعي مما جعله يبنى إصلاحات هامة من شأنها تطوير القطاع وتحقيق الجودة الشاملة.

أولاً: التحديات التي تواجه قطاع التعليم العالي في الجزائر

يواجه قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر جملة من التحديات تتمثل فيما يلي:

▪ **تحديات متعلقة بضمان الجودة وتحسينها :**

- ✓ الرفع من نسبة الكفاءات الوطنية في جميع الأجهزة الأكاديمية؛
- ✓ الاهتمام بالتكوين النوعي على حساب التكوين الكمي،
- ✓ غرس ثقافة الجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي كأداة لتحسين أداءها.

■ تحديات متعلقة بالتمويل :

✓ رفع الدعم المالي الحكومي على مؤسسات التعليم العالي .

■ تحديات متعلقة بإدارة التعليم :

وتكمن في ضرورة تعديل الهيكل من أجل التوفيق بين أنظمة التعليم العالي، وتنسيق الجهود وتعزيز العمل بين الأطراف الفاعلة في الجامعة والإدارة المركزية لضمان جودة التعليم العالي .

■ تحديات متعلقة بالمنافسة العالمية :

وتتمثل في العمل على رفع مستويات الطلبة من أجل خلق المنافسة مع الجامعات الأجنبية المتقدمة والمتطورة والمشاركة في الأنشطة الاقتصادية العالمية الجديدة التي تركز على المعرفة .

■ تحدي الثورة المعلوماتية :

✓ عرف العالم في السنوات الأخيرة انفجار معرفي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما أدى إلى خلق فجوة رقمية واتساعها بين الدول المتقدمة والدول السائرة في طريق النمو، وبالتالي الحد من نمط التكوين في الجزائر الذي يعتمد على التلقين البيداغوجي الأمر الذي أثر على قدرات وإمكانيات الطلبة كما ساهم في الحد من روح الإبداع العلمي والابتكار الفردي .

✓ رفع مستوى البرامج والمشاريع الملائمة لخدمة المجتمعات المحلية والمساهمة في تنميتها وتطويرها ؛

✓ التقليص من ظاهرة هجرة النوابع والكفاءات العلمية إلى الدول الغربية وذلك بالحفاظ عليها والإعلاء من شأنها والاستفادة منها في تأطير وخدمة وتنمية البلاد⁽¹⁴⁾.

ثانيا: ميزانية البرامج والأداء في قطاع التعليم العالي في الجزائر :

يعرف قطاع التعليم العالي في الجزائر ديناميكية مستمرة من أجل مواجهة التحديات المستمرة والمتجددة من جهة، ومن أجل ضمان الجودة في التعليم من جهة أخرى، وأهم حركية عرفها هذا القطاع هي المرحلة الحالية وهي مرحلة ضمان الجودة، ففي سنة 2010 تم تأسيس أجهزة التقييم وضمان جودة التعليم العالي*، ومن أهم محاور الجودة

التي تعمل على تحقيقها هي جودة الإنفاق على التعليم العالي، حيث تعتبر موازنة الأداء والبرامج خطوة أولى لتجسيد ذلك. (15)

موازنة الأداء و البرامج هي مجموعة الأساليب التي بواسطتها يتمكن مدراء البرامج من التركيز على تنفيذ الأهداف التي تقع ضمن مسؤولياتهم بصورة دقيقة، ومقارنة تنفيذ هذه الأهداف حسب الوقت، ساعات العمل، إن هذا النظام يزود من يستخدمه بمعلومات لا يمكن له الحصول عليها من خلال طرق الموازنة التقليدية، إذ يساعد على الحصول على نتائج أساسية ويهيء قاعدة أفضل لاتخاذ القرارات" (16)

وترتبط موازنة الأداء و البرامج بتقسيم الأنشطة إلى برامج وتقسيم البرامج إلى مشاريع، حيث أن هذا التقسيم يؤدي إلى معرفة تكلفة كل برنامج ومشروع، و معرفة الأهداف المرجوة من هذه البرامج". (17)

مما سبق نستخلص أن موازنة البرامج والأداء هي مجموعة من القواعد العلمية والفنية التي يُستند عليها في عملية تحضير وتنفيذ ومتابعة تنفيذ الميزانية لبلوغ الأهداف.

