



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر الرقمنة على تسيير الخزينة العمومية
دراسة ميدانية بالخزينة العمومية ولاية سعيدة 2025

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د راشدي عبد القادر

من إعداد الطالبتين:

ـ كافي إكرام

ـ بن عمر أمينة ستي

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2025 /05/28

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ العوني محمود /الدرجة العلمية/رئيسا

الأستاذ/ راشدي عبد القادر/ الدرجة العلمية/ مشرفا

الأستاذ/ رزين عكاشة/ الدرجة العلمية/ ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا على البدء و الختام
أهدي هذا النجاح إلى من كانوا نورا لكل أحلامي و
طموحاتي والدي الغالي و أمي العزيزة أطال الله في عمرهما
إلى من كانوا ضياءً في حياتي و مصدر الدعم و العطاء
أخواتي
إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين
إخوتي
إلى رفقاء المواقف لا السنين صديقاتي الغاليات
و أخيرا إلى كل من ساندني من قريب أو بعيد في مشواري
الدراسي

إكرام





الإهداء

الحمد لله رب العالمين

الذي بفضلله وتوفيقه تحققت الأمنيات، وبِعونه وكرمه تم الإنجاز، فله كل الحمد والشكر على ما أنعم به عليّ من فضل وعطاء.

أهدي هذا العمل إلى من كان لهم في حياتي أكبر الأثر وأعمق المحبة، فإليهم أرفع أسمى آيات الشكر والعرفان:

إلى أبي الحبيب الذي كان لي نوراً وهداية، وسنداً لا يتزعزع، بدعواته وتشجيعه استمدت القوة والعزيمة.

إلى أمي الغالية مصدر الحنان والعطاء، التي بحنانها وطيب قلبها كانت لي الملجأ والملاذ.

إلى جدتي العزيزة التي علمتني الصبر والإيمان، وأضاءت لي دروبي بحكمتها ودفء روحها.

إلى أخي حمزة الصديق والرفيق، الذي وقف بجاني بكل حب وإخلاص، وكان دائماً الداعم الأول.

إلى أخي أنيس صاحب القلب الكبير، واليد الممدودة دوماً، الذي لم يبخل بمساعدته أو نصحه.

إلى أختي الحبيبة ياسمين الرفيقة الوفية وأمينة الأسرار، التي كانت لي السند والدعم في كل الظروف.

إلى صديقتي العزيزات اللواتي شاركنني اللحظات الصعبة والجميلة، ووقفن بجاني حباً ووفاءً.

وإلى كل من ساندني ودعمني، من قريب أو بعيد، فلکم أقدم أسمى آيات الشكر والامتنان.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم

وأن يبارك في جهودكم جميعاً، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

أمانة



شكر و عرفان

نحمد الله عز وجل على توفيقنا في إنجاز هذا البحث المتواضع و أخص بالشكر والتقدير الأستاذ الدكتور البروفيسور راشدي عبد القادر الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث وتوجيهنا بخبرته وعلمه الثري.

كما نشكر كل من له فضل علينا ومن أسدى معروفًا

أو توجيهها أو إرشادًا و كل من مدوا لنا اليد العون و المساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بقراءة و تقييم هذا العمل.

إلى عائلتي الذين كانوا لي خير سند وداعم طوال مسيرتي الدراسية، خالص شكري وتقديري لحبهم وتشجيعهم الدائم.

و أخيرا نشكر عمال الخزينة العمومية على مساعدتهم لنا في فترة التربص و تقديم المعلومات.

المخلص:

تشكل الرقمنة في عصرنا الحالي إحدى الركائز الأساسية لتحديث الإدارة العمومية، إذ ساهمت بشكل كبير في تطوير آليات تسيير الخزينة العمومية و تحسين فعاليتها. و من خلال دراستنا سنحاول معرفة أثر التحول الرقمي على وظائف الخزينة العمومية ولاية سعيدة بحيث أدى إدماج التكنولوجيات الحديثة في نظم الخزينة إلى الحد من الأخطاء البشرية و تعزيز الرقابة الآنية على الموارد و النفقات العمومية، و على هذا الأساس قمنا بدراسة ميدانية على عينة من العاملين و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على منهجين وصفي و تحليلي.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الإدارة العمومية، الخزينة العمومية، النفقات.

Abstract

Digitization in our current era constitutes one of the basic pillars of modernizing public administration, as it has contributed significantly to developing the mechanisms for managing the public treasury and improving its effectiveness. Through our study, we will try to understand the impact of the patchwork transformation on the functions of the public treasury in Saida Province, such that the integration of modern technologies into treasury systems has led to a reduction in human errors and the strengthening of real-time control over resources and public expenditures. On this basis, we conducted a field study on a sample of workers. In this study, we relied on descriptive and analytical approaches.

Keywords: digitization, public administration, public treasury, public expenditures.

فهرس المحتويات

البسمة

الإهداء

شكر و عرفان

I.....	المخلص
II.....	فهرس المحتويات
III.....	قائمة الجداول
IV.....	قائمة الأشكال
أ.....	مقدمة
ث.....	الدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

1.....	تمهيد
1.....	المبحث الأول: المفاهيم العامة للرقمنة وأبعادها الإستراتيجية
1.....	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للرقمنة
5.....	المطلب الثاني: أهمية الرقمنة وأهدافها
9.....	المطلب الثالث: فوائد الرقمنة وأشكالها وأبعادها
12.....	المبحث الثاني: الرقمنة كآلية لتحديث الإدارة العمومية
12.....	المطلب الأول: الأسس النظرية و التقنية لمشروع الرقمنة
19.....	المطلب الثاني: الرقمنة في تحسين العمل الإداري
23.....	المطلب الثالث: معوقات نجاح الرقمنة وضمانات فعالية تطبيقها
28.....	ملخص الفصل
29.....	قائمة المراجع

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

33.....	تمهيد
33.....	المبحث الأول: ماهية الخزينة العمومية
33.....	المطلب الأول: مفهوم الخزينة و أهميتها
36.....	المطلب الثاني: خصائص الخزينة و هيكلها التنظيمي
40.....	المطلب الثالث: مهام الخزينة و صلاحياتها
43.....	المبحث الثاني: ماهية تسيير الخزينة العمومية (جانب النفقات) و رقمنتها

43.....	المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة و أهدافها
44.....	المطلب الثاني: عموميات حول النفقات
50.....	المطلب الثالث: رقمنة الخزينة العمومية
62.....	ملخص الفصل
62.....	قائمة المراجع
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالخزينة العمومية {ولاية سعيدة}	
68.....	تمهيد
68.....	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة
68.....	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
68.....	المطلب الثاني: تعريف الخزينة الولائية
69.....	المطلب الثالث: وظائف الخزينة العمومية
69.....	المبحث الثاني: بطاقة تعريف المؤسسة
69.....	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
73.....	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
74.....	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والنتائج المتوصل إليها
87.....	ملخص الفصل
89.....	خاتمة
93.....	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

8.....	جدول رقم 1 : أوجه المقارنة بين الرقمنة والإدارة التقليدية
74.....	جدول رقم 2 : مقياس لكارث الخماسي
75.....	جدول رقم 3 : صدق وثبات الاستمارة (s Alpha de Cronbach)
75.....	جدول رقم 4 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف
76.....	جدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
77.....	جدول رقم 6 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
78.....	جدول رقم 7 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية
79.....	جدول رقم 8 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة
80.....	جدول رقم 9 : تقييم عينة الدراسة للرقمنة بالخزينة العمومية

- جدول رقم 10: تقييم عينة الدراسة لتسير الخزينة العمومية.....82
جدول رقم 11 : يوضح علاقة بين الاعتمادية ورضا الزبون83
جدول رقم 12 : نتائج علاقة التأثير للرقمنة على الخزينة العمومية84

قائمة الأشكال

- شكل رقم 1: الهيكل التنظيمي العام للخزينة العمومية في الجزائر36
شكل رقم 2: مراحل و أعوان تنفيذ النفقات العمومية46
شكل رقم 3 :مخطط الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية بسعيدة70
شكل رقم 4: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس75
شكل رقم 5: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن76
شكل رقم 6: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي77
شكل رقم 7: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية78
شكل رقم 8 :التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الوظيفة79

المقدمة العامة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة فرضتها ثورة المعلومات والاتصال، التي غيرت معالم الحياة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وجعلت من الرقمنة إحدى أبرز سمات العصر الحديث. فقد أضحت التكنولوجيا الرقمية ضرورة ملحة وليست مجرد خيار، لما توفره من فعالية في الأداء، ودقة في المعالجة، وشفافية في التسيير، وسرعة في إنجاز المعاملات. وقد امتدت آثار هذا التحول لتشمل جميع القطاعات الحيوية في الدولة، بما في ذلك الإدارة العمومية التي أصبحت مدعوة أكثر من أي وقت مضى إلى تبني آليات وأساليب تكنولوجية حديثة تواكب متطلبات الحكومة الرشيدة، وتستجيب لتطلعات المواطنين في خدمات نوعية، سريعة، ومبسطة. وفي هذا السياق، فرضت الرقمنة نفسها كأداة محورية لإعادة هيكلة الوظيفة العمومية، وتحديث نمط العمل الإداري التقليدي، والانتقال إلى نمط تسيير يعتمد على النجاعة والكفاءة والرقابة الذاتية.

تُعد الخزينة العمومية من أهم الركائز التي يقوم عليها النظام المالي لأي دولة، بالنظر إلى المهام الجسيمة التي تضطلع بها، والتي تشمل تنفيذ العمليات المتعلقة بالميزانية العامة، تحصيل الإيرادات، صرف النفقات، ومراقبة التدفقات المالية بمختلف مستوياتها. فهي تمثل حلقة الوصل المركزية بين الإدارة العمومية والمالية العامة، مما يجعل تحديثها ضرورة لا محيد عنها في سياق التحول الرقمي الذي يشهده القطاع العمومي. ومن هنا برزت الحاجة الملحة إلى إدخال الرقمنة في مختلف وظائف ومهام الخزينة العمومية، بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والإدارات، تسريع المعاملات المالية، تعزيز الرقابة الداخلية والخارجية، وتقليل هامش الأخطاء والتجاوزات. وقد باشرت الجزائر منذ سنوات خطوات فعلية نحو رقمنة الإدارة المالية، من خلال إدراج أنظمة معلوماتية متكاملة مثل نظام تسيير معلومات الخزينة (Système d'Information de la Trésorerie – SIT)، وتوسيع نطاق استخدام وسائل الدفع الإلكتروني، بالإضافة إلى إنشاء بوابات إلكترونية موجهة لتسهيل التفاعل بين الخزينة والمصالح الأخرى، في إطار توجه شامل نحو بناء إدارة مالية عمومية ذكية وشفافة.

انطلاقاً من هذه المعطيات، تندرج هذه المذكرة ضمن الجهود الأكاديمية الهادفة إلى دراسة وتحليل أثر الرقمنة على تسيير الخزينة العمومية في ولاية سعيدة، حيث يتم التطرق إلى مختلف الآليات الرقمية المعتمدة، وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق الكفاءة الإدارية والمالية، وتحسين التحكم في المال العام. كما تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع الرقمنة في الخزائن العمومية الجزائرية، من خلال استقراء تجارب ميدانية وتحليل البيانات المتاحة، بهدف الوقوف على أهم التحديات والمعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال للرقمنة، سواء ما تعلق بالبنية التحتية التكنولوجية، أو التأهيل البشري، أو الإطار القانوني والتنظيمي. و تسعى المذكرة في الأخير إلى تقديم جملة من التوصيات العملية القابلة للتنفيذ، والتي يمكن أن

المقدمة العامة

تساهم في دعم جهود الدولة الجزائرية نحو تطوير الإدارة المالية وتحقيق إدارة رشيدة للخرينة العمومية في ظل التحول الرقمي.

الإشكالية:

مع التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبحت الرقمنة خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه في مختلف القطاعات، لا سيما في تسيير الخزينة العمومية، التي تمثل ركيزة أساسية في النظام المالي للدولة. وقد فرض هذا التحول الرقمي ضرورة تحديث أساليب العمل وتبني أنظمة إلكترونية فعالة لضمان الشفافية، السرعة، والدقة في تنفيذ العمليات المالية.

بناءً على ذلك، تتمحور هذه الدراسة حول الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الرقمنة على تسيير الخزينة العمومية لولاية سعيدة؟

ولتفكيك هذه الإشكالية، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الأسس المفاهيمية للرقمنة و الخزينة، وكيف تم اعتماد الرقمنة في الإدارة العمومية الجزائرية؟
- ما مدى تجسيد الرقمنة على مستوى الخزينة العمومية الجزائرية؟
- كيف ساهمت الرقمنة في تنفيذ النفقات العمومية؟

الفرضيات:

للإجابة على الأسئلة الفرعية للإشكالية، استعنا بمجموعة من الفرضيات هي:

● الفرضية الرئيسية:

- للرقمنة أثر على تسيير الخزينة العمومية

● الفرضيات الفرعية:

- هناك ارتباط بين الرقمنة و تسيير الخزينة العمومية.
- توجد علاقة تأثير للرقمنة على تسيير الخزينة العمومية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة في سياق التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده العالم، حيث تهدف إلى تحليل أثر رقمنة الخزينة العمومية لولاية سعيدة في تفعيل آليات الرقابة على النفقات العمومية. يسهم هذا التحليل في تعزيز الشفافية والمساءلة، فضلاً عن تحسين دقة وسرعة جمع البيانات المالية، وتقليل الأخطاء والتلاعب في العمليات المالية. كما تبرز الدراسة أهمية تحسين الوصول إلى المعلومات المالية وتطوير آليات إعداد التقارير اللازمة لضمان رقابة فعالة. من خلال تسليط الضوء على التحديات التي تواجه عملية الرقمنة وتأثيرها على الكفاءة والفعالية، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي

المقدمة العامة

تهدف إلى تحسين الأداء المالي والإداري، مما يسهم في تحقيق إدارة مالية أكثر شفافية وفعالية.

دوافع اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب منها:

● أسباب ذاتية:

- اهتمام الموضوع يصب في مجال تخصصنا.
- اختيار موضوع حديث ومواكب للتطورات التكنولوجية.

● أسباب موضوعية:

- يتطلب البحث في موضوع الرقمنة دراسة أكاديمية معمقة تركز على تطورها المستمر، مع التطلع إلى الاطلاع المستمر على المستجدات التكنولوجية والعلمية المتعلقة بهذا المجال. و يهدف ذلك إلى إثراء الدراسة من خلال تحليلها من الجوانب النظرية و التطبيقية التي يفرضها الواقع العملي.
- التوجه الوطني نحو التحول الرقمي.
- الفرص التي تتيحها الرقمنة للمستقبل.

أهداف الدراسة:

تكمّن أهداف دراستنا في:

- تبيان مفهوم الرقمنة وأهميته في تسيير الإدارة العمومية.
- التعرف على التحديات والصعوبات التي تواجه رقمنة الخزينة العمومية في الجزائر.
- إبراز دور الخزينة العمومية في المنظومة المالية للدولة.
- معرفة أثر الرقمنة على تسيير وتحسين أداء الخزينة العمومية.
- الوصول إلى نتائج وتوصيات تساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية عبر الرقمنة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

تتناول هذه الدراسة أثر الرقمنة في تسيير الخزينة العمومية في الجزائر من خلال التركيز على دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء المالي والإداري في الخزينة. يتم دراسة الآليات الرقمية المتبعة في الخزائن العمومية، بالإضافة إلى تحليل التحديات والصعوبات التي تواجه عملية الرقمنة في هذا السياق.

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على الخزينة العمومية في ولاية سعيدة، حيث يتم استعراض تطبيقات الرقمنة في هذه الخزينة وتحليل أثرها على تحسين الأداء المالي والإداري على المستوى المحلي في الولاية.

منهج الدراسة:

تفرض إشكالية البحث والفرضيات استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، لأن المنهج الوصفي ملائم لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع واختبار أبعاده بشكل دقيق، في حين أن المنهج التحليلي يُعد الأنسب لإسقاط نتائج دراستنا النظرية على الواقع. تم الاعتماد في هذا السياق على دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية سعيدة، بهدف تحليل أثر الرقمنة في تسيير الخزينة العمومية في هذه الولاية، ومحاولة مقارنة النتائج مع الواقع العملي. كما قمنا باستخدام بعض البرامج الإحصائية مثل برنامج SPSS لتسهيل العمليات الحسابية وتحليل البيانات الكمية. بالإضافة إلى ذلك، قمنا بإجراء استبيان موجه إلى الموظفين والمستخدمين في الخزينة العمومية لولاية سعيدة، بهدف جمع آراءهم وتجاربهم حول تأثير الرقمنة في تحسين الأداء المالي والإداري، مما سيساهم في إثراء البحث وتحقيق الأهداف المرجوة.

تقسيمات الدراسة:

قصد معالجة الموضوع من مختلف جوانبه وصولاً إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول نظري وتطبيقي. الفصل الأول يتكون من المبحثين:

- المبحث الأول: المفاهيم العامة للرقمنة وأبعادها الإستراتيجية
 - المبحث الثاني: الرقمنة كآلية لتحديث الإدارة العمومية
- أما الفصل الثاني تطرقنا إلى:

- المبحث الأول: ماهية الخزينة العمومية
 - المبحث الثاني: ماهية تسيير الخزينة العمومية (جانب النفقات) و رقمنتها
- أما الجانب التطبيقي للدراسة والذي بلور في الفصل الثالث فكان عبارة عن دراسة ميدانية بالخزينة العمومية لولاية سعيدة مع إسقاط موضوع الدراسة عليها. وتناولت الدراسة والتحليل من خلال المبحثين:

- المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة
- المبحث الثاني: بطاقة تعريف المؤسسة

الدراسات السابقة

تُعدّ الدراسات السابقة عنصراً أساسياً في تدعيم الإطار النظري للبحث، إذ تسهم في توسيع قاعدة المعلومات المتعلقة بالموضوع، كما تُمكن من الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، وتُسهم في بلورة منهجية البحث وتطوير أدواته. و بناءً على ذلك، تم تصنيف الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث الحالي وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

➤ الدراسة الأولى:

المقدمة العامة

دراسة حمراوي بلال لنيل شهادة ماستر أكاديمي بعنوان دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية سيدي هجرس - قدمت هذه الدراسة بجامعة محمد بوضياف المسيلة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال سنة 2022/2021 وقد طرح الباحث الإشكالية التالية: كيف تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية؟

استخدم الباحث في دراسته منهج دراسة الحالة، معتمداً على أداتي المقابلة والملاحظة لجمع البيانات. وقد أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج، يمكن الإشارة إلى أبرزها فيما يلي:

- تعد الرقمنة عاملاً مهماً في تطوير الإدارة العمومية والخدمية بصفة خاصة
 - تسهم الرقمنة في تحسين جودة خدمات بلدية سيدي هجرس.
 - عصنة الخدمة العمومية يعني بناء قطاع يتميز بالكفاءة والفعالية
 - تعتبر الرقمنة في البلدية نقطة إيجابية حيث ساهمت في تقريب الإدارة من المواطن
 - جودة الخدمة العمومية في توافق إدراك المواطن مع توقعاته.
- **الدراسة الثانية:**

دراسة مخلوفي (2022) دور رقمنة الخزينة العمومية في تفعيل الرقابة على نفقات التسيير حالة خزينة ولاية الأغواط هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور فعالية رقمنة الرقابة على مستوى الخزينة العمومية لولاية الأغواط خلال الفترة الممتدة (2016-2019)، إذ أنها توفر الكثير من الجهد وتقلل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن مع سهولة تصحيح الخطأ إن وجد، كما ساهمت في ذلك تحديد المسؤوليات لكل عون يتدخل في عملية الرقابة مما ساهمت في تفعيل الرقابة على مستوى الخزينة العمومية، بالإضافة إلى ضمان سلامة التنفيذ الجيد لمختلف العمليات المالية والمحاسبية و ضبط الإنفاق من خلال العمل على التثبيت من سلامة النظم والإجراءات الخاصة باقتناص الإيرادات و إنفاق النفقات العمومية ودوره في تفعيل الرقابة على نفقات التسيير، زيادة إلى الشفافية في المعلومات ودقة الحسابات وتحفظ المعلومات. حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لوصف وتبيان مفهوم متغيرات الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسة استطاعت الوصول بشكل معين إلى نتائج وهي أن الإدارة الإلكترونية أثرت عليها إيجابياً حيث سهلت عمل ومهمة المحاسب العمومي إضافة إلى ربط مختلف مصالح الخزينة ببعضها البعض ولدقة والسرعة في الإنجاز وحسن مرور الحوالات. لذلك أوصت هذه الدراسة منع المحاسبية والبيروقراطية في تمرير الحوالات لأنها متسلسلة إلكترونياً.

➤ **الدراسة الثالثة:**

دراسة سعاد سكال بعنوان دور رقمنة الخزينة العمومية في تفعيل الرقابة على نفقات التسيير دراسة حالة الخزينة العمومية الأغواط مذكرة ماستر تخصص تسيير عمومي،

المقدمة العامة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، سنة 2021-2022.

والتي تمثلت إشكالياتها في كيف يمكن أن تساهم رقمنة الخزينة العمومية في تفعيل الرقابة على نفقات التسيير؟ وكانت تهدف الدراسة إلى إبراز البعد التكنولوجي في تسيير وتفعيل الرقابة على النفقات العمومية وعلى وجه الخصوص نفقات التسيير في الخزينة العمومية، وإبراز دور المحاسبة العمومية في الرقابة على نفقات التسيير في الخزينة العمومية، وإبراز العلاقة بين رقمنة الخزينة العمومية وتفعيل الرقابة على نفقات التسيير، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- تسهيل عملية التحصيل من خلال احتمالية الوقوع في أخطاء التحصيل كاقطاع، زيادة أو نقصان وهذا عن طريق ضباط المبالغ المراد تحصيلها في كل شهر.
- توفر نظام رقابة داخلي في الخزينة العمومية.
- قيام أعوان الخزينة بمهامهم في مجال تنفيذ النفقات وفقا لقواعد وقوانين المحاسبة العمومية وتطبيق مبدأ الفصل بين مهامهم ومهام الأمر بالصرف.
- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل البشري واكتشاف الخطأ وتفادي استمراره.

➤ الدراسة الرابعة:

دراسة بوعنيق و لعويسي (2023) التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الخزينة عمومية لولاية ميلة حيث هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع تطبيق التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الخزينة العمومية لولاية ميلة لأن تطبيق المشروع الرقمي يجعل الإدارة أكثر قربا من المواطنين عن طريق إجراءات الملفات تسهيل الولوج للمنصات الرقمية في المستقبل وتتبع إجراءات الملفات الإدارية عن بعد، وهذا من شأنه بناء علاقة اتصالية ناجحة بين الإدارة والمواطنين وتحسين المرفق العام، من هذا المنطلق يتطلب رصد كل الإمكانيات لتطبيق الرقمنة - التي أصبحت مهمة في بناء إدارة فعالة لتجسيد الخطط والسياسات لا بد من تنسيق الجهود والمبادرات لمقدمي التحديات والعوائق التي تطرح أولوية تبني المشروع التحول الرقمي. حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها أنها في غياب الرقمنة يؤدي إلى تدهور الخدمة العمومية، كما أنها توجد علاقة ارتباطية بين كفاءة العنصر البشري ومستوى الخدمات العمومية في الخزينة وأن تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين الخدمة العمومية.

لذلك توصي الدراسة على أولوية رفع كفاءة المورد البشري وتوفير البنية الرقمية الشاملة لتحقيق الجودة في مستوى الخدمات وتقريب الإدارة من المواطن.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

المقدمة العامة

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا فإن موضوعنا يختلف عن الدراسات السابقة من حيث طبيعة الدراسة التي أجريت على مستوى الخزينة العمومية كذلك تُكمل دراستنا الحالية سلسلة الدراسات السابقة من خلال تقديم تحليل ميداني معمق وهذا يتم بالاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لكل ما يتعلق بالرقمنة و الخزينة العمومية ثم تحليل الجداول الإحصائية والأشكال البيانية إلا أن الاختلاف يكمن في البعد الزمني 2025

الفصل الأول

الإطار النظري للرقمنة

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

تمهيد

شهد العالم خلال العقد الأخير تطورًا متسارعًا في مجال التكنولوجيا الرقمية، ما انعكس بعمق على أنماط وأساليب التسيير في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع العمومي. وقد فرض هذا التحول الرقمي على الحكومات تحديات جديدة، دفعتها إلى تبني نماذج حديثة في الإدارة تقوم على الاستغلال الأمثل للتقنيات الرقمية، بهدف تحسين جودة الخدمات العمومية، ورفع كفاءة تنفيذ السياسات العامة.

وفي هذا الإطار، أصبحت الرقمنة خيارًا استراتيجيًا لا مناص منه، خاصة في مجالات التسيير المالي والخزينة العمومية، نظرًا لما توفره من مزايا متعددة، كرفع سرعة المعاملات المالية، وتقليل نسب الأخطاء البشرية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، فضلًا عن تعزيز الشفافية والمساءلة. كما تتيح الأدوات الرقمية الحديثة إمكانية الوصول إلى بيانات آنية، وتحليلات دقيقة تسهم في دعم اتخاذ القرار وترشيد الموارد المالية العمومية.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الرقمنة على تسيير الخزينة العمومية، من خلال استعراض الأطر النظرية المرتبطة بهذا التحول، وتسلط الضوء على أبعاده الإستراتيجية وانعكاساته على الإدارة العمومية. وعليه، يتضمن هذا الفصل محورين أساسيين:

• **المبحث الأول: المفاهيم العامة للرقمنة وأبعادها الإستراتيجية**

• **المبحث الثاني: الرقمنة كآلية لتحديث الإدارة العمومية**

المبحث الأول: المفاهيم العامة للرقمنة وأبعادها الإستراتيجية

في عصرنا الحديث، باتت الرقمنة ظاهرة حتمية لا يمكن تجاهلها، إذ أدى التقدم التكنولوجي إلى تحولها من مجرد أداة لتسهيل المهام اليومية إلى ركيزة أساسية في تعزيز الكفاءة وتحسين التفاعل بين الأفراد والمؤسسات. ومع تسارع وتيرتها، أفرزت الرقمنة تحديات وفرصًا جديدة أحدثت تحولًا جذريًا في أسلوب تفكيرنا وطريقة حياتنا. في هذا السياق، سنتناول المفاهيم العامة المرتبطة بالرقمنة وأبعادها.

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للرقمنة

يشمل مفاهيم الرقمنة عدة عناصر، من بينها تعريف الرقمنة ونشأتها وخصائصها.

الفرع الأول: تعريف الرقمنة

أسندت العديد من التعاريف لتوضيح مفهوم الرقمنة نذكر منها:

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

عرف سعيد يقطين الرقمنة بمصطلح آخر وهو الترقيم التناظري الذي يشير لكونه "عملية نقل أي صنف من الوثائق أي من الورقي إلى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو المتحركة أو الصوت أو الملفات المشفرة إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصير قابلة للاستعمال والاستقبال بواسطة الأجهزة المعلوماتية، كما يؤكد على أن ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلاً للمعاينة على أساس الحاسوب (فرج، 2009).

فينظر "تيري كاني" إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (الكتب الدوريات التسجيلات الصوتية، الصور، الصور المتحركة....) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي البت (bits)، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة"، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة (عبد المقصود أحمد النجار، 2020).

إذ عرفت الشبكة الكندية للمعلومات حول التراث، عملية الرقمنة بأنها: "العملية التي من خلالها يتم خلق صور رقمية بمعنى محتوى على الحاسوب انطلاقاً من وثيقة ورقية، أو كيان ثلاثي الأبعاد" (Réseau canadien d'information sur le patrimoine [RCIR], 2022).

كما أن الرقمنة هي: "العملية التي يتم بمقتضاها تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسب، وعادة ما يستخدم مصطلح الرقمنة في نظم المعلومات للإشارة إلى تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية باستخدام أحد أجهزة المسح الضوئي، يمكن عرضها على شاشة الحاسب" إلى ذلك (عيسى و محمد، بدون سنة).

ومن خلال هذه التعريفات، تتضح لنا ملامح مفهوم الرقمنة، والذي يمكن تعريفه على النحو الآتي:

الرقمنة هي عملية تحويل المعلومات من الشكل الورقي التقليدي إلى صيغة رقمية، باستخدام تقنيات وأدوات إلكترونية متعددة مثل الحواسيب، المساحات الضوئية، وشبكة الإنترنت. وتُعدّ هذه العملية نظاماً إلكترونياً يساهم في تسهيل تعامل الأفراد مع المعلومات، من خلال تقليص الجهد والوقت اللازمين لمعالجتها، وتوفير وسائل فعّالة لتخزينها واسترجاعها بشكل سريع وأني. وبهذا، تُشكل الرقمنة إحدى تجليات التطور التكنولوجي في مجال إدارة البيانات والمعلومات.

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

الفرع الثاني: نشأة الرقمنة

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات، لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، منذ الخمسينات حسب هرتز من خلال النتائج المحققة لاختفاء السجلات البطاقية الورقية لتحل محلها السجلات الالكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها لتحل محلها السجلات الالكترونية وفي مجال الفهرسة التعاونية، وكذلك في الاعارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو ما تعرف بمجموعة السبعة في 1994 جوبلية بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الانترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات، ليمتد بعدها إلى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى للرقمنة المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى، ومن أهمها اجتماع بروكسل سنة 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية، بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية للناسا التابعة لوزارة الدفاع، ليشمل هذا المشروع إقامة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية.

انتقلت بعدها إلى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة ميموريا، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية وأكسفورد تاست أرشيف) ومعهد (تولون) للأبحاث العلمية والمؤسسات في المعلوماتية، أو ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الإنتاج الفكري الالكتروني القطاعات نوعية وموضوعية، ليرتبط بعدها بمكتبات العديد من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية (أحمد الكبيسي، 2008).

إن المتتبع لمسار الرقمنة المكتبية يدرك أن هذا التحول جاء نتيجة تحديات عرفتها تقنيات المعلومات والاتصال الذي مكن المكتبات من تدعيم إستراتيجيتها لتنمية أداؤها، فهذا التطور الهائل للمعلومات والاتصال التي حققتها مجالات عديدة نتيجة توظيف البرمجيات والانترنت وصولا إلى المفردات والمصطلحات.

أما فيما يكتبه ويقوله الباحثون والمتخصصون في مجال المكتبات الرقمية التي تطور استخدامها في اختزان البيانات الببليوغرافية واسترجاعها وبتها إلى الجهات المستفيدة الأخرى.

بدأت تتردد مصطلحات عديدة مشابهة مثل المكتبة الافتراضية والمكتبة الالكترونية والمكتبة الرقمية كل هذه المصطلحات بقيت تتسم بالغموض لتعدد مصطلحاتها، حيث سماها

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

ليكليدر بمكتبة المستقبل، وسماها الانكيستر دون ورق. إلا انه مهما اختلفت هذه التسميات يبقى جوهرها واحدا وهو إدخال تطبيقات الحاسوب والشبكات في تنظيم الوثائق وإدارة واسترجاع المعلومات.

هذا التطور الطويل لحوالي نصف القرن تبين أن هناك تسميات فرضت نفسها على أدبيات علوم المكتبات المعلومات والمكتبات الإلكترونية أو الرقمية أو الافتراضية والتي حصل خلط فيما بينها ، ينبغي توضيحه حسب ما تشمله هذه المصطلحات من معاني إضافة إلى الأشكال المختلفة والإشارات التناظرية التي تشمل كل المواد الرقمية من أصل الكتروني وتتطلب جهاز الكتروني لتصبح مقروءة، لأن عبارة إلكترونية تشير إلى كيفية عمل الأجهزة أكثر من أنها صفة للبيانات التي تحويها، وعليه فإن المكتبة الإلكترونية تتألف من كل الموارد الموجودة في المكتبات التي أدخلت أجهزة إلكترونية والتي توجد في المكتبة الرقمية، فالمكتبة الإلكترونية هو المصطلح الأعم والأوسع دلالة حيث يشمل كلا من التناظري والرقمي ويضم كل الجهود التي ترمي إلى استخدام أجهزة إلكترونية مثل آلات الفيديو وقارنات الميكروفيلم والحاسب تشمل مواد إلكترونية ورقمية، غير أن هذه المصطلحات ما تزال رغم شيوعها تعاني الكثير من الخلط والاضطراب بسبب عدم اهتمام عدد من المنظرين العرب للكتابة الرقمية والمهتمين بها بتحديد دلالة هذه المصطلحات وضبط حدودها(أحمد الكبيسي، 2008).

الفرع الثالث: خصائص الرقمنة

تمتاز الرقمنة عن غيرها من التقنيات الحديثة بمجموعة من الخصائص المميزة، من أبرزها ما يلي(بضيايف زهير، 2021):

1. **تقليص الوقت:** فالتكنولوجي تجعل كل الأماكن - إلكترونيا متجاورة .
2. **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة.
3. **تقاسم المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يجعل تكنولوجية المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
4. **تكوين شبكات الاتصال:** تتحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستخدمين والصناعيين وكذا منتج ي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

5. **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبلاً ومرسلاً في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
6. **اللاتزامية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشارك ونغير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
7. **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
8. **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله.
9. **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال... الخ.
10. **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
11. **اللاجماهيرية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.
12. **الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط مرن.
13. **العالمية والكونية:** وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً.

المطلب الثاني: أهمية الرقمنة وأهدافها

يتناول هذا المطلب أهمية الرقمنة وأهدافها الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الشفافية والكفاءة.

الفرع الأول: أهمية الرقمنة

أضحت الرقمنة عنصراً أساسياً وحيوياً في تطوير القطاع العام، نظراً لما تتيحه من إمكانيات كبيرة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ورفع كفاءة الأداء الإداري، فضلاً عن تعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة في تسيير الشأن العام. وتكمن أهمية الرقمنة في عدة جوانب، من أبرزها (سامح الجواد، 2006):

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

- **تحسين الخدمات الحكومية:** يمكن للرقمنة تحسين جودة وتوفير الخدمات الحكومية، مما يساعد في تلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل وأسرع، على سبيل المثال يمكن تقديم الخدمات الحكومية عبر الإنترنت بشكل أكثر سهولة وسرعة.
- **زيادة الكفاءة وتوفير التكاليف:** تساعد الرقمنة في تحسين إجراءات العمل وتبسيط العمليات الحكومية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتوفير التكاليف، ومثال ذلك تقليل الأوراق والإجراءات الورقية من خلال التحول إلى العمليات الرقمية.
- **تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد:** يمكن للرقمنة تعزيز شفافية العمليات الحكومية وتقديم معلومات أكثر دقة ووضوحاً للمواطنين، مما يساهم في مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في القطاع العام.
- **تحسين التواصل والتفاعل مع المواطنين:** يمكن للتقنيات الرقمية تعزيز التواصل والتفاعل بين الحكومة والمواطنين، مما يسهل على المواطنين الوصول إلى المعلومات وتقديم الاقتراحات والشكاوى بشكل أكثر فعالية.
- **تعزيز التنمية الاقتصادية:** يمكن أن تسهم الرقمنة في تعزيز التنمية الاقتصادية من خلال تحسين بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات، بالإضافة إلى توفير فرص عمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- **تمكين المواطنين وتعزيز المشاركة الديمقراطية:** يمكن للرقمنة تمكين المواطنين من المشاركة في عملية صنع القرار وتعزيز المشاركة الديمقراطية من خلال استخدام التقنيات الرقمية للتصويت الإلكتروني وتقديم الاقتراحات والملاحظات على السياسات الحكومية.

وباختصار، تمثل الرقمنة ركيزة أساسية في الارتقاء بأداء القطاع العام، حيث تسهم بشكل فعال في تعزيز الكفاءة والشفافية، وتقوية التفاعل بين الحكومة والمواطنين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات ويدعم مسار التنمية الشاملة.

الفرع الثاني: أهداف الرقمنة

تتعدد أهداف الرقمنة وتتنوع، وقد قام الباحثون بتصنيفها وفق مستويات مختلفة، يمكن عرضها على النحو التالي (مرابط ياسمين، 2021):

1. **الحفظ:** حيث أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار.
2. **التخزين:** أما بخصوص التخزين فإن قرصاً مضغوطاً يمكنه تخزين آلاف الصفحات، إذن فالرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات.
3. **الأقسام:** من خلال الشبكات وخصوصاً شبكات الإنترنت سمحت الرقمنة بالاطلاع على نفس الوثيقة من قبل ملفات الأشخاص في نفس الوقت.

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

4. سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع، حيث أنه عندما تحول المواد المكتبية والوثائقية إلى الشكل الرقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثوان بدلا من عدة دقائق.
5. الربح المادي: من خلال بيع المنتج الرقمي على أقراص مليزر أو إتاحتها على شبكة، ولا يقصد بالربح هنا الاتجار بقدر ما هو الحصول على عائد مادي يغطي هامش من التكلفة لضمان استمرار العمليات.

الفرع الثالث: المقارنة بين الرقمنة والإدارة التقليدية

المقارنة بين الإدارة الإلكترونية والتقليدية الإدارة التقليدية تعتمد على الهرمية والسرية أسلوبا ومنها وبينما الإدارة الإلكترونية الرقمية هي إدارة الانفتاح والشفافية والتحالفات الإستراتيجية.

وهناك من قارن بين الإدارة الإلكترونية والتقليدية من حيث:

- أن الإدارة بمفهومها التقليدي قائمة على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى مقابل تنفيذ للخطط والأوامر في الأسفل.
- الإدارة التقليدية ارتكزت على تراث إداري يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الإشراف مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين، كانت تقوم على إدارة الآخرين بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية على إدارة الذات، تركز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات مدير لديه معلومات أكثر كثافة وسعة وثراء مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل بينما الإدارة الإلكترونية تركز على الانترنت وشبكات الأعمال.

البعض تحدث عن مجموعة أسس حددت أوجه الفوارق الكبيرة بين المفهومين:

- مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية: تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.
- طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف: فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين الأطراف المختلفة، بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

- نطاق خدمة العملاء: توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقا لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا في الإدارة الإلكترونية.
- مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية: توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية (القمش، 2023).
- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل: الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انقضاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل.
- طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل: تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي وبينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة الكبيرة وفي زمن قياسي.
- نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات: تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية (القمش، 2023).

جدول رقم 1: أوجه المقارنة بين الرقمنة والإدارة التقليدية

الرقمنة	الإدارة التقليدية	أوجه المقارنة
شبكة الاتصال الالكتروني	الاتصال والإرسال الورقي	من ناحية الأدوات المستخدمة
الالكترونية	الورقية	الوثائق المستخدمة
رسائل لا متناهية لعدد كبير بوقت واحد	تستغرق وقت طويل ليتم التفاعل ليحقق الهدف	التفاعل
سهولة لوجود قاعدة البيانات كبيرة جدا	صعوبة وصول بسبب البيروقراطية وكثرت الورق	الوصول إلى البيانات
قليلة على المدى البعيد	مكلفة على المدى البعيد	التكلفة
الجودة عالية جدا	الجودة أقل	الجودة
توثيق مضمون لوجود نظام حماية	أقل توثيقا لعدم وجود نظام حماية	التوثيق
استخدام التكنولوجيا لتحقيق الهدف	تعتمد على عنصر المادي والبشري لتحقيق الهدف	الإمكانات المادية والبشرية

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

المصدر: القمش د. ع. د الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الإدارة التقليدية، دراسة تطبيقية على جامعة صنعاء، مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة، 2023 (26).

المطلب الثالث: فوائد الرقمنة وأشكالها وأبعادها

سيتم في هذا المطلب دراسة فوائد وأشكال الرقمنة في مجالات متعددة وأبعادها.

الفرع الأول: فوائد الرقمنة

تنتم الرقمنة بالعديد من الفوائد التي تنعكس إيجاباً على مختلف القطاعات، ويمكن تلخيص أبرز هذه الفوائد فيما يلي (هشام سالم أبو عميرة، 2023):

- تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الشفافية والحوكمة.
- مرونة تطبيق خدمات جديدة مع القدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل.
- تحسين جودة الخدمات وأيضاً تبسيط الإجراءات للمستخدمين.
- دمج الاقتصاد الغير الرسمي مع الاقتصاد الرسمي وخفض النفقات.
- تقليل العبء على الامتثال الضريبي ومكافحة التهرب الضريبي.
- توسيع القاعدة الضريبية مع التوقع بالحصول الضريبية.
- التحصيل الآلي للضرائب المستحقة مع توفير معلومات لمتخذي القرار.
- بالإضافة إلى فوائد أخرى يمكن أن نذكرها (بريزة بوز عيب، 2022):
- إتاحة دخول المعلومات بصورة واسعة وعميقة بأصولها وفروعها.
- نقص تكاليف الحصول على المعلومات
- إمكانية وجود تعدد للمصادر والمواد المعلوماتية.
- الحصول على المعلومات بالصوت و الصورة والألوان أيضاً.
- سهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات من مفرداتها.
- التكامل مع الوسائل الأخرى الصوت الصورة والفيديو.

الفرع الثاني: أشكال الرقمنة

تتخذ الرقمنة عدة أشكال تختلف باختلاف المجالات والتطبيقات، ومن أبرز هذه الأشكال:

أولاً: الرقمنة في شكل صورة Mode image

تمثل مساحة كبيرة من حيث الاستعمال في التخزين وتشمل كل من الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة في دراسة القيم الفنية لا النصية، وتشمل عدة نقاط تدعى بيكسل Pixel وهي فيما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

- أحادي 1 بايت لصورة أبيض وأسود **Noir et blanc**: تمثل ببايت واحد بقيمتين أبيض وأسود، وهي طريقة جد اقتصادية من ناحية الحفظ وسهولة التطبيق على الوثائق الحديثة وشديدة الوضوح وصعبة في التعامل في الوثائق القديمة التي تعرضت للرطوبة والتلف لقراءتها من طرف الماسح الضوئي.
- 8 بايت للصورة مستوى رمادي **Niveau de gris**: يتطلب عدد كبير من البيكسال المساحة أكبر على مستوى الذاكرة وهي تحفظ الوثائق القيمة جدا عكس أحادي بايت.
- 24 بايت أو أكثر لصورة ملونة **En couleur**: هو الآخر يتطلب عدد كبير من البيكسال المساحة كبيرة في الذاكرة إلا أنه يختلف عنه كون أن كل بيكسال يقابله في الترميز ثلاثة ألوان أساسية (أحمر، أخضر، أزرق) وكل لون يرمز بعدد معين من البتات وهذا لتنوع حجم الملفات الكبيرة جدا مقارنة بالنوعين السابقين.

ثانيا: الرقمنة في شكل نص **Mode texte**

يسمح بالبحث داخل النص مباشرة مع الوثائق الإلكترونية بواسطة برمجية التعرف الضوئي على الحروف بداية من وثيقة في صورة مرقمة التي تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف مع إمكانية تعديل وتصحيح الأخطاء.

ثالثا: الرقمنة في شكل اتجاهي **Mode vectoriel**

ويعتمد هذا الشكل على العرض باستعمال حسابات الرياضياتية خاصة في مجال الرسم بوجود الحاسب الآلي ويتحول من شكل ورقي إلى شكل اتجاهي وهي عملية طويلة ومكلفة. يعتبر (PDF) من أشكال اتجاهي يهدف إلى نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونيا بشكل يحفظ المادة التي يتم تبادلها وتأخذ الجوانب التالية:

- الدقة بالنسبة لتقنية (PDF): لا يمكن إعادة تنسيقها من قبل القارئ عن طريق برنامج التصفح أو يعيده.
- الحجم المضغوط (PDF) صغير الحجم يساعد على نقلها بسرعة عبر الانترنت.
- التوافقية: يمكن قراءة ملف (PDF) عن طريق أي نظام تشغيل مجانا لأن (PDF) لا يعتمد نظام تشغيل واحد.
- ملفات (PDF): يحافظ للمستخدم عند قراءتها، وبتركيز أجزاء من الصفحة دون تأثير على الحروف وتشويه شكل الصفحة.

الفرع الثالث: أبعاد الرقمنة

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

يتفق معظم الباحثين على أن هناك خمسة أبعاد أو مكونات رئيسية تُشكّل البنية التحتية الأساسية للرقمنة المتجددة، وهي الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الأرشفة الرقمية، الاتصالات، والأفراد. ويمكن توضيح كل من هذه المكونات على النحو الآتي:

1. **الأجهزة والمعدات:** تشير إلى الأجهزة والمعدات التي تستخدم في إدخال البيانات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبنائها على شكل معلومات عند طلب المستخدم.

2. **البرمجيات:** مجموعة من تعليمات وإجراءات وبرامج وأنظمة تشغيل ولغات برمجية وبرامج سلسلة من التعليمات المفهومة بالنسبة للحاسب وتتضمن نوعين من البرامج هما برامج النظام اللازمة لتشغيل الكيان الصلب، وبرامج التطبيقات التي يتعامل معها المستخدم النهائي.

3. **الأرشفة الرقمية:** تمر عملية الأرشفة الإلكترونية بمراحل متعددة تبدأ بتحديد الوثائق والمستندات المراد أرشفتها بعد استبعاد الملفات المتكررة وغير المفيدة، ومن ثم مرحلة التصوير الضوئي باستخدام الماسح الضوئي وترافق هذه المرحلة مع وجود عملية المسح والتخزين وتلي هذه المرحلة عملية الفهرسة ضمن مخطط وأسلوب محدد، تساعد الأرشفة الرقمية في الأمور الآتية:

○ توفير الأمن وحماية للبيانات من دخول غير المخولين وقد تتنوع الحماية من البسيطة التي تستخدم كلمة السر إلى الأكثر تعقيداً.

○ تمثيل البيانات تبعاً لواقع المنظمة، إذ تكون المعلومات الموجودة في قواعد البيانات مطابقة لوضع المنظمة.

○ القدرة على استعمالها لغات متعددة في كتابة التطبيقات وسهولة تطوير تلك التطبيقات.

4. **نظم الاتصالات:** الوسيلة المستخدمة لإرسال البيانات والمعلومات وتلقيها، إذ تتلّف من مجموعة من المحطات تتواجد في مواقع مختلفة ومرتبطة مع بعضها بوسائط تتيح للمستخدمين إجراء عملية الإرسال والتلقي.

5. **الأفراد:** تتمثل الموارد البشرية بمجموعة من المهارات والمعارف لإنجاز مهام المنظمة، ويعد المورد البشري أهم مكونة تقنية المعلومات إذ يمكن وصفه أنه تراكم ضمني لمعرفة في أذهان العاملين في المنظمة وتعد تهيئة مهارات بشرية ذوي الخبرة والكفاءة إحدى متطلبات تطبيق تقنية المعلومات ويتم ذلك عن طريق التدريب في المؤسسات العلمية المتخصصة ويعد تفوق المنظمة بما تمتلكه من معلومات ومهارات وخبرات وقدرة المحافظة على مستوى متفوق منها داخل المنظمة بما يدعم ويعزز أداءها التنافسي عن طريق التطوير المبدع والإستراتيجية لمخرجاتها وبالنتيجة يمنحان القدرة على الاستجابة بشكل دائم لبيئة العمل المتغيرة بسرعة (فؤاد يوسف عبد الرحمن، بدون سنة).

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

المبحث الثاني: الرقمنة كآلية لتحديث الإدارة العمومية

أصبحت الرقمنة اليوم من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارات العمومية لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين جودة الخدمات. وتُعدّ الخزينة العمومية من القطاعات التي تستدعي تبني هذا التحول الرقمي بهدف رفع كفاءة الأداء الإداري وضمان الشفافية والسرعة في المعاملات. وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا المبحث الجوانب الأساسية المتعلقة بمشروع الرقمنة، من حيث مرتكزاته النظرية والتقنية، ودوره في تحسين العمل الإداري، إضافة إلى استعراض العوامل المؤثرة في نجاحه والمعوقات التي تعترض تنفيذه الفعلي.

المطلب الأول: الأسس النظرية و التقنية لمشروع الرقمنة

تتناول هذه الفقرة الأسباب التي دفعت إلى الرقمنة، المتطلبات اللازمة لتجسيدها، أهم نماذجها، والمراحل التي تمر بها عملية التحول الرقمي.