1- أهداف موازنة البرامج والأداء : تهدف موازنة البرامج والأداء إلى:

- ✓ الربط بين أهداف الوحدات التنظيمية والإ اعتمادات المالية المخصصة من خلال البرامج المسطرة لبلوغ الأهداف؛
- ✓ نظام إداري يهدف إلى تزويد متخذي القرارات بقاعدة بيانات موثقة وعلمية لاتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق النتائج المرغوبة؛ (18)
- ✓ تطوير درجة الشعور بالمسؤولية عن الإنفاق لدى مختلف المستويات الإدارية وتوزيع الموارد بشكل عقلاني؛
- ✓ تحقيق المرونة في توزيع الإ اعتمادات المالية على المهام والأنظمة تبعاً لأهميتها بما يؤدي إلى الاستغلال العقلاني للموارد؛
- ✓ إعطاء فكرة واضحة ودقيقة عن حجم الإنفاق الحكومي من خلال تقدير تكلفة النشاطات التي سيتم تطبيقها؛
- ✓ تعزيز كفاءة وفعالية هيئات الرقابة المالية والإدارية عن طريق إدراج مؤشرات جديدة للتقويم والرقابة؛

✓ منح المسيرين المسؤولين حرية أكبر وصلاحيات أوسع في مجال التخطيط والرقابة مقابل زيادة مسؤوليتهم وإجبارهم تحمل نتائج تسييرهم وأدائهم؛

✓ الاهتمام بالمخرجات بدلا من التركيز فقط على المدخلات (الموارد البشرية والمالية)؛

✓ تزويد المجتمع المدني ببيانات ومعلومات عن طبيعة الخدمات التي تضطلع بها السلطة والتي تشمل فيها البرامج والمشاريع الحكومية المستقبلية التي تسعى الدولة إلى إنجازها وتكاليفها والغايات المرجو تحقيقها .

2-التسيير الموازي المتمحور على النتائج :

يرتكز التسيير القائم على النتائج على مبدأ تخصيص الموازنة لكل برنامج يهدف إلى تحقيق غاية محددة ، وقابل للقياس وهي تأخذ بالحسبان مؤشرات النجاحة.

ويرتكز أسلوب التسيير القائم على أساس النتائج على العناصر التالية:

✓ الرؤية الإستراتيجية،

✓ الأهداف،

✓ النتائج المرجوة،

✓ مؤشرات النجاحة والأداء⁽¹⁹⁾.

ويقصد بمؤشرات النجاحة والأداء أداة قياس لتقدير النتائج المتوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف المرجو تحقيقها بغرض معرفة نسبة تقدم الأعمال، وتعتبر مؤشرات النجاحة والأداء من أحسن الأدوات للتعبير عن القياس الموضوعي للنتائج المتوصل إليها، حيث يرتبط القياس غالبا بغاية معينة، على أن يتم القياس بتريديتات منتظمة بمقارنة ما تم إنجازه مقابل ما هو مخطط لتحقيقه، وللتحقق من أن مؤشر النجاحة والأداء متلائم مع الهدف أولا؟ ينبغي الإجابة على الأسئلة التالية :هل المؤشر قادر على قياس النتائج؟ هل هو ملائم مع الزمن ؟ هل يسهل عملية جمع وتحليل المعلومات؟ هل المعلومات التي يوفرها تسمح للمعنيين باتخاذ القرارات المناسبة . وفي الوقت المناسب ؟

3-ركائز تجسيد الإصلاح الموازي في الجزائر :

يتطلب تجسيد الإصلاح الموازي في الجزائر توافر المحاور التالية :

■ الإطار القانوني:

بعض النصوص التشريعية والتنظيمية المعمول بها في الجزائر وعلى سبيل المثال قانون رقم 17/84 المعدل والمتمم ، المتعلق بقوانين المالية في الجزائر لم يعد يتماشى والإصلاحات السياسية والاقتصادية الحاصلة منذ حوالي عشرين من ناحية، و من ناحية أخرى لا يمكن لهذا القانون وبسبب ما يصادفه من حدود مقيدة المواصلة في تسيير المالية العامة التي تشهد عدة تغيرات هامة ، إذ تم مؤخرا صدور القانون العضوي لقوانين المالية في الجزائر يوم 2 سبتمبر 2018 كمرحلة تمهيدية لمسيرة المبادئ القانونية الأساسية الجديدة ووفق للأحكام الجديدة التي جاء بها الدستور في مادته 141 لسنة 2016 و الذي تقتضي أن تشريع البرلمان يكون بقوانين عضوية فيما يخص القوانين المتعلقة بالمالية.(20)

الجدير بالذكر أن أول قانون مالية يحضر وينفذ لأحكام هذا القانون العضوي يكون سنة 2023،

وسيتم تطبيق أحكام هذا القانون فيما يخص قوانين المالية للسنوات 2021 إلى 2022، والتي تبقى خاضعة لأحكام القانون رقم 17/84 المؤرخ في 7 يوليو سنة 1984، حسب مبدأ التدرج ، وعن طريق إدراج كتلة عملياتية ووظيفية منصوص عليها بموجب القانون العضوي، في كل سنة مالية . ويتم إعلان اللجان المكلفة بالمالية على مستوى المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة مسبقا .

■ الإطار الميزانياتي متوسطة الأجل :

يعتبر هذا الأسلوب آلية حديثة وفعالة لتدبير الموارد العمومية كونه يمثل الرؤية المستقبلية للدولة على المدى المتوسط وما ستلتزم القيام به في هذه المدة من جهة ومن جهة أخرى يساعد على اتخاذ القرار على أساس إسقاط يتجاوز سنة، وهذا لا يعني أنه يتم التخلي على مبدأ السنوية بل على عكس من ذلك فهو مزيج بين مبدئين يستجيبان على نحو الملائم للحاجة إلى مرافقة مع مرور الوقت، السياسات العمومية والبرامج الحكومية وبعبارة أخرى فهو يبقى على سنوية الرخصة الممنوحة من قبل السلطة التشريعية في تنفيذ الميزانية ، والذي شرع قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر بتطبيقه ابتداءً

من سنة 2017 كتجربة تمهيدية لكن خارج إطار الإصلاح الموازي بمعنى دون أن تتوافق التقديرات متعددة السنوات مع برنامج القطاع .

■ الموازنة وفق البرامج والأداء التي تركز على تحقيق النتائج

يتطلب تطبيق موازنة البرامج القائمة على أساس النتائج في قطاع التعليم العالي على: إلزامية تسطير برنامج القطاع وكل مؤسسة جامعية من طرف المسيرين المسؤولين مع الأخذ بعين الاعتبار تحديد الأهداف، والنتائج المنتظرة، ومؤشرات النجاح والأداء ، وتكلفة الموارد لتحقيق الأهداف المألوفة.

وعلى هذا الأساس فإن كل المسيرين المسؤولين ملزمين بتقديم تقارير دورية عن حالة تنفيذ البرامج والأعمال المنجزة لتقييم مدى فعالية وأداء المسيرين من طرف البرلمان، وذلك من خلال مراجعة مدونة الميزانية، وتبني فكرة المسير المسؤول.(21)

النتائج والتوصيات:

من خلال ما سبق توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

✓ التخطيط الإستراتيجي هو أحد العناصر الأساسية لبحوث الإدارة الإستراتيجية، وهو من الأساليب التي دخلت بشدة إلى القطاع العام وعلى رأسها قطاع التعليم العالي،

✓ تعمل الجزائر على مواجهة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي وضع قطاع التعليم العالي باعتباره قطاعا إستراتيجيا في المستوى المطلوب، والعمل على ضمان الجودة فيه على جميع مستوياته؛

➤ ونظرا لما تعيشه الجزائر من نقص في الإيرادات فإن جودة التمويل تأتي في مقدمة ذلك، من خلال العمل على وضع التدابير اللازمة لتطبيق التسيير الموازي القائم على البرامج الذي مازال في بدايته؛

التوصيات:

➤ الإسراع في تطبيق الميزانية بالبرامج في جميع مجالات القطاع سواء في مجال التعليم أو في مجال البحث العلمي؛

➤ العمل على تحديث بعض النصوص التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بالجانب المالي والتي تحكم سير إعداد وتنفيذ ميزانية قطاع التعليم العالي؛

- ضرورة برمجة دورات تكوينية و بصفة دورية لصالح أعوان تنفيذ الميزانية حول كيفية تطبيق أسلوب ميزانية البرامج والأداء؛
- العمل على الاستمرار في الحملات الإعلامية والمؤتمرات العلمية لتوعية وإقناع قادة المستويات الإدارية العليا بأهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجي؛
- ضرورة إعادة ترتيب بعض أبواب ميزانية القطاع وفق أولويات الإنفاق.
- الهوامش والمراجع:**

(1) عشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة

المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011، ص 110

(2) Benoit Lévesque , **La nouvelle Valeur public, une alternative à la nouvelle gestion public ?** Vie Economique, volume 4, N°2, p2.

(3) Eli Turkel & Gerald Turkel, **Public Value Theory: Reconciling public Interests, Administrative Autonomy and Efficiency**, Review of public Administration and Management, an open access journal, volume 4, Issue 2, p2.Site: <https://www.amicsonline.org>, consulté : 11/12/2017.

* النموذج البيروقراطي لـ " ماكس فيبر "

(4) Timo Meynhardt, StevenA, Brieger,....**Public Value performance : what does it Mean to Create value in the public sector ?** Research Gate, January 2017

(5) حمد سالم مفتاح كعبار، أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الموظفين بالجامعة الأسمرية، كلية الاقتصاد، صرمان، مجلة جامعة الزاوية، العدد 26 ، سنة 2013 ، ص : 450 .

(6) بوقفلول الهادين، محاضرات في إدارة الأعمال ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، سنة 2015 ، ص ص : 55، 56 .

(7) إياد علي يحي الدجني ، واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية غزة ، سنة 2006 ،ص: 27

- (8) أحمد عارف ملحم ، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي ، التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الخليجية ، البحرين، سنة :2012 ، ص ص :346 347
- (9) محمود أحمد سالم الغوطي ، ، دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي بجامعة غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التربية ، سنة 2017 ، ص ص : 14 21
- (10) محمود أحمد سالم الغوطي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 32.
- (11) أحمد عارف ملحم ، مرجع سبق ذكره، ص: 350.
- (12) عبد الله ساقور، فعالية النظام الجامعي الجزائري في إنتاج المعرفة واستهلاكها، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 17، سنة 2002، ص: 107.
- (13) علي حمود علي، التخطيط الإستراتيجي لضمان جودة التعليم العالي، مداخلة للمؤتمر الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، سنة 2012، ص ص753 754.
- (14) محمد فاتح الهني، التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، مجلة المعرفة، العدد 140 ، سنة 2006، ص 4.
- (15) مخطط عمل الحكومة من تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية * الجهاز الأول هو اللجنة الوطنية لتقويم مؤسسات التعليم العالي، والثاني هو المجلس الوطني لتقويم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- انظر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، نشأة المديرية الفرعية للأرشيف، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 4.
- (16) خالد شحادة الخطيب، أسس المالية العامة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الثانية ، سنة 2005 ، ص : 346.

- (17) الجوزي فتيحة ، الإستفادة من الإتجاهات العالمية في مجال الميزانية العامة للدولة و إصلاح النظام الموازي في الجزائر ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر3، سنة 2014 ، ص 53 .
- (18) لعمارة جمال ، أساسيات الموازنة العامة للدولة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، سنة 2004 ، ص : 191.
- (19) شبايكي حفيظ مليكة ، موازنة البرامج والأداء كمدخل لترشيد النفقات العامة في الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ،العدد التاسع ،ص :406.
- (20) مولود ديدان، أبحاث في الإصلاح المالي، دار بلقيس ، دار البيضاء الجزائر، سنة 2009 ، ص 83.
- (21) شبايكي حفيظ مليكة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 408 409.