الفرع الأول: أسباب التحول إلى الرقمنة

إن موجة التحول في أساليب تقديم وإيصال المعلومات قد دفعت مختلف المؤسسات إلى تبني الرقمنة، باعتبارها خياراً استراتيجياً لمواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة. ويُعزى هذا التوجه إلى مجموعة من الأسباب الجوهرية، من أبرزها ما يلي (نورة سليمان قيسة ، 2021):

1. تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: إن توظيف التكنولوجيا الحديثة صالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة.
2. توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: والتي اعتبرت سبباً للعديد من الدول لتحسين خدماتها إلى مستوى أعلى للحصول على شهادة الجودة العالمية من جهة وإرضاء المواطن من جهة أخرى، بعدما أصبح أمامه معيار يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.
3. التحولات الديمقراطية: وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية والدولية.
4. حاجة الموظفين لدعم النوعي: ويتم ذلك من خلال اعتماد قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث وهذا بعد من الأسباب الرئيسية لتحول الرقمي، حيث تركز على تحسين خيارات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

- الحصول على خدمات ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة وتثدييد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.
5. **الكفاءة في تقديم الخدمات العامة:** تأخذ عدة أشكال منها تخفيف الأخطاء وتحسين الدخل وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا ويشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص وتحسين الدخل وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تركيز الحكومة حوله بالتالي أهميته كمواطن له حقوق وعليه واجبات، ما يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.
6. **التسويق:** ويشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص وتحسين الدخل وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تركيز الحكومة حوله وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق وعليه واجبات.
7. **تقديم خدمات جديدة متطورة:** إن تقديم الخدمات بأفضل صورة هي من الأسباب الرئيسية للرقمنة وترتكز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع كل الأطراف عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة وتثدييد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام أحدث التقنيات.
8. **السيطرة الإدارية:** إن التقنية المستخدمة في مشروع الرقمنة تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة وتوقع الخلل، وتتبع معاملات المواطنين كما تساهم في التقليل من البيروقراطية ويمنع احتكار الحكومة الصالح فئة معينة، وهذا ما يحقق تطور اقتصاديا سريعا، استقرار أكبر.
9. **الشفافية:** إن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي يزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا يقلل من المساعدات الخارجية للدول فالتحول الرقمي يقلل من الرشاوى ويزيد من الشفافية.
10. **التنمية الاقتصادية :** لها علاقة مباشرة بالشفافية فالدول تتطلع إلى التطوير الاقتصادي ليكون لها دافع قوي للاتجاه نحو مشروع التحول الرقمي خاصة إن كانت تتطلع لجانب الاستثمارات الأجنبية، وتحسين صورتها أمام المستثمرين فالرقمنة تحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات وهذا جانب من جوانب، فالتحول إلى الالكترونية يعتبر تنمية تفرضها التغيرات العالمية حيث أصبح توظيف تكنولوجيا المعلومات أحد محددات النجاح لأي منظمة وقد فرض التقدم العلمي والتقني يرفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات والتي تعد ضرورة حتمية للتطور الإداري نحو الرقمنة حيث يعتبر عامل الزمن أهم عامل لتطور العمليات بأحسن وأجود الطرق (نورة سليمان قيسة ، 2021).

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

الفرع الثاني: متطلبات الرقمنة

تتطلب عملية الرقمنة تضافر جهود عدة أطراف، ويأتي في مقدمتها توفير بنية تحتية رقمية قوية، يليها توفر الكفاءات البشرية المؤهلة، إلى جانب الدعم المالي، والأجهزة التقنية اللازمة لإنجاح هذه العملية. كما تُمثل القوانين والتشريعات المنظمة للرقمنة عاملاً أساسياً، بالإضافة إلى ضرورة مراعاة الجوانب الأمنية وحماية خصوصية الأفراد. وبناءً عليه، فإن نجاح عملية الرقمنة يقتضي توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية، من بينها ما يلي:

أولاً: المتطلبات الإدارية

توجد العديد من المتطلبات الإدارية التي ينبغي أن توفرها المؤسسة من أجل تطبيق عملية الرقمنة وتتمثل في (أمانة و دوباخ ، 2024):

- **وضع خطط واستراتيجيات التأسيس:** فالانتقال إلى العمل الإلكتروني ليس أمراً سهلاً يتحقق بمجرد إصدار أوامر، إنما هو نتاج تغيير جذري وشامل بدءاً من طريقة تفكير المسؤولين وإدارتهم ونظرتهم لوظائفهم، ولهذا يجب توفير بنية تنظيمية حديثة ومرنة، توفير بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، ثقافة تنظيمية تدعم انجاز الأعمال بكفاءة وفعالية من خلال نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا الحديثة و الانترنت.
- **التطوير الإداري:** هي عملية التطوير الشامل في الجهاز الإداري ككل وتغييره بشكل يتلاءم مع طبيعة العمل الرقمي وتهيئة الأجواء المناسبة لهاته العملية من خلال استحداث إدارات جديدة أو إلغاء البعض أو دمج إدارات مع بعضها.
- **الهيكل التنظيمي:** تتطلب عملية الرقمنة إجراء تغييرات هيكلية وتنظيمية وإجراءات وأساليب عمل تتلاءم مع مبادئ الرقمنة، حيث أصبحت الهياكل التنظيمية المناسبة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات (صابرة قسوم، 2024).
- **تدريب وتعليم العاملين:** من خلال تدريب كافة العاملين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وجميع المعلومات اللازمة للعمل الرقمي بصورة سليمة(الهزايمة و فهد ، 2023).

ثانياً: المتطلبات البشرية

يعتبر العنصر البشري من العناصر الضرورية في أي مؤسسة، فبدونه لن تتمكن هاته الأخيرة من تحقيق ما تسعى إليه حتى وان امتلكت أحدث الوسائل الرقمية، لذا يجب أن يتم دعم المورد البشري بالشكل المطلوب وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة المواكبة للتكنولوجيا الرقمية من خلال تدريبه وتكوينه في هذا المجال لأن الإدارة الرقمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعنصر البشري(بريس و ورود).

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

ثالثا: المتطلبات التقنية

توفير البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وتدعيمها بالوسائل والأجهزة والمعدات الإلكترونية اللازمة كأجهزة الحاسوب وملحقاته وكل ما يتعلق بشبكات الاتصال السلكية ولا سلكية من شبكة الإنترنت والإنترنت و الإكسترنات، والتي نستطيع من خلالها تأمين التواصل ونقل المعلومات وضمان الدقة وسهولة الاستخدام لتكون متاحة للاستعمال على أوسع نطاق (عمار زيدان، حسين بن كادي ، 2023).

رابعا: المتطلبات الأمنية

يقصد بأمن المعلومات الإلكترونية ضمان بقاء المعلومات الخاصة بالجهة أو المؤسسة التي تدار إلكترونيا في مأمن من الوصول إليها والتلاعب بها وحماية الأجهزة المستخدمة ووسائل التخزين التي تحوي أسرار المؤسسة وبياناتها عن طريق استخدام البرامج المضادة للقرصنة لضمان سلامة المعلومات، وذلك من خلال توفير الأمن والسرية الإلكترونية من خلال الإجراءات التالية التأكد من المستخدم قبل الولوج إلى النظام الرقمي السماح للأشخاص المعنيين فقط الوصول إلى المعلومات الإلكترونية، التأكد من عدم وجود أي تلاعب أو تعديل بالبيانات أثناء نقلها منذ اللحظة التي أرسلت فيها السرية وعدم إفشاء المعلومات إلى الأطراف غير المصرح لهم بالاطلاع على تلك المعلومات والبيانات الشخصية والمهمة " (عباسة نور الدين، 2024).

خامسا: المتطلبات التشريعية والقانونية

تتضمن اللوائح والإجراءات والأنظمة التي تعد بمثابة البنية التحتية القانونية والتشريعية الذي يتيح للمواطنين الحصول على خدمات ومعاملات الكترونية وتحميل نماذج إدارية من خلال المواقع الإلكترونية تضمن حقوقه وتحميه من الهجمات والاختراقات الإلكترونية وفق قواعد قانونية لإضفاء المشروعية والمصادقية على التعاملات الإلكترونية (عمار زيدان، حسين بن كادي ، 2023).

سادسا: المتطلبات المالية

وهي الأموال التي تخصصها المؤسسة لعملية التحول نحو الرقمنة، حيث تحتاج هذه المشاريع إلى أموال ضخمة من تحسين المستوى البنية التحتية، توفير الأجهزة والعتاد والبرامج الإلكترونية وتحديثها من حين لآخر، نفقات تدريب العناصر البشرية لذلك وجب توفير التمويل الكافي وتخصيص ميزانية مستقلة لكي تضمن لها الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة.

سابعاً: خطة تسويقية دعائية شاملة

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

وذلك للترويج لاستخدام الرقمنة وإبراز إيجابيتها وفوائدها، وضرورة مشاركة المواطنين فيها والتفاعل معها، ويشارك في هذه الحملات جميع وسائل الإعلام من إذاعة وتلفزيون وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل والتقبل للتغير الرقمي (رولامي عبد الحميد و ثامري ، 2022).

الفرع الثالث: نماذج الرقمنة

يُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف مجالات الأعمال، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب تسيير الأنشطة الإدارية، التجارية، وغيرها من المجالات. وتلجأ المؤسسات إلى هذه العملية بهدف إعادة هيكلة أنشطتها وعملياتها بما يُعزز من كفاءتها وفعاليتها في ظل البيئة الرقمية المتسارعة.

1- النموذج الفني THE Technical Model:

حيث يتم تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة المقومة ورفض التطبيقات الإلكترونية في اتخاذ القرارات.

2- النموذج السلوكي The Behavioral Model:

وهنا يتم التركيز على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئة عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية ومن ثم نقل أهمية اتخاذ القرارات رقمياً (فريد النجار، 2004).

3- النموذج الفني الاجتماعي The Sociotechnical:

حيث يؤخذ في الاعتبار درجات التفاعل والتنظيمي عند عمليات التحويل والذي يركز على إستراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحاسبات وقاعدة البيانات والاتصالات.

4- نموذج المشاركة في المعلومات Information artnership:

يعتمد على اشتراك المؤسسة في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية أو الاعتماد أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالمشاركة.

5- نموذج تحليل القوى التنافسية The Competitive Force Model:

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

يعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي وعلى التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، حيث يسعى إلى تعظيم نقاط التنظيمية وتقليل نقاط الضعف وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية.

6- نموذج إدارة الأصول الرقمي **Digital Asset Management**:

والذي يعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية.

7 - نموذج التحول التدريجي **The Multistage Transformation Model**:

يعتمد هذا النموذج على القدرات المالية للمؤسسات من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ولا يعتمد هذا النموذج على دراسات جدوى تحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقا. ويخضع هذا النموذج لمشكلات تقادم الحاسبات وصعوبة تحديث البرمجيات.

8- نموذج التحول الإستراتيجي **The Strategic Transformation Model**:

يعتمد هذا النموذج على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة واعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد ركائز المركز التنافسي للمؤسسة ومن ثم يتم تحديد مركز في الصناعة المحلية والعالمية والقناعة أن المنافسة بالوقت هي أحد وسائل تحقيق الأهداف.

9 - نموذج التحول الديناميكي **The Dynamic Transformation Model**:

يحقق هذا النموذج الاستخدام الفعال لعلاقة المؤسسة بالمتغيرات البيئية وكذلك التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات فالتف اعل والتكامل والتنسيق بين احتياجات المؤسسة وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هي أساس هذا النموذج.

10 - نموذج التنظيمي التطوير **The Organizational Development Model**:

يعتمد هذا النموذج على التحول العضوي للمنظمات لاستقبال التحول للمنظمة الرقمية من خلال التعلم والتدريب التحويلي بدلا من فرصة حلول جامدة تقلل من فرص النجاح.

11 - نموذج المثالية **The Optimization Model**:

يعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية. و يعتمد هذا النموذج في عمليات المحاكاة الاختبار قبل التنفيذ الفعلي، مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن ألي النتائج مثال ذلك

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

التخصيص العلمي للموارد الرقمية والقضاء على الأعطال والإحلال الدوري والضيافة المانعة المستمر في البرمجيات(فريد النجار، 2004).

12- نموذج التكلفة والمكاسب **COST-BENEFIT ANALYSIS MODEL**:

وتلجأ بعض المؤسسات إلى مقارنة تكاليف التحول المؤسسة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء منظومات المعلومات حيث يتم الرفض أحيانا في حالة زيادة التكلفة.

13 - نموذج التحويل المتكامل **The Integrated Transformation Model**:

ويقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحول المتكامل لجميع الإدارات ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا في المستويات لبناء المنظمة الرقمية وإلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الإلكترونية، تشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات، وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والإنترنت.

14 - نموذج التحويل الإستجاري **The Information Communication Technology Model**:

وتقوم بعض المؤسسات اليوم بالاعتماد على شركاء الحاسبات والبرمجيات وتحليل النظم في إدارة منظومة المعلومات والاتصالات بها، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات التكنولوجية وخبرة المستخدم من خلال النظم وتحليل المعلومات التكنولوجية المتخصصة.

15- نموذج في المشاركة **The Information Communication Technology Model**:

ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحقيق الفائدة من الإنترنت لدعم القرارات والسياسات، ويقوم على قياس المراكز التنافسية للشركات إدخال التحديث المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين(فريد النجار، 2004).

الفرع الرابع: مراحل تجسيد مشروع الرقمنة

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يمر حتمًا عبر مسار الرقمنة، التي تُعدّ الركيزة الأساسية لهذا الانتقال. إذ يتطلب هذا التحول تبني الرقمنة بمختلف أبعادها ومراحلها، من خلال اعتماد تقنيات رقمية متطورة، وتحديث الهياكل التنظيمية، وبناء كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع البيئة الرقمية الجديدة، بما يُمكن الإدارة من تطوير أدائها وتحسين جودة خدماتها.

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

1. المرحلة الأولى: وفيها تقتصر الحكومة على حفظ البيانات وتحديثها وعرضها بوسيلة ملائمة على المواطن الذي يطلبها.

2. المرحلة الثانية: تنتقل الحكومة في هذه المرحلة إلى تقديم خدمات وتعاملات بسيطة للمستخدم هنا يكون في اتجاه واحد فقط فالخدمات تتضمن استقبال بيانات خاصة من المستخدم واعتمادها وتسجيلها لدى أرشيف المؤسسة الحكومية ففي هذه المرحلة يبدأ تمكين المواطن ليحل محل الموظف الحكومي.

3. المرحلة الثالثة: هنا تتخذ شكلا ثنائيا في الاتصال بين الموظف الحكومي والمواطن فيسمح لهذا الأخير بإدخال بيانات محددة ثم يتم حفظها إلكترونياً ويتم اتصال من المواطن يتبعه رد من الحكومة عبر الموقع الإلكتروني ومن ثمة تقوم الحكومة بتقديم الخدمة تجديد الترخيص واستخراج شهادات رسمية عبر الإنترنت.

4. المرحلة الرابعة: وهنا يكون هناك ربط شبكي بين المؤسسات الحكومية والمختلفة بحيث يتمكن المواطن من الحصول على الخدمات العمومية من مختلف الجهات الحكومية بشكل تفاعلي ومن موقع إلكتروني واحد، ويستطيع المواطن أن يستخرج مثلا شهادات ميلاده تحديد رخصة سيارته وسداد جميع التزاماته.

5. المرحلة الخامسة: في هذه المرحلة تتجاوز الإدارة الربط بين وسائل الاتصال بين الإدارة والمستخدم وتقوم بالاتصال بالمواطن عبر وسائل الاتصال التي بلائهم دون أن تنتظر أن يبادروا هم بالاتصال فتقوم مثلا بإرسال رسالة للمواطن عبر الهاتف الخليوي لتذكيره بميعاد تجديده لرخصة السيارة وغيرها (أمينة بن حامد ، 2010/2012).

المطلب الثاني: الرقمنة في تحسين العمل الإداري

يُعالج هذا المطلب دور الرقمنة في تطوير الأداء الإداري من خلال عرض وظائفها، وسائلها، وأهدافها.

الفرع الأول: وظائف الرقمنة في تحسين العمل الإداري

إن التحول نحو استخدام الرقمنة والتقنيات الحديثة يهدف إلى خدمة المواطن وجعله محور الاهتمام، باعتباره المحرك الأساسي لهذه الخدمات. وفي هذا الإطار، اعتمدت الرقمنة على مجموعة من الوظائف التي تسهم في تحسين الأداء الإداري ، من خلال تعزيز الكفاءة، تسريع الإجراءات، وضمان الشفافية في تسيير الموارد المالية.

1. التخطيط الإلكتروني : لتحقيق أهداف أي مؤسسة يجب الاعتماد على خطط طويلة

ومتوسطة الأجل أما فيما يخص التخطيط الإلكتروني فالخطط مرنة ومتغيرة بصورة

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

ديناميكية تعتمد على تدفق كم هائل من المعلومات عن بيئة الإدارة العمومية ، و لا يقتصر التخطيط الالكتروني على الإدارة العليا بل يتم إشراف كافة الموظفين في وضع الخطط والبرامج للعمل نظرا لمعرفتهم بالمواقف الفعلية في علاقة الإدارة العمومية بالمواطنين ، المؤسسات و المشكلات التي تواجههم في أداء أعمالهم ، لذلك تتوجه الإدارة إلى التخطيط الأفقي بدلا من الاتجاه التقليدي السائد بأن يتم التخطيط من الأعلى إلى الأسفل.

2. **التنظيم الالكتروني:** يتغير حسب طبيعة المهام والأنشطة التي يكلف بها جهاز الإداري، ويعتمد على الاتصالات داخل الإدارة أو خارجها، وتنتقل المركزية من قمة الهيكل التنظيمي لتحل محلها مراكز السلطة المتعددة وفقا لمبدأ اللامركزية، وبذلك تتحول الهياكل التنظيمية إلى هياكل متشابكة بدلا من الهياكل الهرمية.

3. **القيادة الالكترونية:** وهي التي تسمح للموظف بالرجوع إلى قاعدة البيانات دون حاجة إلى الرجوع إلى الرؤساء، وبالتالي فالمجال الالكتروني يقدم خدمات عامة سواء كانت استشارية أو عبارة عن حلول للمشاكل، ويؤدي إلى الإبداع والولاء لدى الموظفين (بشير عباس العلاق، 2004).

4. **الرقابة الالكترونية:** إن الرقابة على النظم الالكترونية، تكون داخلية أو خارجية وذلك من اجل المحافظة على امن المعلومات، ويكون الاعتماد على الرقابي على النتائج، ويتم نجاح الرقابة بتحقيق مبدأ الالتزام الذاتي لدى الموظفين أي رقابة ذاتية على أعمالهم (بشير عباس العلاق، 2004).

5. **الخدمات الالكترونية:** هي تقديم خدمة عبر وسائل وشبكات الكترونية كالانترنت، وتعد عملية تقديم الخدمة الالكترونية وتسليمها من عناصر تحقيق الميزة التنافسية والأساس المرتكز عليه في مجال القيمة المضافة، حيث تشمل التعريف بكيفية تقديم الخدمة الالكترونية للمستفيد والاهم من ذلك الكفاءة، السرعة الاعتيادية أثناء تسليم الخدمة في الوقت الحقيقي بما يفوق توقعات المستفيد، وهنا تتحقق حالة الرضا المنشود لدى هؤلاء المستفيدين من الخدمة الالكترونية اللائقة والسريعة وذات الثقة العالية (بشير عباس العلاق، 2004).

6. **البوابة الالكترونية:** هي عبارة عن تجميع كبير من الخدمات الالكترونية عبر مدخل موحد، وهي التطبيقات التي تشترك في نطاق قطاعي محدد عبر بوابة الكترونية، تهدف إلى خدمة الجمهور من طبيعة متشابهة، وهي أيضا الحل الذي يسمح بتجميع المحتوى من مصادر مختلفة، وينطوي على التواصل الفعال بين الجهات الفاعلة المسؤولة عن توفير وتحديث البيانات والمعلومات على أساس إقليمي واسع يستند على منطق المشاركة والتواصل.

الفرع الثاني: وسائل الرقمنة في تحسين العمل الإداري

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

يقتضي تطبيق الرقمنة ضرورة توفير مجموعة من المقومات الأساسية التي تسمح بترجمة العمليات الإدارية التقليدية إلى صيغ إلكترونية، وتُسهم في إحداث وظائف جديدة تتدرج ضمن مسار التحول الرقمي للإدارة العمومية. وتكتسي هذه الوسائل أهمية خاصة في تحسين الأداء، حيث تُسهم في تعزيز الشفافية، تسريع المعاملات، وضبط تسيير الموارد المالية بفعالية أكبر. وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي:

1- أجهزة الحاسوب ولواحقها:

يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فانه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العناد في العالم حتى تتحقق ميزتين أساسيتين هما:

- ✓ توفر تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة
- ✓ ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البريادية وبرمجيات نظم المعلومات

2- الشبكات:

فهي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر النسيج الاتصال الشبكات الانترنت intranet الإكسترنات extranet وشبكة الانترنت internet التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة و الرقمنة.

3- البرمجيات و قواعد البيانات data base:

○ البرمجيات:

هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة في مجموعة برامج تستخدم لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانيات المختلفة أو في تعليمات تفصيلية تسيطر على عمليات نظام الحاسوب و البرمجيات نوعان:

- ✓ برمجيات النظام: system software وهي التي تدير وتراقب أنشطة الحاسوب
- ✓ برمجيات النظام application software وهي التي تتم بإنجاز المهام للزبائن النهائيين

○ قواعد البيانات:

هي مجموعة من العناصر البيانات المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة رياضية حيث تتكون من جدول أو عدة جداول ويتكون الجدول من سجل أو أكثر و يتكون السجل من حقل أو أكثر و يكتب بلغة برمجية معينة

4- الكوادر البشرية:

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

أو صناع المعرفة وهم العنصر الأهم في منظومة الإدارة الالكترونية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى. وعليه يمكن القول بان الإدارة الالكترونية هي التي تمارس عناصرها الأساسية البرامج، المكونات المادية، الشبكات وصناع المعرفة ووظائفها التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، القيادة الالكترونية والرقابة الالكترونية وفقا لمتطلبات المواكبة والانسجام الكفاء والفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات (يوسف محمد ابو امونة ، 2009).

الفرع الثالث: أهداف الرقمنة في تحسين العمل الإداري

يرتكز تطبيق الرقمنة في إطار تحسين الأداء الإداري على تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية، التي تسعى إلى رفع كفاءة العمل الإداري، وتطوير آليات التسيير داخل المؤسسات العمومية، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

1. **مردودية الخدمات الإدارية:** يتمثل في التحصيل الحاصل عن أثر تطبيق الرقمنة في تحسين الخدمات الإدارية ومدى تحقيق النتائج للوصول إلى كسب رضا الجمهور، وثقته بالمؤسسات الإدارية.
2. **تقليل تكاليف الخدمة:** يظهر ذلك في التواصل دون مشقة التنقل واقتصاد في التكاليف.
3. **سرعة الاستجابة واحترام المواعيد:** وهذا لربح الوقت ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخير.
4. **الدقة:** أيضبط انجاز الأعمال وفق مقاييس محددة من خلال أنظمة معالجة معلوماتية وبالتالي الحد من الأخطاء الإدارية.
5. **سهولة المحاسبة و وضوح الخدمة:** وذلك لوجود نشر الكتروني لكل مراحل الخدمة، إذا لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصة للاستئثار بخدمة من جهات دون أخرى، فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة عامة.
6. **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة:** وذلك لوجود نشر الكتروني لكل مراحل الخدمة، إذا لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصة للاستئثار بخدمة من جهات دون أخرى، فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة عامة.

إن الانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية يؤدي إلى بناء الثقة بين المنظمات العامة والمواطنين، ومن تم الوصول إلى سرعة انجاز وتقديم الخدمات بشكل مباشر فيتم بذلك توفير الجهد والوقت والتكلفة.

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

وهذا ما يؤدي إلى حل مشاكل الطابور مختلف العراقيل البيروقراطية ولهذا تعطي مبادرات التحول الإلكتروني أولوية بالغة لتقديم خدماتها للمواطن العادي مباشرة وفق مبدأ العميل أولاً، أكثر من الاهتمام بالخدمات التي تقدم لقطاع الأعمال (عبد الناصر و محمد قريشي).

المطلب الثالث: معوقات نجاح الرقمنة وضمانات فعالية تطبيقها

يتناول هذا المطلب آثار الرقمنة، عوامل نجاحها، وأهم العوائق التي قد تواجه تطبيقها في الواقع الإداري.

الفرع الأول: آثار الرقمنة

للرقمنة آثار إيجابية وأخرى سلبية والتي يمكن حصرها فيما يلي (منير تيقرسين، 2005):

أولاً: الآثار الإيجابية للرقمنة

إن تطبيق الرقمنة يترتب عليه العديد من الآثار الإيجابية والتي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- السرعة في الإجابة على أسئلة الباحثين باعتبار أن التجهيزات الآلية لها قدرات جيدة للقيام بعملية البحث في وقت زمني وجيز.
- سهولة الوصول إلى المعلومة أي البحث الآلي المتنوع بواسطة الكلمات المفتاحين.
- إمكانية الاطلاع عن بعد.
- سرعة وسهولة الوصول إلى المعلومات.
- أمن المعلومات إن عملية الرقمنة تضمن الانتقال الكلي والكامل للمعطيات أثناء عملية التحويل.
- تؤخر وتقلل من تدهور النسخ الأصلية الذي يرجع أساساً إلى الاستعمال المتزايد.
- إمكانية إطلاع عدة باحثين على نفس الوثيقة في آن واحد.
- الحفاظ على النسخ الأصلية لأطول مدة ممكنة والتقليل من اضمحلالها نتيجة استعمال الوثائق المرقمنة بدلا منها.

ثانياً: الآثار السلبية للرقمنة

بالرغم من الآثار الإيجابية للرقمنة إلا أنها لا تخلو من السلبيات التي نذكر منها (منير تيقرسين، 2005):

- **خلق البطالة:** إن تطبيق الرقمنة قد يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة نتيجة الاستغناء عن خدمات العاملين بسبب التوسع في استخدام التقنية أو على الأقل عدم الحاجة إلى تعيين

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

عاملين جدد في ظل السهولة والسرعة والبساطة في إنجاز الأعمال التي توفرها عملية الرقمنة.

- **فقدان الخصوصية:** يمكن التعامل الرقمي الناس من الاطلاع على خصوصيات الآخرين، مثلاً: التعرف على مقدار استهلاك فاتورة الغاز والكهرباء من خلال إدخال رقم الهاتف أو الرقم المستخدم لأي فاتورة كهرباء.
- شيوع ظاهرة التجسس الإلكتروني.
- زيادة التبعية للخارج باعتبار أن هناك العديد من التقنيات الحديثة تأتي من هناك.

الفرع الثاني: عوامل نجاح الرقمنة

ينبغي على القائمين على إدارة المؤسسات والمنشآت الحكومية، الساعين إلى تبني خيار الرقمنة الإدارية، أن يولوا اهتماماً بالغاً لمجموعة من العوامل الجوهرية التي تمثل ركائز أساسية في ضمان نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها المرجوة أهمها:

- ✓ تحقيق التوثيق الإلكتروني للمعاملات الإدارية المختلفة، وإلغاء الأرشيف الورقي المعرض للتلف والتزوير.
- ✓ وضوح الرؤية الإستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الرقمنة الإدارية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير
- ✓ التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها مع التشديد على تدوينها وتصنيفها.
- ✓ تحسين مستوى أداء الخدمات مع تخفيض التكاليف والاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين
- ✓ تأمين سرية المعلومات للمستفيدين
- ✓ التحديث المستمر للمعلومات وتحقيق مبدأ الشفافية الإدارية مع التقليل من التعقيدات الإدارية (بوز والغ نور الدين و بن زعرور عمار ، 2018).

الفرع الثالث: عوائق الرقمنة

1. المعوقات البشرية: من المتفاهم عليه أن العنصر البشري هو أهم العناصر في أي نظام، إذ بدونه لا يمكن لأي نظام أن يحقق أهدافه المطلوب منه، فالآلات والمعدات والأجهزة وكل وسائل التقنية الحديثة ماهية إلا عناصر خاملة بدون العنصر البشري. إلا أن هناك مشاكل في هذا العنصر الأساسي المتمثلة في عدد الأفراد المؤهلين في البيئة الرقمية، أصبح أمر تعاني منه الكثير من الدول ومن أبرز تلك المعوقات البشرية ما يلي:

- قلة المعرفة وصنع القرار بالمنظمات الحكومية بأهمية رقمنة العمل الإداري وتكنولوجيا المعلومات.

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

- قلة الكوادر الفنية المتخصصة في هذا المجال، وخاصة في المجال التطويري كالمبرمجين والمحللين ومهندسين الصيانة وغيرها.
- قلة وضعف الحوافز المالية والمعنوية في مجال التطوير ونظم المعلومات والتعليم والتطوير والمتابعة.
- قلة البرامج التدريبية في المجالات التقنية المتطورة والحديثة.
- الكوارث الوطنية الناتجة عن الحروب والنزاعات الإقليمية يعيق تنفيذ إستراتيجية رقمته العمل الإداري.

2. المعوقات الإدارية: تتمثل فيما يلي(احمد قبلان آل فطيح ، 2008):

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدقيق العمل بينها.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.

3. المعوقات التقنية: تتمثل في:

- ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية، كعدم القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية.
- صعوبة تعريب أجهزة الحاسوب تؤدي إلى عدم تعريب تطبيقاته.
- نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق رقمنة العمل الإداري.
- الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة.
- ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق رقمنة العمل الإداري.
- عدم جاهزية الإدارات من ناحية أمن المعلومات على شبكات الإنترنت.

4. المعوقات المالية: تتمثل فيما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

- ضعف المخصصات المالية لدى الإدارات من أجل تنظيم محاضرات الندوات والدورات التكوينية و ورشات العمل، ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات ومجال رقمنة العمل الإداري بصفة عامة.
- التكلفة المالية العالية لأجهزة رقمنة العمل الإداري.
- عدم إعداد بنية التكلفة المالية المتكاملة لأن تنفيذ برامج رقمنة العمل الإداري الناجحة يلزم متخذي القرار بوضع أهداف بتلك البرامج وتقدير حجم الموارد اللازمة لتحقيق تلك الغايات.
- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية بما يتعلق بشراء البرامج التطبيقية، ومجالات تطوير الحاسوب وإنشاء المواقع وربط الشبكات.
- ارتفاع تكاليف الصيانة لأجهزة الحاسوب وبرامج رقمنة العمل الإداري ونقص الأيدي العاملة ذات الكفاءة والخبرة في هذا المجال(لخضر رابحي وعائشة لكحل، 2016).

5. المعوقات التشريعية من المعوقات التشريعية:

- عدم الاعتراف بحجية الوثائق الالكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقيتها.
- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الرقمية،
- مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الرقمية.
- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الرقمي والتعامل مع البريد الالكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل كثيرا من المعاملات الالكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات وتحقق الفائدة المرجوة منها.
- غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الرقمية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، وخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية(علي مكيد و جيلالي بوزكري ، 2019).

6. المعوقات الأمنية والاجتماعية:

تتطلب الرقمنة الإدارية فسخ المجال لتبادل المعلومات والحصول عليها فور طلبها إلا أن هناك مشاكل تصعب ذلك منها الاختراق ، ويعتبر الهجوم على المواقع واختراقها على شبكة

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

الانترنت والتجسس الإلكتروني من أخطر التحديات في عملية الرقمنة والمتمثلة كذلك في الجريمة المعلوماتية التي لا تعترف بالحدود الوطنية ولا يمكن أن تواجهها الدول بالوسائل القانونية القمعية التقليدية ، بالتالي التخوف من التقنية وعدم الإقناع بالتعاملات الإلكترونية خوفا عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية ، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقائها وعدم تدميرها والجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي ويرتكز على ثلاث نقاط أساسية:

- العنصر المادي من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- العنصر التقني باستخدام تقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- العنصر البشري بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات العاملين في هذا المجال(مرابط ياسمين ، 2021).

من خلال ما سبق، يتضح أن الرقمنة تمثل خياراً استراتيجياً لا مفر منه في سبيل تطوير أداء المؤسسات العمومية، لاسيما في ظل التحولات المتسارعة التي تعرفها بيئة العمل الإداري. فالرقمنة ليست مجرد توجه تقني، بل هي مسار شامل لإعادة هيكلة طرق وأساليب تقديم الخدمة العمومية، بما يضمن تحقيق النجاعة، والشفافية، وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.

وقد أبانت التجارب الحديثة عن الدور المحوري الذي تؤديه الرقمنة في ترقية المرفق العام، من خلال إدماج التكنولوجيات الحديثة في مختلف العمليات الإدارية والمالية، مما يساهم في تسهيل الإجراءات، وتقليص الزمن الإداري، وترشيد النفقات.

وانطلاقاً من هذا الفهم، يصبح من الضروري دراسة أثر الرقمنة على أحد أهم الهياكل المالية والإدارية في الدولة، وهي الخزينة العمومية، باعتبارها الفاعل الأساسي في تنفيذ السياسة المالية، وتحصيل الموارد، وضبط النفقات. ومن هنا، سنخصص الفصل الموالي لتحليل الإطار المفاهيمي والتنظيمي للخزينة العمومية، تمهيداً لبحث أثر الرقمنة على تسييرها.

قائمة المراجع

(بلا تاريخ).

Réseau canadien d'information sur le patrimoine [RCIR]. (2022, 01 30).

احمد. (2001). علوم. الجزائر: دار النشر.

أحمد الكبيسي, ت.أ. (s.d.).

أحمد صالح الهزايمة، و النعيم الشراري فهد . (2023). أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي مديرية الشؤون الصحية (الحكومية). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (4) العدد (7).

احمد فرج. (2009). الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها. المملكة المتحدة: جامعة الإمام بن سعود الإسلامية، العدد : 12، 2009، ص 11.

احمد فرج الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، المملكة المتحدة، جامعة الإمام بن سعود الإسلامية، العدد 12 :، 2009، ص. (s.d.). 11 .

الجواد, س. ز. (2006). المكتبات والأرشيفات الرقمية التخطيط والبناء والإدارة. مصر : شركة ناس للطباعة.

الحמיד, ث. ص. (2022).

الدين, ع. ن. (2024). الرقمنة في المؤسسات الإستشفائية بين النظري والتطبيق. بسكرة : ملتقى وطني حول دور الرقمنة في حوكمة المرفق العام الصحي (واقع وآفاق)، جامعة محمد خيضر .

العلاق, ب. ع. (2004). الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

القمش. (2023). الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الإدارة التقليدية دراسة تطبيقية على جامعة صنعاء. عمان: مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة.

القمش. (2023). الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الإدارة التقليدية، دراسة تطبيقية على جامعة صنعاء. عمان: مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة.

الكبيسي, أ. (2008).

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

الكبيسي، أ. (2008). تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية. مجلة العربية.

النجار، ف. (2004). دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية. مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

امونة، ي. م. (2009). يوسف محمد ابو امونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) الجامعة الإسلامية كلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين.

أمينة، ب. &، دوباخ، ق. (2024). بوعكاز أمينة، دوباخ قويدر، انخفاض مستوى الثقافة الرقمية كأحد عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع الصحي الجزائري. الملتقى الوطني حول دور الرقمنة في حوكمة المرفق العمومي الصحي - واقع وأفاق 24 - أبريل 2024 جامعة محمد خيضر بسكرة،.

بريس، أ. ك. &، ورود، ق. ج. (s.d.). أكتولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء المصرفي. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65،.

بوزعيب، ب. (2022). بريزة بوزعيب، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر. سكيكدة: مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الادارية المجلد 05، العدد 02، جامعة 20 اوت . 1955

بوزكري، ع. م. (2019). معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعات الجزائرية - دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت. -مجلة الحقوق والعلوم الانسانية.

تيقرسين، م. (2005). دور المكتبات الجامعية في تقليص الفجوة الرقمية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر .

حامد، أ. ب. (2010/2012). الحكومة الإلكترونية تجربة الجزائر لتحول نحو حكومة الكترونية. مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص تنظييمات إدارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

زهير، ب. (2021). دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية الرهانات والتحديات تطبيق خدمتي في قطاع الموارد المائية، مجلة التميز الفكري. العدد الخاص للملتقى الافتراضي الحوكمة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات (p. 71). مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية مذكرة عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

صابرة قسوم. (2024). واقع تطبيق الرقمنة في المستشفيات العمومية الجزائرية. بسكرة: الملتقى الوطني حول دور الرقمنة في حوكمة المرفق العمومي الصحي (واقع وأفاق)، جامعة محمد خيضر .

الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة

عبد المقصود أحمد النجار. (2020). المكتبات الرقمية الحديثة. الجزائر: الطبعة 1 دار العلم والايمان لنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع.

عمار زيدان حسن بن كادي. (2023). التجربة الجزائرية في رقمنة القطاع الصحي . المجلة الدولية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 07، العدد 01،.

عمار ب. و. (2018). الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين خدمة الإدارة العمومية. الجزائر : مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات العدد 13، دراسة بلدية باب الوادي - الجزائر ، جامعة البليدة .

عميرة ه. س. (2023). قياس أثر الرقمنة في تحسين الإيرادات الضريبية المصرية لزيادة الناتج المحلي الإجمالي. مصر :مجلة كلية السياسة والاقتصاد، العدد 20.

عيسى م. & محمد ص. بدون سنة. (المكتبات الرقمية الأسس والتطبيقات العلمية. مصر، القاهرة :دار المطبوعة المصرية اللبنانية.

فريشي ع. ا. (s.d). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطور العمل الإداري. مؤسسة التعليم العالي.

فطیح ا. ق. (2008). دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية ، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية. الرياض :رسالة الماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

فؤاد يوسف عبد الرحمان. (بدون سنة). تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي دراسة استطاعة في كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة الجامعة العراقية، العدد 55.

كادي ع. ز. (2023) .

لكحل ل. ر. (2016). الادارة الالكترونية كالية من اليات التنمية الادارية.مجلة الدراسات القانونية والسياسية.

مرابط ياسمين. (2021). مرابط ياسمين دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية. ام البواقي ، الجزائر: مرابط ياسمين دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي.

نورة سليمان قيسة. (2021). دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الإدارة المحلية بالجزائر. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 03،.

ياسمين م 1. (2021). مرابط ياسمين دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية. مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي الجزائر 2021، ص 18-19.

الفصل الثاني

الإطار النظري للخزينة
العمومية

تمهيد

إن أي نظام اقتصادي في العالم يعتمد في مراحل تهيئة مقومات الموازنة العامة على إنشاء صندوق عام للدولة وجميع الإدارات الحكومية وتقوم هذه الأخيرة بإيداع ما تجنيه من إيرادات من مصادر المكلفة بجبايتها في هذا الصندوق حيث من المفروض أن توفر المبالغ المجمعة فيه لتسيير التخطيط المالي الذي عكسته الموازنة العامة ويطلق على هذا الصندوق اسم الخزينة العمومية .

تشير الرقمنة في الخزينة العمومية إلى عملية تحويل العمليات المالية التقليدية إلى صيغ رقمية مما يتيح إدارة الأموال بشكل أكثر فعالية وشفافية، بعدما تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بالرقمنة وفي هذا الفصل نستعرض أهم المفاهيم النظرية للخرينة العمومية و كيفية رقمنتها و ذلك بتقديم مبحثين:

المبحث الأول: ماهية الخزينة العمومية

المبحث الثاني: ماهية تسيير الخزينة (جانبا النفقات) و رقمنتها

المبحث الأول: ماهية الخزينة العمومية

بالنظر إلى تنوع النفقات و المداخل المختلفة للدولة الجزائرية، تحرص على إنشاء مرفق مالي للحفاظ على أموالها وضمان التنفيذ الصحيح للعمليات المالية المختلفة، وذلك من خلال إنشاء مؤسسة مالية مسؤولة عن مالية الدولة وهي الخزينة العمومية باعتبارها الصراف الرئيسي للبلاد.

المطلب الأول: مفهوم الخزينة و أهميتها

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن الخزينة و مراحل تطورها

للخرينة العمومية تاريخ عريق وهذا بتغير الظروف التي عاشتها قبل وبعد الاستعمار وفي هذا نستعرض كل من تاريخها و مراحل تطورها:

أولا: لمحة تاريخية عن الخزينة العمومية:

خلال فترة الاحتلال الفرنسي للجزائر قامت فرنسا بتأسيس أول خزينة عمومية جزائرية فرنسية في 1943/03/04 وفي سنة 1959 تم تغيير اسمها إلى " الفرع الجزائري الخاص بالخرينة العمومية " . و بعد الاستقلال 1962 انفصلت الخزينة العمومية الجزائرية عن الخزينة الفرنسية بتاريخ 1962/08/29 . (مرغيت، 2015)

ثانيا: مراحل تطور الخزينة العمومية (طباخ زكية، 2021/2020)

عرفت الخزينة العمومية أربع مراحل أساسية وتتمثل في الخزينة صندوق ودائع (المرحلة الأولى) مرحلة تكوين النظام المصرفي الجزائري وتخفيف الضغط المالي عليها

الفصل الثاني: الإطار النظري للخرينة العمومية

(المرحلة الثانية)، سيطرة الخزينة العمومية على الدائرتين البنكية ودائرتها العامة (المرحلة الثالثة)، ومرحلة انفصال دائرة الخزينة العامة من الدائرة البنكية (المرحلة الرابعة).
الخرينة صندوق ودائع (1966/1962):

يمكن أن تمثل الخزينة بصندوق وداائع لحساب مراسلين ذوي صيغة بنكية مع ميزة أن تسيير الخزينة لحساب هؤلاء الزبائن تعتبر واجبا وليس اختياريا وبالتالي يلعبون دورا هاما في مشاكل الخزينة حيث عرفت هذه المرحلة نظام موسع وشامل فقد شملت معظم الوكلاء الاقتصاديين الماليين وغير الماليين باستثناء البنوك الخاصة الأجنبية وكل التعاونيات العامة.

مرحلة تكوين النظام المصرفي الجزائري وتخفيف الضغط المالي عليها (1970/1966)

ظهر في هذه المرحلة أول بنك وطني و يسمى البنك الجزائري BNA وذلك في 8 جوان 1966 وأدت هذه المؤسسة المالية الجديدة إلى تقليص واختزال عمل الخزينة العمومية لأنها تعتبر بنك وطني فيجب عليها توفير التمويل في أجل قصير لعدة قطاعات مختلفة منها الزراعي، الصناعي والتجاري الذي كان يعتمد قبل ظهور هذه المؤسسة المالية BNA على قروض الخزينة العامة وبشكل كبير 3.

مرحلة سيطرة الخزينة العمومية على الدائرتين البنكية ودائرتها العامة (1987/1971):

الرباعي الأول في إصلاحات تمويل الاستثمارات سنة 1971 مع تكوين خاص لرأس مال بحوالي 25 مليار دينار جزائري، أمام ضرورة تحديد التمويل النقدي أنشلت الخزينة العمومية نظام تداول الادخار هذا النظام يسمح لها بتجميع مصادر مالية ضرورية لمراحل التراكم.

مرحلة انفصال دائرة الخزينة العامة من الدائرة البنكية 1987 - إلى يومنا هذا :

وهنا أصبحت الخزينة العامة نظاما قائما بذاته لديه قوانين ومراسيم تحكمه وتعتبر كهيئة مالية لتحصيل الإيرادات وتغطية النفقات.

الفرع الثاني: مفهوم الخزينة

التعريف القانوني:

هي هيئة مالية وطنية ليس لها شخصية معنوية مكلفة بتحقيق الفعل المالي و الحركة المالية للدولة و الهيئات العمومية الأخرى وذلك عن طريق تحصيل الإيرادات ودفع النفقات بالإضافة إلى عمليات الخزينة، كما أنها العون الذي يقوم بتنفيذ الميزانية العامة للدولة وميزانية الهيئات المحلية و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري. (بلقاسم، 1989)

التعريف المالي و الاقتصادي:

هي مؤسسة مالية تضمن الحفاظ على التوازن النقدي والمالي بموجب عمليات الصندوق والبنك، كما تقوم بممارسة النشاط الولائي وتمويل الاقتصاد. (ناصر، 2019)

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

التعريف الإداري:

الخزينة العمومية هي مجموعة المصالح الإدارية المركزية والخارجية التي تربطها من الناحية الإدارية سلطة وزير المالية ومن ناحية المالية وحدة الصندوق. (الزهران، 2023-2024)

يعرفها (Jean Marchal): تعطي التصريحات الضرورية التي تبين مداخل الدولة وتبين التزامات الإنفاق العام، بالإضافة إلى تحصيلها للموارد الضريبية كما تعمل على تأمين دفع النفقات المحددة في قوانين المالية. (Jean Marchal، 1967)

عرفها (Prancoise Haine): بأنها خدمة الدولة التي تتقنها طبقا لقوانين المالية وعمليات الصندوق والبنوك التي تقتضي سير المالية العامة التي تطبق على مجموعة من النشاطات المالية وقدرات المالية المضافة على الدولة. (فريدة، 1995)

تعريف الخزينة:

تعتبر الخزينة العمومية كيان إداري تابع للوزارة المالية يقوم بالإجراءات الضرورية لتسيير مالية الدولة، حيث تعتبر الخزينة صراف وممول للدولة والتي بواسطتها يمكن أن نتمكن من حفظ أكبر التوازنات المالية والنقدية وتقوم بتحصيل مختلف الموارد الجبائية، كما تعمل مع مراسليه من الإدارات العمومية والجماعات المحمية والمؤسسات المصرفية. (نورية، 2016-2017)

الفرع الثالث: أهمية الخزينة

للخزينة العمومية أهمية بالغة ومهمة من الناحية المالية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتكمن هذه الأهمية في النقاط التالية: (خولة، 2023 - 2024)

الأهمية المالية للخزينة العمومية :

تهدف الخزينة العمومية إلى ضمان القدرة على مواجهة احتياجات الصرف وتحقيق الأهداف الاقتصادية وتسعى دائما إلى البحث عن التوازن بين الإيرادات والمصروفات.

الأهمية الاقتصادية للخزينة العمومية :

تلعب الخزينة العمومية دورا هاما في السياسة الاقتصادية وتتمتع بقدرات عالية وإمكانيات مالية ضخمة وتأثيرها على الدورة المالية وفي التوازن الاقتصادي العام كما لها دور آخر وهو دعم السياسة النقدية.

الأهمية الاجتماعية للخزينة العمومية :

تقوم الخزينة العمومية بتقديم مبالغ مالية إلى المصلحة الاجتماعية وذلك من أجل تمويل مشاريع تزيد في العملة وتهدف إلى الزيادة في القدرة الشرائية والزيادة في الدخل.

الأهمية السياسية للخزينة العمومية :

الفصل الثاني: الإطار النظري للخرينة العمومية

للخرينة العمومية أهمية سياسية وتتمثل في الاستقلال الاقتصادي الذي يرمي إلى تشجيع وتنشيط المشروعات وتمويلها حيث يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحقيق الاستقلال الذاتي للاقتصاد الوطن .

المطلب الثاني: خصائص الخزينة و هيكلها التنظيمي

الفرع الأول: خصائص الخزينة

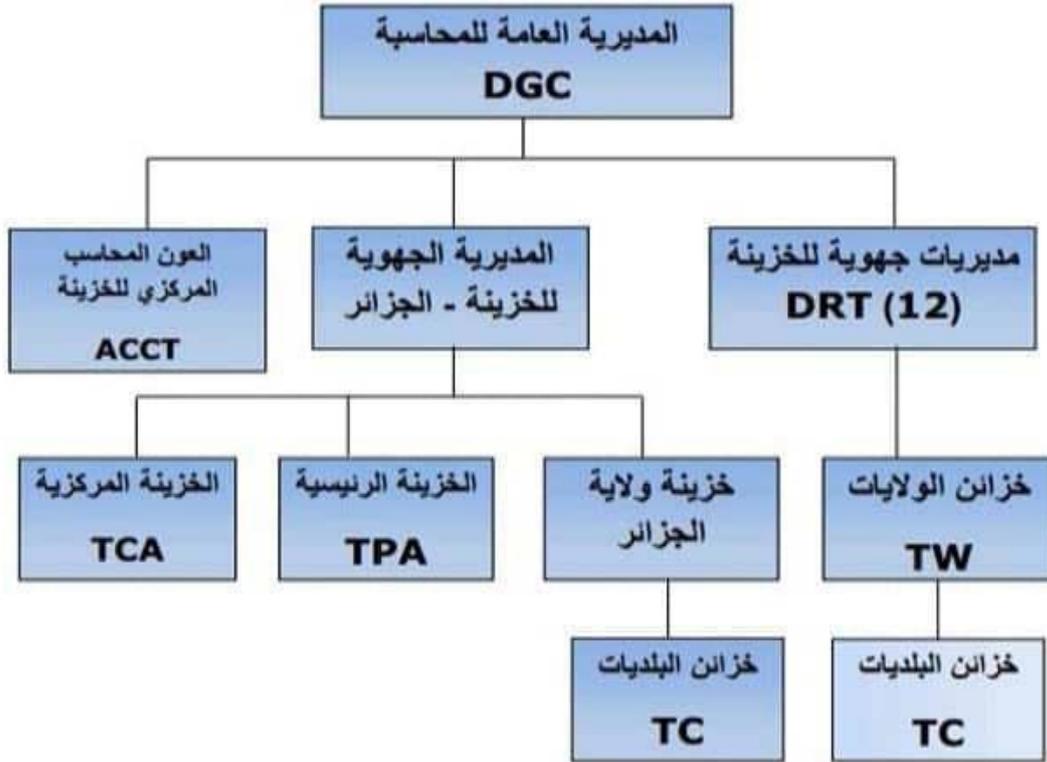
إن بعض العمليات التي تقوم بها الخزينة تعتبر عمليات ذات طابع مؤقت والمدرجة في الحسابات الخاصة خارج الخزينة، هذه الحسابات تملكها الخزينة العامة وتسجل فيها دخول وخروج أموال من وإلى الخزينة، فأحياناً تخرج من الخزينة مبالغ لا تعد إنفاقاً بالمعنى الصحيح والعكس الصحيح. وبالعكس تدخل إلى الخزينة أموال لا تعد إيرادات بالمعنى الصحيح ووجودها كإيرادات في الميزانية الموحدة يعتبر تضخيماً للإيرادات والنفقات دون مبرر ومن ثم استوجب قطعها عن الإيرادات والنفقات الحقيقية وإدراجها في بيان مستقل يتمثل في حسابات خاصة بكل نوع يطلق عليها حسابات الخزينة ومن أهم الخصائص التي تتميز بها الخزينة العمومية ما يلي: (أسماء، 2023-2024)

- الخزينة العمومية تقوم بالتشخيص المالي للدولة.
- هي عبارة عن مصلحة تابعة للدولة أي ليس لها شخصية معنوية.
- تعتبر الخزينة العمومية منشأة عامة مكلفة بتسيير ميزانية الدولة.
- الخزينة العمومية تقوم بتنفيذ قانون المالية المصادق عليه من طرف البرلمان.
- هي شخص إداري يعتبر بمثابة بنك صغير.
- الخزينة بمثابة بنك صغير من حيث احتياطها بأموال سائلة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي العام للخرينة العمومية في الجزائر

شكل رقم 1: الهيكل التنظيمي العام للخرينة العمومية في الجزائر

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية



المصدر: بلواد , سويكي. دور رقمنة الخزينة في تفعيل الرقابة على النفقات العمومية دراسة حالة الخزينة العمومية ولاية ميله مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص " مالية مؤسسة " 2024

المصالح المركزية والخارجية للخزينة العمومية (ساخر زينب، 2022/2023) المديرية العامة للخزينة:

تصنف المديرية العامة للخزينة من طرف المختصون كمديرية أساسية في تعداد المديرية التابعة لوزارة المالية ؛ المديرية العامة للضرائب والمديرية العامة للميزانية، وأنها تعتبر من بين أهم المديرية المركزية بوزارة المالية، يديرها المدير العام للخزينة بمساعدة مديرتين للدراسات، تتكون هذه المديرية من خمسة 05 مديريات، التي بدورها انقسمت إلى عدة مديريات فرعية، وتمثل هذه المديرية فيما يلي :

- ✓ مديرية المديونية العمومية .
- ✓ مديرية خزينة الدولة .
- ✓ مديرية المساهمات .
- ✓ مديرية البنوك العمومية والسوق المالية .
- ✓ مديرية التأمينات .

المديرية العامة للمحاسبة :

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

تسير المديرية العامة للمحاسبة من طرف المدير العام للمحاسبة بمساعدة مديران للدراسات، حيث أنها تتكون من مفتشية المصالح المحاسبية، يحكمها قانون خاص وخمسة 05 مديريات وتتمثل فيما يلي :

- ✓ مديرية التنظيم والتنفيذ المحاسبي للميزانيات .
- ✓ مديرية عصرنة وتوحيد المقاييس المحاسبية .
- ✓ مديرية التوحيد المحاسبي و المالي.
- ✓ مديرية الإعلام الآلي.
- ✓ مديرية إدارة الوسائل المالية.

الوكالة المحاسبية المركزية للخزينة:

أنشأت الوكالة المحاسبية المركزية للخزينة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 71-163 المؤرخ في 03 جوان 1971 ، المتضمن إحداث الوكالة المحاسبية المركزية للخزينة لدى مديرية الخزينة، ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم : 86-225 المؤرخ في 02 سبتمبر 1986 ،الذي أعاد إحداث الوكالة المحاسبية المركزية للخزينة، وهذا المرسوم الأخير تم تعديله بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 91-495 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 ،يتولى إدارة وتنظيم الوكالة المحاسبية العون المحاسبي المركزي للخزينة، ويعين بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية، وتتكون الوكالة المحاسبية المركزية للخزينة من أربعة 04 مكاتب (وثلاثة) 03 أقسام فرعية وفرق تفتيش وهي كالتالي :

- 1 مكاتب الوكالة المحاسبية المركزية للخزينة : تتكون الوكالة المركزية للخزينة من أربعة مكاتب و هي:

- ✓ مكتب المركزة والتفتيش.
- ✓ مكتب المحاسبة العامة .
- ✓ مكتب الحافظة والدين العمومي .
- ✓ مكتب حساب التسيير .

- 2 الأقسام الفرعية للوكالة المحاسبية المركزية للخزينة : تتفرع مكاتب الوكالة

المحاسبية المركزية للخزينة إلى عدة أقسام هي:

القسم الفرعي للمستخدمين والوسائل.

القسم الفرعي للتوثيق .

أنشأت هذه الوكالة من أجل تركيز ودمج المحاسبة العمومية في الجزائر، أي ربط وتركيز وتجميع محاسبة الخزينة العمومية بين مختلف المحاسبين العموميين (الرئيسيون و الثانويين) في يد العون المحاسبي المركزي للخزينة العمومية.

الوكالة القضائية للخزينة:

الفصل الثاني: الإطار النظري للخرينة العمومية

أنشأت الوكالة القضائية للخرينة في 08 جوان 1963 بموجب القانون رقم : 63-198 ، وأعيد تنظيم الوكالة القضائية للخرينة بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 07-364 ، حيث أصبحت مديرية الوكالة القضائية للخرينة تتكون من خمسة 05 مديريات فرعية وتمثل فيما يلي :

- ✓ المديرية الفرعية للحفاظ على أموال الدولة والمصالح غير الممركزة .
- ✓ المديرية الفرعية لحماية أعوان الدولة والمصالح غير الممركزة .
- ✓ المديرية الفرعية للقضايا المدنية .
- ✓ المديرية الفرعية للدراسات القانونية .
- ✓ المديرية الفرعية للقضايا العامة .

المديريات الجهوية للخرينة:

تنظم المديريات الجهوية للخرينة في مديريات فرعية، لا ينبغي أن يتجاوز عددها خمسة 05 وتضم كل مديرية فرعية منها مكتبين اثنين إلى أربعة مكاتب على الأكثر، ويمكن أن يساعد المدير الجهوي للخرينة المكلفين بالدراسات، لا ينبغي أن يتجاوز عددهم ثلاثة . تضم هذه المديريات كل من خزائن الولايات، خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية، حيث ينحصر اختصاصها الإقليمي في الحيز المكاني لخزائن الولايات وذلك حسب التقسيم الآتي:

- ✓ المديرية الجهوية للخرينة بالجزائر : تضم خزينة ولاية الجزائر .
- ✓ المديرية الجهوية للخرينة بعنابة : تضم خزينة ولاية عنابة، قائمة، سوق أهراس و الطارف .
- ✓ المديرية الجهوية للخرينة بقسنطينة : تضم خزينة ولاية قسنطينة، سكيكدة، ميلة و جيجل .
- ✓ المديرية الجهوية للخرينة ببسكرة : تضم خزينة ولاية بسكرة، الواد، المسيلة و الجلفة .
- ✓ المديرية الجهوية للخرينة بسطيف : تضم خزينة ولاية سطيف، بجاية، برج بوعريريج و البويرة
- ✓ المديرية الجهوية للخرينة بخنشلة : تضم خزينة ولاية خنشلة، أم البواقي، باتنة و تبسة.
- ✓ المديرية الجهوية للخرينة بومرداس : تضم خزينة ولاية بومرداس، البلدية، تيزي وزو و المدينة .
- ✓ المديرية الجهوية للخرينة بالشلف : تضم خزينة ولاية الشلف، تيبازة، عين الدفلة و تيسمسيلت.
- ✓ المديرية الجهوية للخرينة بمستغانم : تضم خزينة ولاية مستغانم، غليزان و تيارت .
- ✓ المديرية الجهوية للخرينة بوهران : تضم خزينة ولاية وهران، سعيدة و معسكر .

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

✓ المديرية الجهوية للخزينة بتلمسان: تضم خزينة ولاية تلمسان، سيدي بلعباس، النعامة وعين تيموشنت .

✓ المديرية الجهوية للخزينة ببشار : تضم خزينة ولاية بشار، تيندوف، أدرار والبيض .

✓ المديرية الجهوية للخزينة بغرداية : تضم خزينة ولاية غرداية، ورقلة، إليزي، تمنراست

و الأغواط .

الخزينة المركزية :

تشمل الخزينة المركزية ثمانية مكاتب، و هي : مكتب نفقات التسيير، مكتب نفقات التجهيز و الاستثمار، مكتب تسديد النفقات، مكتب التحصيل، مكتب الحافظة، مكتب المحاسبة العامة، مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف ومكتب المراقبة والتحقيق.

الخزينة الرئيسية :

تضم الخزينة الرئيسية ثمانية مكاتب و هي :

✓ مكتب المنح.

✓ مكتب الحسابات الخاصة بالخزينة.

✓ مكتب المحاسبة وحساب التسيير.

✓ مكتب الحافظة.

✓ مكتب التحصيل.

✓ مكتب الهيئات العمومية ذات الطابع الإداري ومكتب إدارة الوسائل .

الخزائن الولائية:

تتكون الخزينة الولائية الموضوعة تحت سلطة أمين الخزينة، يساعده وكيل مفوض أو وكيلين مفوضين اثنين من ثمانية مكاتب على الأكثر، تتمثل فيما يلي : مكتب النفقات العمومية، مكتب الحافظة والمحاسبة، مكتب التسديد والتحصيل، مكتب المراقبة والتحقق، مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف، مكتب تسوية وعمليات خزائن البلدية وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية، مكتب مراقبة البلديات والقطاعات الصحية و المراكز الاستشفائية الجامعية ومكتب الإعلام الآلي .

خزائن البلديات و خزائن المراكز الصحية:

تظم خزينة البلدية ستة أقسام فرعية وهي : القسم الفرعي للنفقات والمؤسسات المسيرة، القسم الفرعي للتسديد، القسم الفرعي للمحاسبة والصندوق، القسم الفرعي لحساب التسيير و الأرشيف، القسم الفرعي للتحصيل و القسم الفرعي للمتابعات و المنازعات

المطلب الثالث: مهام الخزينة و صلاحياتها

الفرع الأول: مهام الخرزينة

نستطيع حصر مهام الخرزينة العمومية في النقاط التالية:

1- أمين صندوق الدولة :

تحقق الخرزينة عمليات رصد الإيرادات ودفع النفقات ويكون ذلك طرق المدراء و المسيرين وهم الأمر بالصرف ونائب الأمر بالصرف للإدارة العمومية نسبة للقانون العام ولا سيما المحاسبة العمومية هذه العمليات هي مجمل القواعد القانونية و المحاسبية التي تسيير المالية العامة و تتمثل هذه العمليات في استرجاع ما يخص الإيرادات ودفع النفقات. (قادري، 2014-2015)

2- مصرفي الدولة :

الخرزينة كونها مؤسسة مالية للدولة إلا أنها تحقق نشاط بنكي بأتم معنى الكلمة و تتمتع بمحفظه مكونة من إيداعات من الممولين، يتمثلون في هيئات مصالح و خواص عليهم بإيداع أموالهم بموجب القانون عند المحاسبين العموميين للخرزينة. (BISSAAD، 2004)

3- وظيفة الوصايا التقنية :

تقوم الخرزينة بنوع من الوصايا التقنية على المؤسسات المالية أي البنوك و شركات التأمين، صناديق الضمان الاجتماعي و تعمل على الوصايا على المشاريع العمومية الاقتصادية الموجودة منذ زمن أو حديثة النشأة التي جاءت نتيجة الإصلاحات الاقتصادية الجديدة هذه الوظيفة ليست بمعنى الكلمة في حين تتميز أيضا بوظيفة الحراسة و المراقبة وفي هذا الصدد فالخرزينة تقوم بإشراف و التنظيم و إجراء العمليات التقييمية والتحليلية كما تقترح التصحيحات و التعديلات الضرورية لمشاريعها و مؤسساتها . (الصغير، 2001)

4- معالجة الاختلالات المؤقتة :

في حالة ما أدى وقع عجز في الميزانية أو عدم توازن بين الإيرادات و النفقات الموجودة في الميزانية تتكفل الخرزينة بتغطية هذا العجز باللجوء إلى: (المهدي، 2014)

- الأموال المودعة في الخرزينة: تتلقى الخرزينة الأموال السائبة من مرفق البريد و المواصلات أي النقود ومن الهيئات والميزانيات ومن الملحقة لها والجماعات المحلية بصفة المكتتبه بها في الحساب الجاري البريدي و هذا الحساب بحسب قانون المحاسبة العمومية لسنة 1793 الذي ألزم على الهيئات العمومية بوضع رصيدها في الخرزينة العمومية.

ادونات الخرزينة : و ما هي إلا قروض قصيرة الأجل و يصلح إيداع هذه السندات للحصول على السيولة النقدية حيث أن هذه الادونات تودع إلا على المدى القصير و تسمى بالدين العام على خلاف الدين المتجمد و الذي تودع سنداته على المدى الطويل و لا توجد في الجزائر سوى سندات الخرزينة التي تصدر تحت حسابات جارية.

و من مهامها أيضا: (بلواد آية، 2023-2024)

-استلام أوامر الصرف و حوالات الدفع التي يصدرها الآخرون بالصرف على حساب ميزانيات الدولة وميزانيات الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري(تسيير و

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

تجهيز) و الحسابات الخاصة بالخزينة والواجبة الدفع من حسابات أمناء الخزينة المركزية للتكفل بها و قبول دفعها.

-القيام بالتحقيق المنصوص عليه في المادة 36 في القانون 90- 21 المؤرخ في 1990/08/15 و المتعلق بالمحاسبة العمومية.

-السهر على تطبيق التنظيم الذي يسري على نفقات التجهيز المتعلقة بالعقود المبرمة في إطار الصفقات العمومية.

- مراقبة الملفات المتعلقة بدفع النفقات التي تتم في إطار التدفقات الاقتصادية المباشرة و ضمان تسويتها.

-السهر على مسك بطاقات الصفقات العمومية.

-السهر على مسك الملفات الخاصة بعمليات التجهيز العمومي.

-القيام بعمليات الدفع المؤقت المأمور بصرفها في إطار التنظيم المعمول به والسهر على تسويتها.

-إعداد الإحصائيات المتعلقة بإصدار حوالات الدفع وقبولها و رفضها.

-ضمان مسك حسابات إيداع الأموال الخواص و المؤسسات العمومية والهيئات المختلفة.

-ضمان مسك المحاسبة الخاصة بالصكوك والقيم والسندات.

-ضمان تسيير القروض (اكتتاب السندات التجهيز) و تسوية الفوائد والسندات المستهلكة.

-إعداد الموازنات الشهرية لحسابات الإيداع.

-تنفيذ عمليات الإيداع الإدارية والقضائية.

-ضمان عمليات الإيداع والصرف والحفاظ على الأموال ومسك محاسبة بذلك.

-ضمان مسك الدفاتر المحاسبية وإعداد الوضعيات والكشوف الخاصة بعمليات الحافظة.

-تنفيذ القرارات القضائية وقرارات التحكيم على الصعيد العالي.

-ضمان تسيير و تسديد ملفات المنح.

الفرع الثاني: صلاحيات الخزينة

تبرز أوجه تدخل الخزينة العمومية في تنظيم مختلف النشاطات الاقتصادية والمالية للدولة من خلال أنها:

- تتدخل في تنظيم النشاط الاقتصادي، ليس فقط باعتباره العون المكلف بتنفيذ ميزانية الدولة

أو تمثيل السلطات التنفيذية من خلال الرقابة المباشرة على حركة تداول النقد الدولي، فهي

تتدخل من خلال إبرام قروض قابلة للتسديد فهي تحصل على تبسيطات من البنك المركزي

والموجهة لضمان استمرار النفقات النقدية داخل نظام التمويل.

- فالخزينة العمومية تسيطر على تمويل الاقتصاد والاستعانة بها باعتبارها الوسيط المالي

الرئيسي الذي يساهم في تنشيط حركة القروض وتلعب الوساطة المالية للخزينة دورا فعالا

في تخصيص الموارد إلى نشاطات إنتاجية محددة، إلا أن الادخار المقطع لفائدتها يمثل عبدا

إضافيا على المؤسسات العمومية على التسديد، وتعتبر النفقات العمومية مصدر العجز في

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

التمويل، فتتدخل لتحديد أنماط جديدة للتمويل تتلاءم مع قدرة المؤسسات العمومية على التسديد. (توفيق، 1999)

- يجب على المحاسبين العموميين أداء اليمين أمام الجهات القضائية المختصة التي يوجد في دائرة

اختصاصها مقر المركز المحاسبي حسب الصفة التالية:

{ أقسم بالله العلي العظيم أن أؤدي عملي بصدق وإخلاص وأن أحفظ الأمانة والسر المهني وأن أحترم قوانين الجمهورية وأن أحافظ على المال العام والله على ما أقول شهيد { ويكلف المحاسب العمومي بما يأتي:

- ✓ تحصيل الإيرادات و /أو دفع النفقات.
- ✓ حراسة وحفظ الأموال والسندات والقيم والأغراض أو المواد المكلف بها.
- ✓ تداول الأموال والسندات والقيم وحركة الحسابات الموجودة.
- ✓ مسك محاسبة الميزانية على أساس مبدأ محاسبة الصندوق.
- ✓ مسك المحاسبة العامة على أساس مبدأ الحقوق والالتزامات المثبتة.
- ✓ التقييد المحاسبي للقيم غير الثابتة .
- ✓ إعداد القوائم المالية وحسابات التسيير .
- ✓ حفظ الوثائق الثبوتية والمستندات المحاسبية للعمليات المنفذة على مستوى المركز المحاسبي الذي سيره.

المبحث الثاني: ماهية تسيير الخزينة العمومية (جانبا النفقات) و رقمنتها

يعتبر تسيير الخزينة من أهم وأدق الوظائف، فهي تمثل العنصر الأساسي للمؤسسة، فبعدما كانت الخزينة من العناصر البسيطة للمديرية المالية، أصبحت اليوم كيان متناسق ومتعدد الأشكال، فتسيير الخزينة هي مجموع القرارات والقواعد والإجراءات التي تسمح بضمان التوازن المالي للمؤسسة بأقل تكلفة. لقد أدركت الإدارة العمومية مدى الحاجة لعمليات التحسين المستمر والاستفادة من التقنيات الحديثة خصوصا ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، حيث يعد إدخال التكنولوجيا الرقمية في تسيير الإدارات الجزائرية ثورة حقيقية تشهدها البلاد، وتعتبر الإدارة الالكترونية من أهم الوسائل التي جاءت وليدة للتطور التكنولوجي فمن أجل تحسين وتطوير الخدمة العمومية المقدمة من طرف الدولة، تم إطلاق مشروع رقمنة 58 خزينة عمومية بحيث بدأ التمهيد لعملية الرقمنة في بعض الخزائن التي كانت تحت التجربة ثم عمت على جل الخزائن العمومية.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة و أهدافها

الفرع الأول: مفهوم تسيير الخزينة

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

-**تعريف الأول**: تلك المصلحة التي تقوم بإدارة ومراقبة كل التدفقات النقدية للمؤسسة، ويتم ذلك بضمان الأموال الضرورية لنشاط المؤسسة وبأقل كلفة أي إدارة الخزينة بشكل أمثل". (نصيب، 2013)

-**تعريف الثاني**: تعرف بأنها فعالية الجمع و التوزيع للسيولة (النقديات)، و التوظيف (الاستثمارات) المؤقت للسيولة، المحافظة على المستوى الأمثل للنقدية. (نصيب، 2013) ومنه: إن احتفاظ المؤسسة برصيد الخزينة أكثر من اللازم يجعل السيولة جامدة غير مستخدمة في دورة

الاستغلال، وأن الاحتفاظ بالسيولة لغرض الوفاء يحرم من فرصة الربح، بينما النقص في قيمة الخزينة معناه أن المؤسسة فضلت توظيف السيولة في دورة الاستغلال بدل إبقائها جامدة وبالتالي زيادة الربح، لكنها ضحت بالاحتفاظ بالسيولة أي بالوفاء بالديون المستحقة، وقد ينتج عن هذا مشاكل سلبية تؤثر على قيمة المؤسسة، ولذلك يتعين تسيير الخزينة ليتم الموافقة بين السيولة الجاهزة في دورة الاستغلال وتسديد المستحقات التي انقضي أجلها.

الفرع الثاني: أهداف تسيير الخزينة

أصبح من المؤلف النظر إلى النقدية على أنها نظام يقوم على العلاقات بين الشركات والبنوك وكذلك بين الوحدات أو الفروع الخاصة بالشركة والإدارة المالية المركزية وعلى أية حال فإن الأهداف الأساسية للإدارة النقدية تتمثل في: (عقل، 2009)

الرقابة على التدفقات النقدية؛

تعظيم مصادر واستخدامات النقدية؛

الحفاظ على السيولة داخل الشركة سواء بالاعتماد على المصادر الداخلية أو الخارجية؛
إدارة عمليات الاقتراض الخارجي قصير الأجل؛

ومن خلال تعظيم مصادر واستخدامات الأموال خاصة فيما يتعلق بتدنية المدفوعات فإنه يمكن تحسين عملية إدارة النقدية، فمن خلال استخدام أساليب المدفوعات مثل الأرصدة الصفرية داخل البنوك، مراقبة المدفوعات، أو حتى تأجيلها إلى وقت تستطيع الشركات تدنية الأرصدة الخاصة بأوراق الدفع أو الأجور داخل البنوك إلى أقل حد ممكن.

المطلب الثاني: عموميات حول النفقات

الفرع الأول: تعريف النفقات العمومية

النفقات العمومية هي مبلغ نقدي يخرج من الذمة المالية للدولة أو أحد تنظيماتها، بقصد إشباع حاجة عامة فهي مبلغ نقدي يدفع بواسطة خازنة عامة لإشباع حاجة عامة تحددها عناصرها التي تستند إلى كل من طابعها (مبلغ نقدي)، صفة القائم بها (هيئة عامة) وهدفها إشباع حاجة عامة. (محمد، 2014) و تعرف أيضا بأنها مبالغ نقدية أقرت من قبل السلطة التشريعية ليقوم شخص عام بإنفاقها لتوفر سلعا وخدمات عامة وتحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. (رقوب، 2018)

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

تعرف النفقات العامة بأنها تلك المبالغ المالية التي تقوم بصرفها السلطة العمومية (الحكومة و الجماعات

المحلية) و أنها مبلغ نقدي من قبل هيئة عامة يهدف إشباع حاجة عامة. (عباس، 2005)
الإطار القانوني و الترتيبي المنظم للنفقات العمومية

- تنفيذ النفقات العمومية على أساس قواعد قانونية و فنية ثابتة مستمدة أساسا من : (زروق، 2011)

- القانون الأساسي لميزانية الدولة .
- القانون الأساسي لميزانية الجماعات المحلية .
- مجلة المحاسبة العمومية .
- القوانين العامة الأخرى السارية على غرار قانون الوظيفة العمومية.
- الأوامر الترتيبية على غرار الأمر المنظم للصفقات العمومية .
- المناشير و التعليمات العامة التي تصدر عن الوزير الأول و وزير المالية على غرار التعليمات العامة عدد 2 لسنة 1996 المؤرخة في 05/11/1996 المتعلقة بقائمة الوثائق المثبتة للنفقات العمومية .
- لا يخفى علينا بأن المصادر التشريعية و الترتيبية التي تنظم النفقات العمومية يكملها فقه القضاء المالي من خلال القرارات التي تصدرها دائرة المحاسبات و دائرة الزجر المالي التي تعكس مدى تطابق النصوص المنظمة للمادة و ممارسة الأعوان العموميون المكلفون بتنفيذها ، يضاف إلى ذلك التقارير السنوية التي تصدرها هاتين الدائرتين.

الهيئات المعنية بالنفقات العمومية :

الهيئات المعنية بهذا الصنف من النفقات هي تلك الخاضعة لمجال تطبيق مجلة المحاسبة العمومية حيث أن هذه الأخيرة لا تنطبق قواعدها على كافة الذات العمومية فهي لا تهم المؤسسات العمومية ذات الصبغة الصناعية أو التجارية و المنشآت والشركات العمومية والدواوين رغم أن مكاسبها ترجع للدولة أو الجماعات العمومية المحلية مثل الشركة التونسية للكهرباء و الغاز . فالنفقات العمومية على هذا الأساس تهم فقط : (زروق، 2011)

- الدولة: مجلس النواب و مجلس المستشارين و رئاسة الجمهورية والوزارة الأولى ومختلف الوزارات .

- المؤسسات العمومية غير الصناعية أو التجارية مثل الكليات و المعاهد الثانوية والمستشفيات وغيرها .

- الجماعات المحلية : المجالس الجهوية و البلديات .

- صناديق الخزينة و الحسابات الخاصة في الخزينة مثل صندوق التضامن الوطني وصندوق حماية المناطق السياحية.

الفرع الثاني: أركان النفقات العمومية

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

نستنتج من هذه التعاريف للنفقات العامة أن لها ثلاثة أركان:

1 - النفقات العامة هي مبلغ نقدي :

عندما تحتاج الدولة إلى سلع معينة أو خدمات الأفراد لتسيير المرافق العامة لا بد لها من أن تنفق مبالغ معينة من المال بصورة نقدية لشراء الآلات والمعدات مثال للوحدات الحكومية أو دفع رواتب الموظفين من مدنيين أو عسكريين نقداً أو تقديم المسكن والملبس والمأكل لهم، أعتبر ذلك من النفقات العامة كونه يتضمن استعمال لمبالغ نقدية مالية (نقداً أو عيناً)، وبالمقابل لا يعتبر من النفقات العامة كافة الطرق والوسائل غير المالية التي يمكن للدولة أن تستعملها للحصول على ما يلزمها من سلع وخدمات ومثال ذلك عندما كانت الدولة قديماً تلجأ إلى الاستيلاء الجبري على ما تحتاج إليه عيناً من الأفراد كالمحاصيل الزراعية دون أن تدفع ثمنها لها. (خصاونة، 2010)

2- صدور النفقات عن شخص معنوي عام :

لا يعتبر المبلغ النقدي المنفق لأداء الخدمة العامة بمثابة نفقة عامة إلا إذا صدر من شخص عام، ويتوافر هذا الركن بوضوح متى كانت النفقة صادرة من إحدى الهيئات العامة الإدارية مثل الدولة والمجالس المحلية والمصالح الحكومية التي تتمتع المعنوية وذمة مالية مستقلة مثل الجامعات. وعلى عكس ذلك، فإن هذا الركن يعتبر منتفياً بدون جدال متى صدر الإنفاق من الأفراد حتى ولو كان يهدف لتحقيق نفع عام، فلو قام شخص ببناء مدرسة وتبع ذلك بإهدائها للدولة، فإن إنفاقه لا يعتبر عاماً، إذا من الجلي أن الأموال المنفقة لم تخرج من ذمة شخص عام. (شهاب، 2004)

3- النفقات العامة يقصد بها تحقيق منفعة عامة :

لكي تكون النفقة العامة يجب أن يقصد بها تحقيق منفعة عامة، وهذا المبدأ مبرر بأمرين :

- أن النفقة العامة يجب أن تشبع حاجة عامة .
- أن العامة إذا حققت منفعة عامة فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق مبدأ المساواة بين المواطنين في تحمل الأعباء العامة .

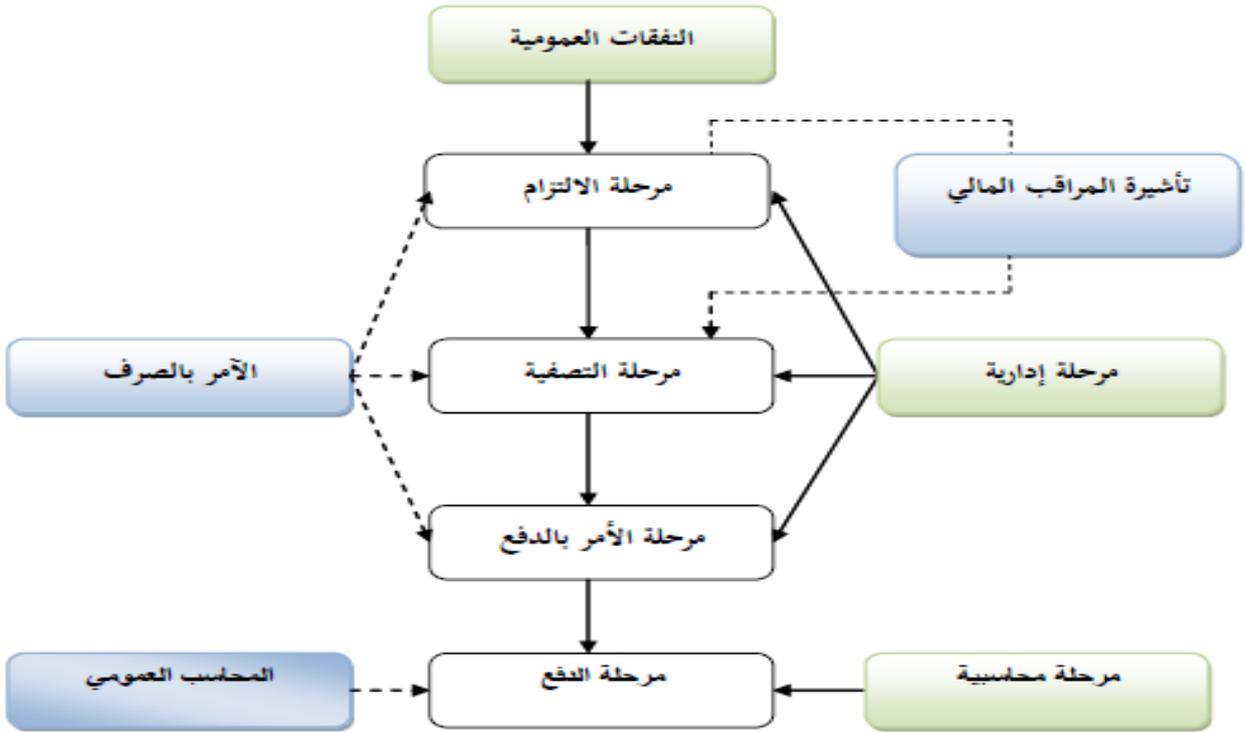
فإذا هدفت النفقة العامة تحقيق نفع خاص لبعض الأفراد دون غيرهم أو لبعض الفئات دون غيرها فإن هذا يعني تخفيف ثقل الأعباء العامة عليهم على حساب بقيمة الأفراد أو بقية الفئات الأخرى . (محمد الصغير بعلي، 2003)

الفرع الثالث: مراحل و أعوان تنفيذ النفقات العمومية

يمكن تلخيص مراحل و أعوان تنفيذ النفقات العمومية في الشكل التالي: (قاشي يوسف، 2019)

شكل رقم 2: مراحل و أعوان تنفيذ النفقات العمومية

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية



المصدر: دور الخزينة العمومية في تنفيذ نفقات التجهيز العمومي دراسة حالة خزينة ولاية البويرة مجلة أوراق اقتصادية.

الامر بالصرف

مفهومه: الامر بالصرف هو شخص معين في هيئة عمومية معينة لأجل تسييرها وتنفيذ ميزانيتها، فهذا يمكن أن نقول أن له مهمتين واحدة إدارية وأخرى مالية حيث غالبا ما يسمى مدير استنادا لمهمته الإدارية. (بركان كميلية، 2017/2016) وهذه العمليات هي الإثبات و التصفية و الأمر بالتحصيل بالنسبة للإيرادات وعمليات الالتزامات و التصفية و الأمر بالصرف بالنسبة للنفقات. (زهير، 2014)

مهامه: يعتبر الامر بالصرف المسؤول المباشر عن ضمان السير الحسن لوحدات القطاع العام عن طريق تنفيذ ميزانية الهيئة العمومية المكلف بتسييرها، وتطبيقا لمبدأ الفصل بين مهام الامر بالصرف والمحاسب العمومي الذي يعتبر بمثابة العمود الفقري لنظام المحاسبة العمومية في الجزائر، يختص الامر بالصرف بتنفيذ المراحل الإدارية للعمليات المالية، حيث يقوم بتنفيذ إجراءات الالتزام، التصفية و إصدار سند الأمر بالدفع من جانب النفقات أما من جانب تنفيذ الإيرادات يقوم الامر بالصرف بتنفيذ مرحلة الإثبات والتصفية و تحرير سند الأمر بالتحصيل. (زهير، 2014)

المحاسب العمومي

مفهومه: يُعرف المحاسب العمومي بأنه كل موظف أو عون عمومي يُرخص له قانونا بالتصرف في الأموال العمومية أو الأموال الخاصة بالمنظمة. وبالرجوع إلى التشريع في الجزائر فإنه يعرفه كما يلي:

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

- يعد محاسبا عموميا كل شخص يعين للقيام بالعمليات التالية: (بن رقرق فارس، 2019)
- تحصيل الإيرادات ودفع النفقات؛
- ضمان حراسة الأموال أو السندات أو القيم أو الأشياء أو المواد المكلف بها وحفظها؛
- تداول الأموال والسندات والقيم والممتلكات والعائدات والأموال؛
- حركة حساب الموجودات

مهامه: يعتبر المحاسب العمومي عوناً من أعوان الرقابة على تنفيذ العمليات المالية للدولة، لأنه مكلف بتطبيق رقابة أثناء تنفيذ الميزانية، فهو مطالب بالتحقق من مشروعية سندات الأمر بالتحصيل وسندات الأمر بالصرف ومطابقتها للقوانين والأنظمة المعمول بها قبل تنفيذها يتدخل المحاسب العمومي في المرحلة الأخيرة من تنفيذ الميزانية، حيث يقوم بتنفيذ مرحلة تحصيل الإيرادات وتسديد النفقات المرخصة في الميزانية. و نتيجة لذلك، يعتبر المحاسب العمومي العون المكلف قانوناً بحياسة وحراسة وتداول الأموال والقيم العمومية. (زهير، 2014)

الفرع الرابع: إجراءات تنفيذ النفقات

شروط تنفيذ النفقات العامة

قبل القيام بتنفيذ النفقات العامة يفترض وجود شرطين وهما ترخيص الميزانية وأصل الدين العمومي .

أولاً – ترخيص الميزانية :

حسب نص المادة 6 من القانون 84-17 المتعلق بقوانين المالية "فالميزانية تتشكل من الإيرادات والنفقات النهائية للدولة المحددة سنوياً بموجب قانون المالية والموزعة وفق الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها." (القانون 84-17، 1984)

وتختص السلطة التشريعية باعتماد الميزانية أي بالموافقة على توقعات الحكومة للنفقات و الإيرادات عن سنة مقبلة فلا تستطيع الحكومة أن تقوم بتنفيذ الميزانية إلا إذا تم ترخيصها من قبل السلطة التشريعية وفي حدود هذه الرخصة، كما أن قانون المالية لكل سنة مدنية يقر ويرخص مجمل موارد الدولة وأعبائها. (محمد ع.، 2015)

وتتضمن نفقات التسيير تغطية الأعباء العادية الضرورية لتسيير المصالح العمومية التي تسجل اعتماداتها في الميزانية العامة للدولة ، وتسجل نفقات التجهيز العمومية ونفقات الاستثمار والنفقات بالرأس المال في الميزانية العامة للدولة على شكل رخص برامج وتنفيذ باعتمادات الدفع. (القانون 90-21، 1990)

ثانياً – أصل الدين العمومي :

إن ترخيص الميزانية لا يعطي إلا حق الإنفاق، دون إنشاء الالتزام بالإنفاق، فإذا كان التصويت على الميزانية العامة هو شرط شكلي من أجل تنفيذها، فإن وجود الدين يمثل الشرط الأساسي لذلك. (جمال، 2004)

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

المرحلة الإدارية لتنفيذ النفقات العامة

تمر تنفيذ النفقات العامة في المرحلة الإدارية بثالث عمليات وهي :

أولاً - الالتزام بالنفقة

حسب نص المادة 19 من قانون المحاسبة العمومية: " يعد الالتزام الإجراء الذي يتم بموجبه إثبات نشوء الدين " . (المادة 19 القانون 90-21، 1990)

قد يكون هذا الدين مصدره التزام إرادي أو غير إرادي: (محمد ع، 2015)

- فالالتزام الإرادي ينشئ نتيجة قيام السلطة الإدارية باتخاذ قرار لتحقيق عمل معين يستلزم إنفاقاً من جانب الدولة يهدف إلى تحقيق المنفعة العامة مثال ذلك القرار الصادر بتعيين موظف جديد أو بالقيام ببعض أعمال المنفعة العامة مثل إنشاء طرق أو جسور

- أما الالتزام غير الإرادي ينشئ نتيجة واقعة معينة يترتب عليها التزام الدولة بإنفاق مبلغ ما، مثل أن تتسبب سيارة حكومية في إصابة مواطن ، مما يضطر الدولة على دفع مبلغ التعويض . وفي كلتا الحالتين فإن الالتزام بالنفقة يعني القيام بعمل من شأنه أن يجعل الدولة مدينة .

ثانياً - التصفية (تحديد النفقة)

حسب نص المادة 20 من قانون المحاسبة العمومية: "تسمح التصفية بالتحقيق على أساس الوثائق الحسابية وتحديد المبلغ الصحيح للنفقات العمومية" . (المادة 20 القانون 90-21، 1990)

بعد أن يتم الالتزام بالنفقة، يأتي الخطوة الثانية المتعلقة بتحديد مبلغ النفقة الواجب على الدولة دفعها فيتم تقدير المبلغ المستحق للدائن وخصمه من الاعتماد المقرر في الميزانية مع ضرورة التأكد من أن شخص الدائن غير مدين للدولة بشيء حتى يمكن إجراء المقاصة بين الدائنين، وعملياً تتمثل التصفية في الإقرار الخطي للأمر بالصرف على سندات النفقة شاهداً بذلك على تمام أداء الخدمة موضوع النفقة وصحة مبلغ هذه الأخيرة، و من القواعد المالية المقررة أن يكون الدفع بعد انتهاء الأعمال ، حتى تتمكن من تحديد مبلغ الدين على نحو فعلي. (محمد ع، 2015)

ثالثاً - الأمر بصرف النفقة

حسب نص المادة 21 من قانون المحاسبة العمومية: " يعد الأمر بالصرف أو تحرير الحوالات الإجراء الذي يؤمر بموجبه دفع النفقات العمومية (المادة 21 القانون 90-21، 1990) " ، فبعد أن يتم تحديد مبلغ النفقة أو الدين ، يصدر قرار من الجهة الإدارية المختصة يتضمن أمراً بدفع مبلغ النفقة ، ثم يأتي بعدها تسليم المبلغ الصادر به أمر الدفع إلى صاحب الحق، أي دائن الدولة . (محمد ع، 2015)

المرحلة المحاسبية لتنفيذ النفقات العامة

يتم تنفيذ النفقات العامة في المرحلة المحاسبية من خلال عملية واحدة وهي :

أولاً - الدفع (الصرف)

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

حسب نص المادة 22 من قانون المحاسبة العمومية: "يعد الدفع الإجراء الذي يتم بموجبه إبراء الدين العمومي" (المادة 22 القانون 90-21، 1990)، و يقصد به الصرف الفعلي للمبلغ إلى صاحب الحق أي دائن الدولة ، وهي المرحلة المحاسبية التي يراقب بصدها المحاسب العمومي العمليات الإدارية السابقة ليتأكد من توفر الإعتمادات المالية الكافية وسلامة إدراج النفقة في الفصل المعني وكذلك إنجاز العمل المقصود بالدفع (عن طريق التأشير الخاصة) بعد ذلك يحرر المحاسب حوالة الدفع ليصب المبلغ في الحساب البنكي أو البريدي الجاري أو بواسطة حوالة بريرية أو في شكل مبلغ نقدي لصاحب الحق (المعني)، و المحاسبون هم موجودون بالإدارات العامة إلا أنهم لا يخضعون للسلطة الرئاسية للأمرين بالصرف بها، حتى يمكنهم مراقبة عمليات صرف النفقة من حيث مطابقتها للقانون. (محمد الصغير بعلي، 2003)

المطلب الثالث: رقمنة الخزينة العمومية

لقد أدركت الدولة الجزائرية مدى الحاجة لعمليات التحسين المستمر في مجال الخدمات، والسعي لتحقيق التطور في مختلف المجالات، والاستفادة من التقنيات الحديثة خصوصا ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات حيث يعد إدخال التكنولوجيا الرقمية في تسيير الإدارات الجزائرية ثورة حقيقية تشهدها البلاد وتعتبر الإدارة الالكترونية من أهم الوسائل التي جاءت وليدة للتطور التكنولوجي فمن أجل تحسين وتطوير الخدمة العمومية المقدمة من طرف الدولة، تم إطلاق مشروع رقمنة 58 خزينة عمومية.

الفرع الأول: مرحلة التمهيدي التدريجي لعملية الرقمنة بالخزينة العمومية

في إطار الرقمنة الإدارية تم وضع شبكات ربط ما بين المؤسسات والوزارات لتكون بمثابة البوابة

الرقمية الحكومية للتواصل مع الهيئات العمومية باستعمال الوسائل التكنولوجية حيث يعود بدء التمهيدي التدريجي لهذه العملية إلى:

- المراسلة الوزارية بتاريخ 2016 / 12 / 25 من طرف المديرية العامة للمحاسبة، (مديرية الإعلام الآلي) تحت موضوع الإنتاج التدريجي لنظام معلومات الخزينة إذ تم إعلام أمين الخزينة عن تمويل كل من مصلحتي الحافظة والمحاسبة من أجل ترحيل نظام المعلومات الجديد ووضعه قيد التجريب. (وزارة المالية، 2016)

- بتاريخ 2017 / 01 / 02 وردت مراسلة بشأن دعوة المهندسين التقنيين المسؤولين عن عملية الرقمنة لترحيل وتحميل و تطبيق البرامج الجديدة لبدأ العمل بالنظام الجديد أوراكل (oracle) وذلك بالموازاة مع النظام القديم informix نظام تسيير قاعدة المعطيات)

(SGBD) système de gestion de base de données (وزارة المالية، 2017) -بعد مرور شهر عن مرحلة التجربة والتعديل والتي أثبتت خلالها نجاعة وفعالية النظام الجديد وردت مراسلة أخرى بتاريخ 2017 / 02 / 01 تثنى نجاح العملية على مستوى

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

مصلحتي الحافظة والمحاسبة وتعلم عن وجود تطبيقات مستحدثة أخرى يجب العمل بها وتوكل المسؤولية في ذلك إلى المديرية الفرعية لتكنولوجيا المعلومات في فريق DRT كي تضمن التنفيذ السليم لتوجيهات الإدارة المركزية (وزارة، 2/2/2017) -في 05 / 02 / 2017 وردت مراسلة من طرف المديرية الجهوية للخزينة العمومية -غرداية - تحت موضوع استغلال النظام الجديد للإعلام الآلي وذلك تبعا لمراسلة المصالح المركزية بتاريخ 01 / 02 / 2017 والخاصة بتثبيت واستغلال البرامج المستحدثة على مستوى مصلحة الحافظة والمحاسبة (Portefeuille et comptabilité) وذلك بالموازاة مع النظام القديم حيث طلب موافاتهم بحالة الاستغلال état d'exploitation المتعلقة بهذه البرامج وذلك في أجل أقصاه أسبوع كي يتسنى لهم التنسيق مع المصالح المركزية (وزارة المالية، 2017)

-في 22 / 03 / 2018 وردت إرسالية بشأن إيقاف العمل بالنظام القديم والاكتفاء بالنظام الجديد أوراكل وذلك على مستوى الحافظة والمحاسبة (وزارة المالية، 03/ 22 مراسلة رقم 1386 المديرية العامة للمحاسبة، 2018)

-في 18 / 04 / 2018 وردت إرسالية من طرف المديرية العامة للمحاسبة مديرية الإعلام الآلي تم من خلالها البدء في تطبيق النظام الجديد في قسم نفقات التسيير بالموازاة مع النظام القديم وذلك كفترة تجريبية إلى غاية سبتمبر (المالية، 2018)

الفرع الثاني: مرحلة تجسيد عملية الرقمنة بالخزينة العمومية

بعد أن أثبت النظام الجديد أوراكل نجاعته في كل من مصلحتي الحافظة والمحاسبة وتبني العمل به بصفة قطعية بدأ التجسيد الفعلي لعملية الرقمنة وتطبيقها في باقي مصالح الخزينة، حيث تمثلت أهم مراحل هذا التجسيد فيما يلي:

-في 10 / 10 / 2018 وردت إرسالية إلى أمين الخزينة العمومية ليُعلم من خلالها كل من أمين خزينة الولاية وأمين خزينة البلدية باستبدال الوثائق الورقية بوثيقة إلكترونية (قرص مضغوط) ليتلاءم العمل مع نظام أوراكل وفيها مجموعة من التوجيهات (وزارة المالية، 10 / 10 / 2018 مراسلة رقم 1215. المديرية العامة للمحاسبة، 2018)

-في 20 / 01 / 2019 وردت إرسالية بشأن حماية نظام المعلومات في الخزينة وفيها جملة من التعليمات (وزارة المالية، 01/ 20 / 2019 مراسلة رقم 15 المديرية العامة للمحاسبة، 2019)

-حماية قاعدة المعطيات برقم سري خاص إلا بأمين الخزينة وعون مرشح؛ ممنوع القيام بتغييرات في قاعدة المعطيات، وفي حالة الخطأ على المستخدم إلغاء الحركة والتمرير عن طريق لوائح النفاذ (contre-partie)

-في 21 / 01 / 2019 صدرت إرسالية من أمين الخزينة إلى الأميرين بالصرف في الولاية وذلك تحت موضوع النظام المعلوماتي الجديد 2019 أوراكل يطلب فيها التقيد بالتعليمات الواردة في الإرسالية لموافاتهم بمعلومات إجبارية في أقراص مضغوطة، وبهذا تم إرساء القواعد الأساسية لعملية الرقمنة في الخزينة العمومية ليتم رقمنة جميع الأقسام بها ماعدا منح

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

المجاهدين لا يزال يعمل بالنظام القديم . informix وبما أن الخزينة العمومية لديها موظف مهندس دولة رئيس ي في الأعلام الآلي ضمن مجموعة المهندسين المطورين لنظام الإعلام الآلي التابعين لوزارة المالية (groupe de développement qui élaborer les mises à jour de cit oracle) . () تغييرات أو تحديثات أو اقتراحات في نظام أوراق أصبحت متاحة وسهلة وذلك بالاتصال المباشر بالأرضية الرقمية لوزارة المالية (وزارة المالية، 21 /01 النظام المعلوماتي الجديد، مراسلة رقم 68. المديرية العامة للمحاسبة، المديرية الجهوية للخزينة بغرداية، 2019)

الفرع الثالث: مراحل تنفيذ النفقات العمومية قبل الرقمنة وبعدها

1- مراحل تنفيذ النفقات العمومية قبل الرقمنة

تنجز الحوالات من طرف الأمر بالصرف في ثلاث نسخ من ألوان مختلفة هذه الأخيرة تودع على

مستوى الخزينة العمومية عند عملية صرف أي نفقة وتتمثل:

- نسخة بيضاء مرفقة بالوثائق الثبوتية يحتفظ بها المحاسب العمومي.
- نسخة صفراء يتم الاحتفاظ بها على مستوى فرع ميزانية التسيير لمتابعة عملية الترقيم للحوالات القادمة.
- نسخة زرقاء تعود للأمر بالصرف.

ترسل الحوالات إلى مكتب استلام الحوالات تسجل بترتيب تصاعدي مع بداية استقبالها وعند وصولها تأشر بختم الوصول مع جدول الحوالات هذه التأشير تؤكد تاريخ استلام الحوالات لتبدأ بعدها

مراحل الرقابة والتنفيذ عبر أقسام الخزينة العمومية.

1- إيداع الحوالة في مصلحة مراقبة نفقات التسيير:

بما أننا في دراسة حالة نفقات التسيير سنأخذ كمثال حوالة الدفع بالنسبة لراتب وفاتورة دفع.

أولاً: قسم الرقابة

أ- حوالة الراتب:

يقوم عون مصلحة مراقبة نفقات التسيير بمراقبة حوالة الدفع المرفقة بكل الوثائق الثبوتية المتكونة

من:

- اسم الشخص (المعني بالأمر) ؛

- تاريخ السريان (مدة العمل) ؛

أما قرار التعيين فيجب توفر المعطيات التالية فيه:

- الرتبة والوظيفة؛

- الصنف Catégorie؛

- القسم Section؛

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

-الرقم الاستدلالي ؛

-الدرجة؛

ويجب مراقبة إذا كان الموظف متربص أو مرسوم، ويراقب قرار منح العلاوات والمنح، إذا كان الموظف متزوج يجب تقديم الحالة العائلية للتأكد منها، ويتأكد من كل المعلومات المتوفرة في استمارة الأجر التي تحتوي على الأجر القاعدي ويراقب جميع العلاوات وهذا بالنظر إلى الجداول المخصصة لذلك، وبعدها تتم عملية مراقبة حصر النفقة تأتي عملية الالتزام أو التعهد فيقوم بالمراقبة.

كشف الالتزام فيجب التأكد من المعطيات التالية:

-تأشير المراقب المالي؛

-اسم الأمر بالصرف؛

-رقم الأمر بالصرف؛

-السنة المالية؛

-رقم الأمر بالصرف.

-الرقم التسلسلي للبطاقة؛

-البند المخصص للنفقة؛

-مراقبة ختم وإمضاء الأمر بالصرف في الأسفل؛

-مراقبة تخصيص النفقة أي توفر الإعتمادات وهذا بالنظر إلى اعتمادات ميزانية التسيير.

-التأكد من مبلغ العملية.

مراقبة ملاحظة المصلحة هل هي تبين فعلا طبيعة العملية، مثلا تكتب عبارة (تسديد

مبلغ راتب

الموظف) يستطيع في نفقة واحدة دفع عدة نفقات للموظفين، فيقوم المحاسب العمومي بالتأكد من

المجموع في وجه الوثيقة (كشف الالتزام) أما خلفها فيراقب بالتفصيل التعهدات بالنسبة للموظف الأول،

الموظف الثاني ومن المبلغ الإجمالي ويجب أن يكون مكتوب بالأرقام والحروف.

ثم تأتي حوالة الدفع Mandats de paiement فيقوم العون المكلف في هذه المصلحة بمراقبة شكلية:

-الرقم التسلسلي للحوالة؛

-تاريخ الحوالة؛

-طريقة الدفع (عن طريق البنك، الصندوق، البريد)؛

-الصنف (هل هو مرسوم أو متربص)؛

-السنة المالية؛

-رقم الأمر بالصرف؛

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

- الباب المخصص للنفقات؛
- اسم ولقب المستفيد؛
- المبلغ الواجب دفعه بالأرقام والحروف؛
- الملاحظات (تفصيل لعملية الدفع)؛
- الاقتطاعات (الضريبية على الدخل الإجمالي-اشتراك في الضمان الاجتماعي-الاقتطاعات الأخرى)؛
- ويجب أن تكون مرفقة بالوثائق الثبوتية الخاصة باقتطاعات الضريبية، وبالاشتراك في الضمان الاجتماعي حيث يتأكد من إمضاء الأمر بالصرف وصحة الحسابات.
- ويقوم المحاسب العمومي كذلك بمراقبة الإشعار بالدفع الذي يحتوي على:
 - اسم المعني بالأمر؛
 - المبلغ الصافي للدفع؛
 - الملاحظة (تفصيل العملية)؛
 - نوعية الدفع؛
- ويراقب المحاسب العمومي هل المبلغ الإشعار يساوي المبلغ الموجود في حوالة الدفع.
- ففي حالة قبول النفقة واستيفائها لجميع الشروط يقوم العون المكلف بالإمضاء عليها ويقوم بتحرير
- كورقة ثبوتية لدفع النفقة التي تحتوي على اسم ولقب الموظف، رقم الحساب والمبلغ الصافي للدفع.
- أما في حالة رفض النفقة: وهذا في حالة الإخلال بأحد هذه الشروط وحسب المادة 36 من القانون
- 90/21 المتعلق بالمحاسبة العمومية، يقوم المحاسب العمومي بإرسال إشعار بالرفض المؤقت أو النهائي
- للدفع إلى غاية تصحيح الخطأ أو إعادة الحوالة حسب نوعية الخطأ.
- عند تصحيح الأخطاء من طرف الأمر بالصرف يقوم بإرسالها مرة ثانية إلى المحاسب العمومي، ويجب أن يحافظ على التسلسل الرقمي للحوالات فمثلا إذا كانت الحوالة المرفوضة مرقمة بالرقم 10 فبعد تصحيحها لا تحافظ على نفس الرقم وإنما تصبح رقم آخر وإذا لم تعالج الأخطاء والمخلفات في المرة الثانية يقوم المحاسب العمومي بإصدار إشعار بالرفض النهائي.
- ب- حالة دفع فاتورة:
 - تعالج الفاتورة في مصلحة التسيير مثل الراتب، إلا أن الاختلاف يكمن في مهام الأمر بالصرف الذي يتأكد من مبلغ النفقة أو لا يقوم بحصرها وإنما يقوم بحصرها المورد والأمر بالصرف هنا يتأكد من الصيغة القانونية للمورد، والفاتورة هنا عبارة عن أشغال يقل مبلغها عن 6000000 دج .

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

و تتم عملية مراقبة الفاتورة من طرف المحاسب العمومي كما لي:
وجه الفاتورة :يراقب فيها ما يلي:

-عنوان الشركة؛

-اسم الشهرة؛

-التقييد في السجل التجاري؛

-رقم التعريف الجبائي Identifiant Fiscal

-رقم الإخضاع الضريبي Article d'imposition

-رأس المال.

-رقم الحساب البريدي أو البنكي للمورد؛

-رقم الفاتورة؛

-تاريخ الفاتورة؛

-اسم الزبون؛

-نوعية الخدمة أو السلعة المقدمة؛

-الكمية (سعر الوحدة، المجموع خارج الرسم)؛

- المبلغ الإجمالي (المبلغ خارج الرسم، القيمة المضافة TVA) بالأرقام والحروف

-إمضاء المورد (في حالة الشركة) إمضاء رئيس المصلحة (في حالة مؤسسة)؛

ظهر الفاتورة :وتحتوي على ما يلي:

-الخدمة المؤداة وهي عبارة يشهد فيها الأمر بالصرف بأن الأشغال المبينة في الفاتورة قد

أجريت و يمر للدائن مبلغهما بالحروف والتاريخ.

-إمضاء وختم الأمر بالصرف.

-تأشيرة وإمضاء رئيس المصلحة.

ثانيا :قسم الإعتمادات

-يتأكد العون من وجود الباب، الفصل، المادة.

-يراقب العون المحاسب أرقام الحسابات التي يتم منها الاقتطاع ويقوم بحساب المستحقات.

-يتأكد العون المحاسب من وجود الإعتمادات لهذه النفقات.

-يتأكد العون من وجود الأوراق الثبوتية وصحة المبالغ الموجودة فيها، تسجل كل مبلغ في

سجل تقييد النفقات.

وترسل إلى قسم Crédit بعد التأكد من صحة الحوالة يتم ختم الحوالة البيضاء فقط بختم

معتمد

التحصيل والمعارضات.

ثالثا :قسم التحصيل والمعارضات

-يتأكد العون المحاسب من عدم وجود ديون مستحقة على عاتق المستفيد.

-البحث في السجل الخاص بسندات التحصيل للتأكد من وجود مستحقات وخصومات.

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

- يتم تحرير بطاقات إيراد بأسامي المدينين.
- التأكد من وجود هؤلاء الأشخاص وطبيعة الديون (غيابات، عطل مرضية، عطل أمومة،
أجرة

شهرية مأخوذة بغير وجه حق)...

- في حالة عدم وجود ديون يختم على الحوالة بختم خاص (نظر بدون معارضة).
- وفي حالة وجود دين يتم اقتطاعه من جدول الدفع (الحوالة البيضاء) ومن إشعار بالدفع
(حوالة

الصفراء) وتلصق بطاقة الإيراد في الحوالة البيضاء التي تحمل معلومات طبيعة الحساب
ومبلغ الخصم

ورقم سند التحصيل أو المعارضة Fiche de recette

- في حالة وجود الدين يتم الختم بختم خاص يحمل عبارة (نظير مع معارضة).
- بعد عودة بطاقة الإيراد من مصلحة المحاسبة يتم تسجيلها فيسجل خاص لحساب التحصيل
حسب

طبيعة الحساب.

- يتم اقتطاع الدين حسابيا ويتغير المبلغ الصافي للحوالة ويكتب على ظهرها مبلغ الاقتطاع
الصافي الجديد وتختم الحوالة.

- في حالة الفواتير يتم فحصها من خلال سجل المعارضات الخاص بالمعارضات الصادرة
من مختلف البيئات المالية كمفتشية الضرائب وصناديق الضمان الاجتماعي.

رابعا: مصلحة تسديد النفقات العمومية (قسم ميزانية التسيير)

أ- طريقة التسجيل اليومي للحوالات في اليومية TR 6 : بحيث يتضمن المعلومات التالية:

- التاريخ على اليومية واسم المديرية ورقم الحوالات الخاصة بكل المديرية.

- اسم المديرية المعنية في الجانب الأيسر من اليومية.

- أرقام الحسابات الخاصة بكل صنف تابع لنفقات التسيير.

- يكتب مبلغ كل اقتطاع في خانة الحساب الخاص به وتسجل طريقة الدفع في الحساب
المعني الموجود في الحوالة.

- يتم حساب المجموع الكلي الخاص بالحسابات كل مديريةية في التاريخ الذي تتم فيه اليومية
يدويا في نهاية اليومية يتم حساب المجموع الكلي الخاص لكل حساب الخاص بجميع
المديريات.

ب- طريقة فرز الوثائق الثبوتية من طرف العون المحاسب في قسم التسديد:

يقوم العون المحاسب بفرز الأوراق الثبوتية الخاصة بكل إدارة عمومية فمثلا يقوم

بفرز كل

أوراق الضمان الاجتماعي لوحدها ثم القيام بحساب المجموع الكلي لها بكل مديريةية و بنفس
الطريقة

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

يتعامل مع كل الأوراق الثبوتية والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

-وثيقة الخدمات الاجتماعية

-وثيقة التعاضدية

-وثيقة الضريبة على الدخل الإجمالي IRG

-الوثيقة التي تثبت اقتطاع العطل المرضية وعطل الأمومة و الغيابات

-الوثيقة التي تبين طريقة الدفع الخاصة بموظفي كل مديرية) حساب بريدي جاري، حساب

بنكي،

حساب الصندوق.

-بالنسبة للموظفين الذين لديهم حسا بنكي فإن العون المحاسب يقوم بفرز وثائق الحسابات

البنكية

للمديرية، وذلك بحساب مجموع كل رقم حساب بنكي على حدي، وتتمثل عادة أرقام

الحسابات البنكية

للموظفين حسب نوع الحساب البنكي المفتوح

ت- مقارنة حسابات العون المحاسب مع ما هو مسجل باليومية:

في هذه المرحلة يتم مقارنة جميع الحسابات الكلية لكل الأوراق الثبوتية مع مجموع

كل حساب خاص بها، وهنا يجب أن يكون المبلغ الكلي مطابق تماما لما هو مسجل في

اليومية وفي حالة وجود تناقض في المبالغ يقوم العون المحاسب لإعادة التأكد من جميع

الحسابات التي قام بها سواء في اليومية أو في الأوراق الثبوتية.

يمكن أن يكون الخطأ في الأوراق الثبوتية وليس في الحساب فيعيد تصحيحها من طرف

المديرية المعنية مع ضرورة ختمها وتوقيعها من طرف الأمر بالصرف.

ث- تسجيل مجموع كل حساب في وثيقة TR6 Relevé d'opération بعدها تنقل المبالغ

وتسجل على وثيقة تسمى وثيقة النفقة لون وردي Fiche de dépense وتتملأ أيضا وثيقة

الإيراد لونها أخضر Fiche de recette وتختتم هذه الوثائق بختم القسم وإمضاء العون

المحاسب، يتم إصاق TR6 بعد ختمها بختم قسم التسديد مع وثائق النفقة وإصاق وثيقة

الإيراد مع الوثيقة الخاصة لكل حساب وإرسالهم مع مختلف الأوراق الثبوتية إلى قسم

المحاسبة العامة لتتم عملية التسجيل المحاسبي لمختلف عمليات الخزينة.

خامسا : قسم المحاسبة العامة

يأتي دور مصلحة المحاسبة التي تقوم بمراقبة هذه الحسابات والمبالغ يدويا ثم تجمع

اليوميات على شكل عشريات D-cade تلتصق مع بعض وتصنف، حيث يتم إعداد TR6

الإجمالي (يومية مجملة لكامل اليوميات الواردة من مختلف الأقسام) لتبين كل المبالغ التي

صرفت من الخزينة خلال اليوم، تقيد جميع المبالغ الخاصة بجميع الحسابات في سجل خاص

يدعى REGISTRE GRAND LIVRE خاص بكل سنة مالية بعد أن يتأكد المحاسب

بأن كل العمليات صحيحة وأن مجاميع TR6 صحيحة يضع عليها تأشيرة مصلحة

الفصل الثاني: الإطار النظري للخبزينة العمومية

المحاسبة والإمضاء ويضع عبارة مرت على التقييد PASSE EN ECRITURE وتاريخ اليومية ويرسل نسخة من TR6 إلى الوكيل المحاسبي المركزي للخبزينة ACCT بالعاصمة، بعدما يحرر المحاسب صك بريدي إجمالي بمجمل المبالغ التي يتم تسديدها عن طريق الحساب البريدي الجاري CCP أما الحسابات التي يتم تسديدها عن طريق البنك فتذهب إلى القسم الحافظة.

سادسا : قسم الحافظة

يتم فرز الإشعارات بالدفع والاحتفاظ بنسخة على مستوى قسم الحافظة أما النسخة الثانية فيتم إرسالها إلى البنك المعني، يتم إرسال جميع المبالغ الخاصة بكل بنك واحدة بواحدة يدويا لأن النظام لم يكن متصل بالأقسام الأخرى، يحرر أمر الدفع لكل بنك يكتب بخط اليد ويمضي من طرف الأمين الخبزينة.

2- مراحل تنفيذ النفقات العمومية بعد الرقمنة:

أولا :إيداع الحوالة في مصلحة مراقبة نفقات التسيير
•التسجيل الأولي :يدخل العون إلى الأيقونة الخاصة بمصلحة مراقبة نفقات التسيير ويقوم بحجز

المعلومات داخل النظام EMISSION DE MANDATS

-كتابة تاريخ انجاز الحوالة.

-إدخال رقم الأمر بالصرف ورقم الحوالة بالتسلسل.

-يكتب المبلغ الخام.

-يكتب الباب، الفصل، المادة.

•مراقبة الحوالة Vérification des mandats : يقوم العون:

-بإدخال كل المعلومات الخاصة بالحوالة بعد التأكد من الوثائق الثبوتية.

-التأكد من دقة الحسابات يكون أليا.

-في حالة عدم وجود أي خطأ يتم قبول الحوالة أو الفاتورة بالضغط على Admission وتحفظ المعلومات.

-في حالة وجود خطأ ما يتم رفض الحوالة أو الفاتورة واستخراج وثيقة الرفض note de

Imprimer rejet

- بعد إتمام عملية الرقابة لجميع الحوالات و الفواتير يقوم النظام بحساب:

-عدد الأسطر المحققة والمرفوضة للمستفيدين وعددها الإجمالي.

-مبالغ الأسطر المحققة والمرفوضة للمستفيدين ومبلغها الإجمالي.

-تنسخ العملية في قرص مضغوط.

ثانيا :مصلحة الإعتمادات

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

Fonctionnement – vérifications des mandats- disponibilités des crédits

-يدخل العون البند والمادة ثم يكتب الرقم الأمر بالصرف ورقم الحوالة تظهر لنا المعلومات المحجوزة سابقا.

-يتأكد العون من مدى تطابق ميزانية التسيير الخاصة بالأمر بالصرف وأوامر تفويض الإعتمادات.

-إذا كان هناك خطأ في ميزانية الأمر بالصرف تعاد إليه من أجل تصحيحها.

-إذا توفرت اعتمادات تغطي النفقة ويقوم العون بحفظ المعلومات.

ثالثا: مصلحة الإعتمادات

-إدخال سندات التحصيل في نظام المعلومات في التطبيق الخاص بالتحصيل.

-الدخول في تطبيق النفقات حسب طبيعة النفقة (نفقات التسيير).

-تظهر لنا خانة المراقبة المعارضات يتم الدخول لها) ندخل إلى رمز الأمر بالصرف حسب (الحوالة) ثم ندخل رقم الحوالة.

-ندخل إلى (معارضة) حيث يقوم النظام بالبحث عن اسم المدين في قائمة المستفيدين فتعرض كل

البيانات الخاصة به.

-لكي يتم الاقتطاع يتم الضغط على Validation du mandat فيتم اقتطاع السند آليا

ويتغير

المبلغ الصافي للحوالة يكتب المبلغ على ظهر الحوالة وترسل إلى قسم تسديد النفقات.

رابعا: مصلحة تسديد النفقات Règlement des mandats

يدخل العون إلى أيقونة الخاصة بالقسم ويكتب رقم الأمر بالصرف للمديرية المعنية ثم يكتب رقم الحوالة فتظهر لنا المعلومات المحجوزة آليا يتأكد العون من آلية لتسديد

ccp، Bank، trésor لنا الحسابات المسجلة مسبقا بطريقة آلية من القسم الأول ما عدا ح

520.004.000 (خاص بالضريبة) سابقا و الآن أصبح 5831 000 000

-عملية الفرز للوثائق من طرف العون المحاسب تتم بنفس الطريقة السابقة قبل الرقمنة.

- يقوم العون باستظهار اليومية TR 6 بطريقة آلية فتظهر بها كل مجاميع الحسابات المحسوبة آليا

-تتم عملية مقارنة الحسابات لنظام المبرمج (أوراكل) مع حسابات العون المحاسب.

-إذا كانت هذه المجاميع متطابقة مع اليومية يقوم العون المحاسبي بجمع هذه العمليات في

مستخرج العمليات إجمالي TR 6 .

-تلتصق وثيقة الإيراد مع الوثائق المرفقة وترسل إلى قسم المحاسبة العامة .

خامسا: قسم المحاسبة SIT/Comptabilité

-يراقب العون من خلال النظام جميع يوميات الخزينة وعلى أساسها يستخرج اليومية مجملة

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

وعند عدم وجود أخطاء يصادق على اليومية بالتأشير عليها TR6 .
- عند اكتشاف خطأ يتم تصحيحه بالنظام الجديد أوراكل وأيضا عن طريق وثيقة تسمى (ورقة

التصحيح للبطاقة التقييمية (Fiche d'écriture de contre partie) مع ضرورة الإشارة إلى تاريخ اليومية التي وقع فيها الخطأ والشهر وكذلك تختم بختم رئيس القسم، رئيس المكتب وختم أمين الخزينة وتبقى نسخة لدى رئيس القسم ونسخة عند قسم المحاسبة المركزية وتصنف ضمن الوثائق في الأرشيف.

-يحرر المحاسب صك بريدي إجمالي بمجمل المبالغ التي يتم تسديدها عن طريق CCP وترفق الوثائق بقرص مضغوط.

-إذا كان الشخص له حساب في الخزينة يدخله عن طريق النظام إلى حساب المعني مباشرة.
-أما الحسابات التي يتم تسديدها عن طريق البنك فتذهب إلى قسم الحافظة.

سادسا :قسم الحافظة

يدخل العون إلى أيقونة معالجة الحوالة ويكتب حساب البنوك ثم يقوم بنقل المبالغ الخاصة بكل بنك بعد كتابة اسم البنك أو رقم التعريف البنكي؛

-يدخل إلى التاريخ المحدد في الحوالة فتظهر له قائمة الحوالة والمبالغ مجموعة يتأكد من المجموع في الوثائق و ما ورد في النظام وهكذا حتى يتم مراجعة كل البنوك الخاصة بقسم المعني (قسم التسيير)

-بعد إتمام جميع الأقسام يقوم بالجمع الكلي للحسابات البنكية؛

-وفي المرحلة ما قبل الأخيرة (الجمع عن طريق النظام) يدخل إلى حساب المدين والدائن الخاص بالبنك؛

-بعد التأكد من الحسابات تستخرج اليومية و تلتصق مع وثائق المدين و الدائن و تصنف في الأرشيف؛

- يقوم العون باستخراج أوامر بالدفع وإشعار بالدفع آليا من أجل الختم بختم حافظة الأوراق والإمضاء من طرف أمين الخزينة أو الوكيل المفوض.

يتجلى أثر الرقمنة على تسيير الخزينة من جانب تنفيذ النفقات العمومية خاصة من خلال عمليات الرقابة، بحيث نلاحظ مما سبق من خلال عرض إجراءات صرف نفقات التسيير وفق ووفق الرقمنة أو النظام الجديد أوراكل SGBD نظام تسيير قاعدة المعطيات Informix النموذج القديم يظهر جليا الفرق الشاسع في عملية الرقابة بين ما كان معتمدا يدويا وفي ظل الرقمنة، ORACLE حيث تسهل عملية الرقابة من خلال إدخال المعلومات الضرورية لأي حوالة دفع على مستوى الخزينة العمومية، وأن الرقمنة لا يمكن أن تقبل أي

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

معلومات خاطئة أو ناقصة، كما أنها تساهم في سلاسة عمليات الرقابة من مصلحة لأخرى إلى حين خروج النفقة العمومية أو إلى حد إبراء الدين العمومي.

ملخص الفصل

من خلال هذا الفصل يتضح أن الخزينة العمومية هي الهيكل الأصلي و المركزي في القطاع المالي فهي تشمل وتشرف على جميع العمليات المالية ومختلف النشاطات في مختلف القطاعات سواء بصفتها الخزينة المركزية للدولة أو الخزينة الولائية التي يتمثل دورها في تنفيذ الميزانية ومخططاتها في مجال الإيرادات والنفقات. تشكل النفقات العمومية أداة من أدوات السياسة المالية التي تتبعها الدولة لتسيير

مصالحها

وتلبية متطلبات شعبها وهي تمتاز بالتنوع ، وتعقد إجراءات تنفيذها حيث يتطلب تنفيذها الكثير من الجهد والمال وتجنيد عدد كبير من الموظفين والإمكانيات التقنية، ونجد أنها ركيزة النظام المالي وعموده الفقري الخزينة العمومية، إضافة إلى ما تلعبه من دور فعال في تنفيذ النفقات العمومية التي سيؤولها لنيل حصة الأسد في إنجاح برامج التنمية الاقتصادية. نلاحظ مما سبق من خلال عرض إجراءات تنفيذ نفقات وفق النموذج القديم ووفق الرقمنة يظهر جليا الفرق الشاسع بين عملية الرقابة بينما كان معتد يدويا وفي ظل الرقمنة حيث تسهل عملية الرقابة من خلال إدخال المعلومات الضرورية لأي حوالة دفع على مستوى الخزينة العمومية حيث أن الرقمنة لا يمكن أن تقبل أي معلومات ناقصة أو خاطئة كما أنها تساهم في سلاسة عمليات الرقابة من مصلحة لأخرى إلى حين خروج النفقة العمومية.

قائمة المراجع

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

BISSAAD, A. (2004). droit de la comptabilité publique. Alger: éditions Houma.

Jean Marchal, M. D. (1967). . Paris: 3éme édition Monnaie et crédit CUAS.

أسماء, ش. (2023- 2024). مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية دور الخزينة في تحصيل ورقابة الموارد المالية للإدارات العمومية دراسة حالة بالخزينة العمومية لولاية قالمة. الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

الزهراء, ع. ف. (2024-2023). أثر التحول الرقمي على أداء العمليات المالية في الخزينة العمومية -دراسة حالة خزينة ولاية المدية -مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر اقتصاد بنكي و نقدي. الجزائر: جامعة يحي فارس بالمدية.

الصغير, ح. (2001). دروس في المالية والمحاسبة العمومية. الجزائر: دار المحمدية.

القانون. (1984). 17-84 المادة 6 من القانون 17-84 المؤرخ في 7 يوليو 1984 المتعلق بقوانين المالية، المعدل، ج ر ، العدد 28.

القانون. (1990). 21-90 المادة 6 من القانون رقم 21-90 المؤرخ في 24 محرم 1411 الموافق 15 غشت 1990 يتعلق بالمحاسبة العمومية ج ر العدد 35.

المادة 19 القانون. (1990). 21-90 المادة 19 من القانون رقم 21-90 المتعلق بالمحاسبة العمومية .

المادة 20 القانون. (1990). 21-90 المادة 20 القانون 21-90 المتعلق بالمحاسبة العمومية .

المادة 21 القانون. (1990). 21-90 المادة 21 القانون 21-90 المتعلق بالمحاسبة العمومية .

المادة 22 القانون. (1990). 21-90 المادة 22 من القانون رقم 21-90 المتعلق بالمحاسبة العمومية .

المالية, و 04/ 18. (2018). مراسلة رقم 11 المديرية العامة للمحاسبة .

المهدي, ر. م. (2014). دور الحوكمة في تحسين إدارة الخزينة العمومية ، مذكرة ماستر . الجزائر: جامعته بسكرة.

بركان كميلية, ش. ن. (2016/2017). المركز القانوني للخزينة العامة في الجزائر مذكرة ماستر في الحقوق. بجاية: جامعة بجاية.

بلقاسم, ب. ر. (1989). دروس في الخزينة العمومية . المعهد الوطني للمالية.

بلواد آية, س. خ. (2023-2024). مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د) دور رقمنة الخزينة في تفعيل الرقابة على النفقات العمومية. الجزائر: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

- بن رقرق فارس, س. ف. (2019). دور المحاسب العمومي في الرقابة على الصفقات العمومية في الجزائر. المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية مجلد 2 العدد 2. توفيق, أ. (1999). إدارة أعمال مدخل وظيفي. القاهرة: دار الجامعة للطباعة والنشر. جمال, ل. (2004). منهجية الميزانية العامة للدولة في الجزائر. خصاونة, ج. س. (2010). علم المالية العامة والتشريع الضريبي بين النظرية والتطبيق. الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع عمان.
- خولة, ب. أ. (2023 - 2024). دور رقمنة الخزينة في تفعيل الرقابة على النفقات العمومية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د.). الجزائر: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.
- ذياب, ف. م. (2015). عوائد اقتصاديات المالية العامة. الأردن: ط 01 دار رضوان للنشر والتوزيع عمان.
- رضا, ب. ع. (2020- 2021). مساهمة نظام الضريبي في تمويل الخزينة العمومية مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تدقيق مالي و مراقبة التسيير. الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.
- رقوب, ن. (2018). دور حوكمة الإنفاق العمومي في تحقيق التوازنات النقدية والمالية وبنوك وتأمينات. الجزائر: جامعة سطيف.
- زروق, ط. (2011). تنفيذ النفقات العمومية. سلسلة الكتب الإلكترونية على موقع المفيد.
- زهير, ش. (2014). آفاق اصلاح نظام المحاسبة العمومية الجزائري الخاص بتنفيذ العمميات المالية لمدولة، أطروحة مقدمة لنيل شياذة بومرداس: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة .
- ساخر زينب, ح. م. (2023/2022). دور الخزينة العمومية الوالئية في تحقيق توازن الميزانية العمومية مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بومرداس : جامعة بومرداس.
- شهاب, م. (2004). أصول الإقتصاد العام (المالية العامة). (مصر: دار الجامعة الحديدة الإسكندرية).
- طباخ زكية, م. ل. (2020/2021). المحاسبة العمومية ودورها في تنفيذ عمليات الخزينة العمومية في الجزائر مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي. برج بوعريريج: جامعة محمد البشير الإبراهيمي.
- عباس, م. م. (2005). إقتصاديات مالية عامة. الجزائر: الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون.

الفصل الثاني: الإطار النظري للخزينة العمومية

- عقل م, (2009). مقدمة في الإدارة المالية. عمان، الأردن: مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع.
- فريدة, خ. ب. (1995). تقنيات وسياسات السير المصرفي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر .
- قادري, ا. (2014-2015). الخزينة العمومية ودورها المالي و الإقتصادي في الإقتصاد الوطني دراسة حالة خزينة ولاية الوادي. الجزائر: جامعة الوادي.
- قاشي يوسف, ب. س. (2019). دور الخزينة العمومية في تنفيذ نفقات التجهيز العمومي دراسة حالة خزينة ولاية البويرة. الجزائر: مجلة أوراق اقتصادية المجلد 03 العدد . 02
- محمد الصغير بعلي, ي. أ. (2003). المالية العامة. عنابة الجزائر: دار العلوم لنشر والتوزيع.
- محمد ز. (2014). دراسة العلاقة بين النفقات العمومية والنمو الاقتصادي في الجزائر مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية. الجزائر: جامعة بومرداس.
- محمد, ع. م. (2015). إقتصاديات المالية العامة. الجزائر: الطبعة 6 ديوان المطبوعات الجامعية.
- مرغيت, ع. ا. (2015). أساسيات المحاسبة العمومية. جيجل الجزائر: جامعة محمد الصديق بن يحي.
- ناصر, ق. ي. (2019). دور الخزينة العمومية في تنفيذ نفقات التجهيز العمومي. مجلة أوراق إقتصادية.
- نصيب, ر. (2013). إدارة الخزينة دروس وتطبيقات. عنابة، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- نورية, ب. ك. (2016- 2017). المركز القانوني للخزينة العامة في الجزائر مذكرة ماستر، إختصاص الحقوق، ولاية بجاية. الجزائر: جامعة بجاية.
- وزارة المالية 01/ 21. (2019). النظام المعلوماتي الجديد، مراسلة رقم 68. المديرية العامة للمحاسبة، المديرية الجهوية للخزينة بغيرداية .
- وزارة المالية 2017, 04 01. (2017). مراسلة رقم 284. المديرية العامة للمحاسبة، مديريةية الإعلام الآلي .
- وزارة المالية 10/ 10. (2018). مراسلة رقم 1215. المديرية العامة للمحاسبة .
- وزارة المالية 03/ 22. (2018). مراسلة رقم 1386. المديرية العامة للمحاسبة .

الفصل الثاني: الإطار النظري للـخزينة العمومية

- وزارة المالية, و. (2017). إستغلال النظام الجديد للإعلام الآلي مراسلة رقم 62 المديرية العامة للمحاسبة المديرية الجهوية للخزينة بغرداية .
- وزارة, ا. (2017/2/2). مراسلة رقم 168 المديرية العامة للمحاسبة .
- وزارة المالية 20 /01. (2019). مراسلة رقم 15 المديرية العامة للمحاسبة .
- وزارة المالية. (2016). مراسلة رقم 277. المديرية العامة للمحاسبة، مديرية الإعلام الآلي .

الفصل الثالث

دراسة ميدانية للخزينة العمومية
{ولاية سعيدة}

- إن الدراسة الميدانية وسيلة مهمة للوصول إلى الحقائق الموجودة على أرض الواقع في مجتمع البحث، وقد تطرقنا في هذا الفصل على مختلف الإجراءات المنهجية التي تساعدنا للوصول إلى إجابات علمية عن تساؤلات الدراسة و فرضياتها وكذا عرض وتحليل النتائج. و للإجابة على إشكالية البحث جاءت دراستنا التطبيقية في الخزينة العمومية بسعيدة في فصلنا هذا، و الذي قسمناه إلى **مبحثين:**

المبحث الأول: نظرة عامة عن الخزينة العمومية

المبحث الثاني: بطاقة تعريف المؤسسة.

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

- أنشئت الخزينة الولائية لولاية سعيدة بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 69-160 الصادر بتاريخ 15 أكتوبر 1969 ومقرها ولاية سعيدة، يعتبر أول مقر لها بحي المحطة La Gare قديما بوسط المدينة، ثم بعد سنوات من الخدمة تم نقل مقرها إلى جانب مقر الولاية بالحي الإداري رقم 02، وهي تابعة للمديرية الجهوية للخرزينة بوهران والتي تضم الخزائن الولائية لثلاث ولايات من الغرب الجزائري، وهران، معسكر، وخرزينة ولاية سعيدة محل دراستنا تندرج الخزينة العمومية من وزارة المالية، المديرية العامة للمحاسبة، والتي تتكون من العون المحاسبي المركزي للخرزينة إضافة إلى 13 مديرية جهوية للخرزينة والتي بدورها تتكون من الخزائن الولائية التابعة إقليميا لها إضافة أي مجموع الخزائن ما بين البلديات وخرزينة القطاع الصحي والمراكز الإستشفائية الجامعية، يساعد أمناء خزائن الولاية وكيلان (02) مفوضان ويمكنهم أن يؤهلاهما للإمضاء فرديا أو جماعيا على كل وثائق التسيير المحاسبي.

المطلب الثاني: تعريف الخزينة الولائية

- يمكن إعطاء تعريف أو مفهوم مبسط للخرزينة العمومية كونها عبارة عن وحدة مالية Entité Financière أو عون اقتصادي Agent Financier يعبر عن التشخيص المالي لدولة ما، من خلال إظهار العمليات أو الموازنة بين العمليات المالية لميزانية هذه الدولة، كما أنها عبارة عن مؤسسة مالية غير مصرفية لا تهدف إلى الربح.

يمكننا القول أن الخزينة العمومية هي مجموع المصالح المالية (المركزية، الخارجية) التابعة للدولة والخاضعة لسلطة وزير المالية، الموزعة على إقليم الدولة وفق نمط هرمي تربطها من الناحية المالية وحدة الصندوق، ومن الناحية الإدارية سلطة وزير المالية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالخرزينة العمومية {ولاية سعيدة}

المطلب الثالث: وظائف الخزينة العمومية

- تقسم العمليات المسموح بها في الخزينة العمومية و التي تنحصر في:
- ✓ العمليات ذات الطابع النهائي و التي تأتي في الميزانية العامة و الميزانيات الملحقة و الحسابات الخاصة.
 - ✓ العمليات ذات الطابع المؤقت و المدرجة كذلك في الميزانية العامة و الميزانيات الملحقة و الحسابات الخاصة.
 - ✓ العمليات المنفذة برأس مال و الخاصة بالدين العمومي على المدى الطويل و المتوسط.
 - ✓ عمليات الخزانة و تحتوي من جهة على إصدار و استهلاك القروض ذات المدى القصير و من جهة أخرى تحتوي على ودائع المتعاملين مع الخزينة .
 - ✓ الخزينة العمومية تقوم بالعمليات الخاصة بالميزانية العامة و تلك المتعلقة بالخرزينة بصفتها مؤسسة مالية مصرفية.

المبحث الثاني: بطاقة تعريف المؤسسة

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتكون الخزينة الولائية من ثمانية مكاتب و كل مكتب يتفرع إلى مجموعة من الأقسام الفرعية:

- 1- مكتب النفقات العمومية (BDP) Bureau des dépenses publiques يتكون من:
 - القسم الفرعي لميزانية التجهيز
 - القسم الفرعي لميزانية الولاية و المؤسسات العمومية
 - القسم الفرعي لميزانية التجهيز
- 2- مكتب حافظة الأوراق و المحاسبة Bureau portefeuille et de la comptabilité (BPC) يتكون من:
 - القسم الفرعي للمحاسبة العامة
 - القسم الفرعي للحافظة
 - القسم الفرعي لحسابات التسيير و الأرشفة
 - القسم الفرعي للمنح
- 3- مكتب التسديد و التحصيل Bureau du règlement et recouvrement (BRR) يتكون من:
 - القسم الفرعي للمعارضات
 - القسم الفرعي للقروض و الأموال المتوفرة
 - القسم الفرعي للتسديد
 - القسم الفرعي لمحاسبة التسديدات
 - القسم الفرعي للتحصيل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالخرينة العمومية {ولاية سعيدة}

4- مكتب المراقبة والتحقيق (BCV) Bureau du contrôle et vérification يتكون من:

- القسم الفرعي للمراقبة والتحقيق ومن أربع (04) إلى ستة (06) فرق تحقق توضع كل واحدة منها تحت سلطة رئيس فرقة

مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف

Bureau de l'administration des moyens et de la conservation des archives (BAMCA)

يتكون من:

- القسم الفرعي للموظفين و الوثائق والتكوين
 - القسم الفرعي للوسائل والصيانة والأمن وحفظ الأرشيف
- 5- مكتب تسوية عمليات الخزائن البلدية وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية

Bureau de l'apurement des opérations des trésoreries communales, des trésoreries des secteurs sanitaires et des trésoreries des centres hospitalo-universitaires (BAOCS)

يتكون من:

- القسم الفرعي لمتابعة المراقبة
 - القسم الفرعي لتصفية الحسابات
- 6- مكتب مراقبة البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية Bureau du contrôle des communes, des secteurs sanitaires et des centres

hospitalo-universitaires (BCCS) يتكون من :

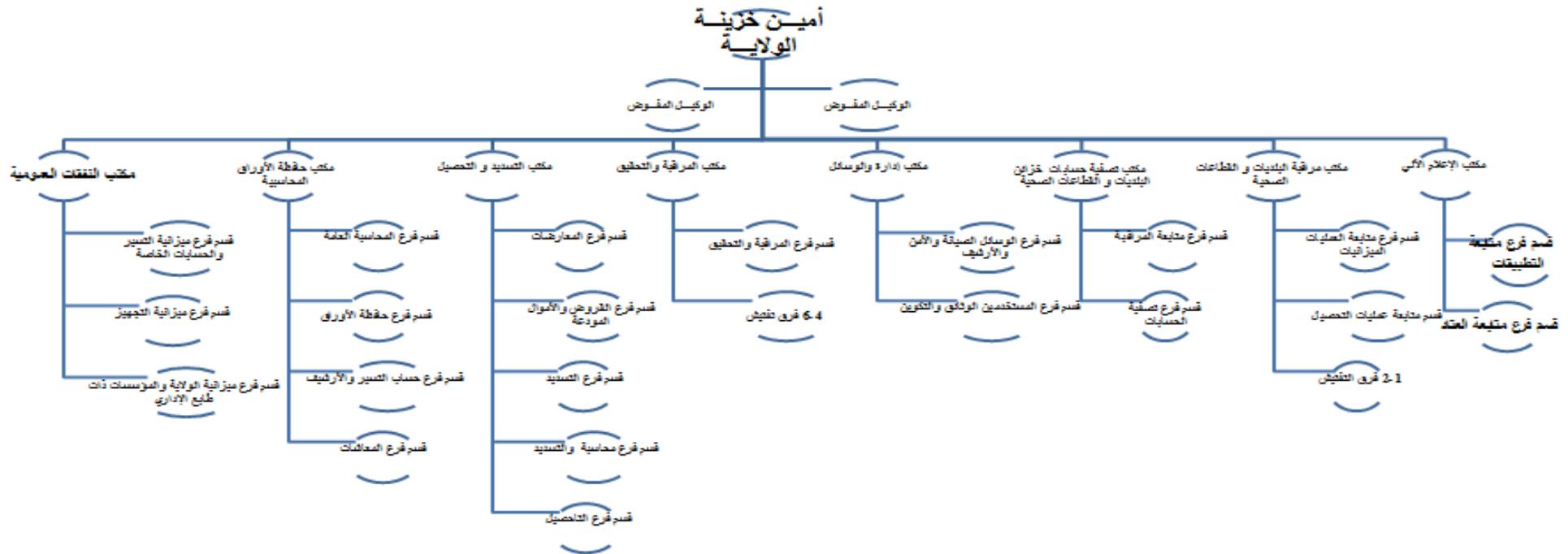
- القسم الفرعي لمتابعة عمليات الميزانية
 - القسم الفرعي لمتابعة عمليات التحصيل
- 7- مكتب الإعلام الآلي (BINF) Bureau de l'informatiques يتكون من:
- القسم الفرعي لمتابعة التطبيقات
 - القسم الفرعي لمتابعة التجهيزات

شكل رقم 3: مخطط الهيكل التنظيمي للخرينة العمومية بسعيدة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالخزينة العمومية {ولاية سعيدة}



الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية سعيدة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالخرزينة العمومية {ولاية سعيدة}

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

- تعد العينة احد الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة و البحث الاجتماعي خاصة، من اجل تحقيق أغراض البحث، حيث تم اللجوء إلى دراسة جزء من المجتمع الأصلي محل الدراسة، وقد تم اختيار العينة في هذا البحث بطريقة عشوائية بسيطة حيث تم اختيار الأفراد عشوائيا وذلك لإعطاء الفرصة للجميع بإبداء رأيه في الموضوع، قد تم اختيار العينة من مجتمع الموظفين بالخرزينة العمومية بسعيدة البالغ عددهم 132 موظف في سنة 2025 أما عينة الدراسة فتمثلت في 60 موظفا من المجتمع الأصلي. حيث تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارة ميدانية مع شرح الهدف من الاستمارة وتوضيح الأسئلة، وتمكنا من استرجاع (54) الاستبيانات وقد تم إلغاء (04) استبيانات لعدم اكتمال البيانات فيها، لتبقى لنا (50) استبانة تم الاعتماد عليها في تحليل النتائج.

متغيرات الدراسة :

المتغيرات المستقلة: يتمثل في الرقمنة و أثرها

المتغيرات التابعة: و يتمثل في مستوى تسيير الخزينة.

أدوات الدراسة :

لمناقشة اشكالياتنا و محاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع فقد استعنا بعدة أدوات لدراسة منها:

- 1- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي و جمع المعلومات و هذا من خلال زيارتنا للخرزينة العمومية التي مكنتنا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تصب في فكرة واحدة و هي معرفة أثر التكوين على أداء العاملين.
- 2- المقابلة: هي مجموعة من الأسئلة تم طرحها مباشرة مع بعض العمال المؤطرين بهدف تقصي الحقائق و الوصول إلى مجموعة من النتائج .
- 3- الاستبيان: من أجل الوصول إلى نتائج بمراعاة الوقت و الإمكانيات المادية وجدنا أنه أكثر أداة ملائمة هي الاستبيان حيث تم تصميمه اعتمادا على الفرضيات الجزئية و شمل 23 سؤال نظمت كما يلي:

- المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية.

- المحور الثاني: الرقمنة

المحور الثالث: تسيير الخزينة العمومية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالخرينة العمومية {ولاية سعيدة}

- و لغرض تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا في تصميم الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي، وهو مقياس باسم الباحث Likert ويؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة أم غير ذلك، عن طريق تحديد المستويات من علاقة قوية موجبة – طردية- إلى علاقة قوية سالبة –عكسية- ويعتبر من أكثر المقاييس استخداما والجدول الموالي يوضح مقياس لكارث.

جدول رقم 2: مقياس لكارث الخماسي

الدرجة	01	02	03	04	05
المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والنتائج المتوصل إليها

أولاً: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع البحث، ومن تم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V 22 الإحصائي (V 22) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج SPSS V 22 وهو اختصار لعبارة "Statistical Package For The Social Sciences" الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستمارة - (Alpha de Cronbach)
- التكرارات، النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات (Pearson)
- معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد.
- معاملات الانحدار الخطي المتعدد.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالخرينة العمومية {ولاية سعيدة}

1/- الثبات: لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع بنود الاستمارة، وهذا للتأكد من ثبات الاستمارة، حيث قدر معامل الثبات الكمي بـ (0,991) كما هو موضح في الجدول التالي وهي قيمة تفوق المعدل المتعارف عليه في العلوم الاجتماعية الذي يقدر بـ (0.05). إذن يمكننا القول أن هناك صدق في إجابات الاستمارة.

جدول رقم 3: صدق وثبات الاستمارة (s 'Alpha de Cronbach)

Statistiques de fiabilité

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
18	0,991

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V 22

ثالثا: نتائج عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

1/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الصنف:

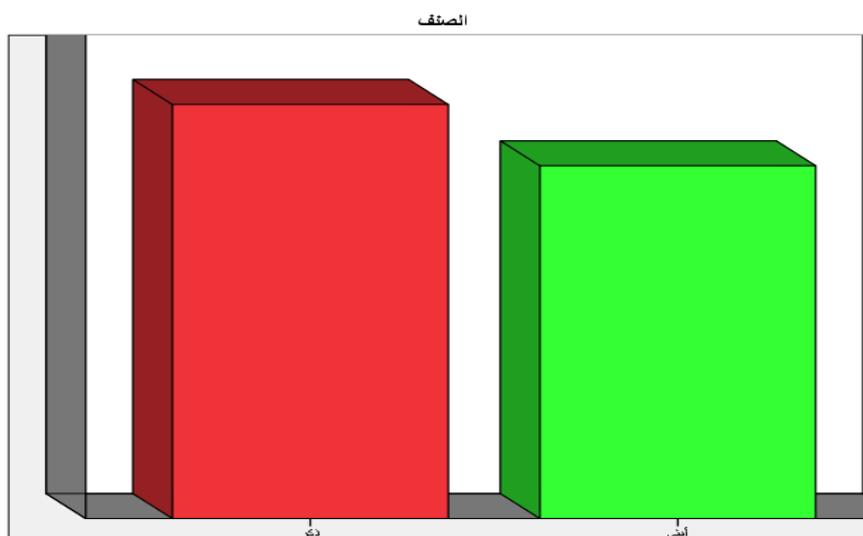
جدول رقم 4 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف

الصنف	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
ذكر	27	% 54
أنثى	23	% 46
المجموع	50	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V 22

شكل رقم 4: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالخرينة العمومية {ولاية سعيدة}



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V 22

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم 04 والشكل رقم 13 أعلاه نلاحظ بأن أكبر فئة للعينة المدرسة كانت لفئة الذكور بنسبة 54% وبمعدل 27 موظف، مقارنة مع فئة الإناث التي بلغت نسبتهم 46% وبمعدل 23 موظفة، وهذا راجع لطبيعة العمل في الخزينة العمومية.

2/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن:

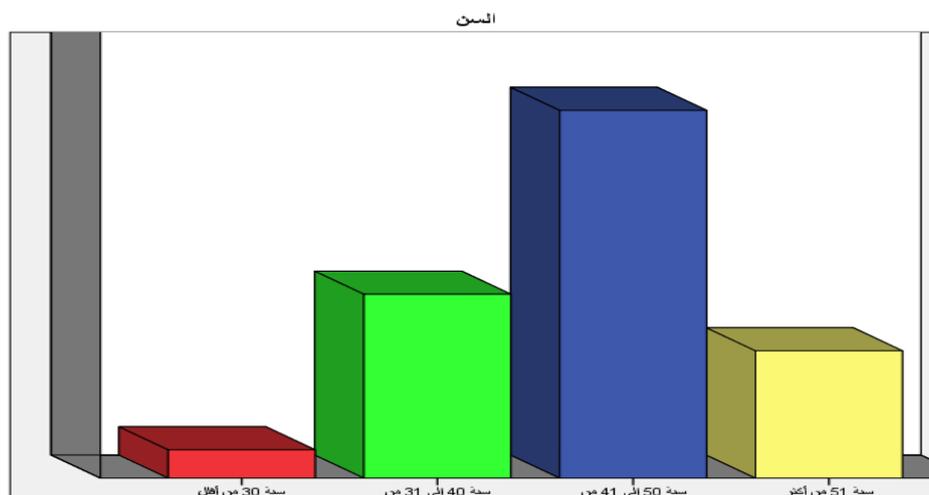
جدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
أقل من 30 سنة	02	04%
من 31 إلى 40 سنة	13	26%
من 41 إلى 50 سنة	26	52%
أكثر من 51 سنة	09	18%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V 22

شكل رقم 5: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالخرينة العمومية {ولاية سعيدة}



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V 22

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم 05 والشكل رقم 14 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة والتي تقدر نسبته بـ 52% كانت للفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بمعدل 26 موظف(ة)، وتليها الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة 26% وبمعدل 13 موظف(ة)، ثم الفئة العمرية أكثر من 51 سنة، بنسبة 18% وبمعدل 9 موظفين، وأخيرا الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 4% وبمعدل موظفين، وهنا نرى بأن الخريزة العمومية تعتمد على الأشخاص الذين يتمتعون بنضج في تفكيرهم وذوي خبرات مهنية كبيرة في شتى المجالات وخاصة المحاسبة والبنوك والمالية والإعلام الآلي.

3/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي:

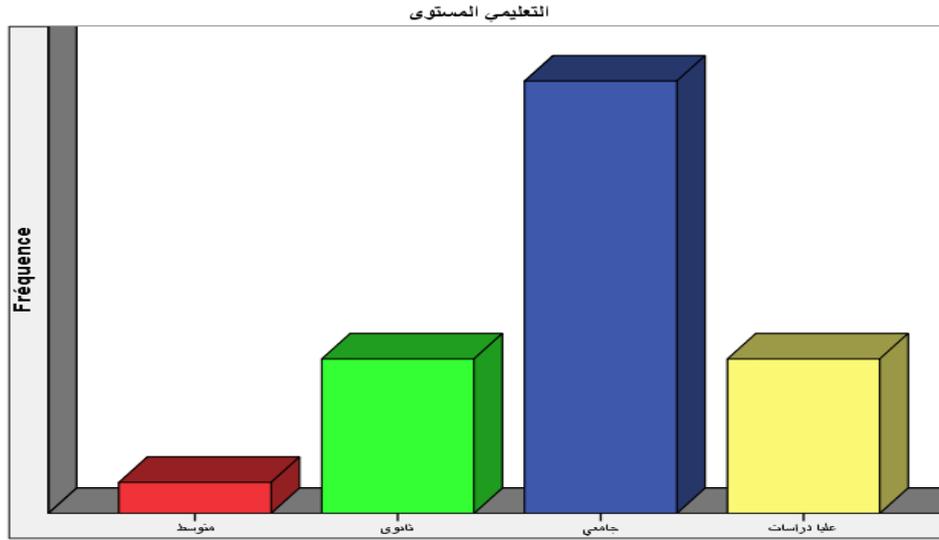
جدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
متوسط	02	04%
ثانوي	10	20%
جامعي	28	56%
دراسات عليا	10	20%
المجموع	50	100%

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V 22

شكل رقم 6: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالخرينة العمومية {ولاية سعيدة}



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V 22

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم 06 والشكل رقم 15 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة هي فئة ذوي المستوى التعليمي الجامعي والتي قدرت نسبتهم 56% وبمعدل 28 موظف (ة)، وتليها الفئتين ذوي المستوى دراسات عليا والثانوية بنسبة 20% أي بمعدل 10 موظفين لكل فئة، ثم فئة ذوي التعليم المتوسط بنسبة 4% بمعدل 02 موظفين، وهنا يمكننا القول أن الخزينة العمومية تركز في تسييرها على ذوي الشهادات الجامعية لما لهم من تكوين عالي يتماشى مع التكنولوجيا الحديثة و حصرية حول العمل ولما لهم خبرة مهنية في شتى المجالات، أو لهم أفكار جديد وخاصة في الجانب الإداري والمحاسبي والتكنولوجي.

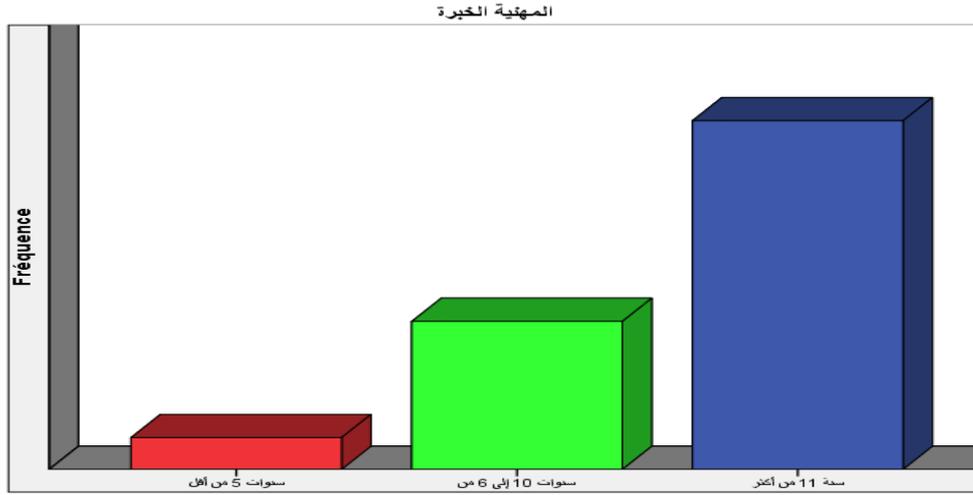
4/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية
جدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
أقل من 5 سنوات	03	06 %
من 6 إلى 10 سنوات	14	28 %
أكثر من 11 سنة	33	66 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V 22

شكل رقم 7: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالخرينة العمومية {ولاية سعيدة}



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V 22

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم 07 والشكل رقم 16 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة هي فئة ذوي الخبرة (أكثر من 11 سنة) بنسبة 66% وبمعدل 33 موظف، وتليها فئة (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة 28% أي بمعدل 14 موظف(ة)، ثم الفئة أقل من 5 سنوات 6% بمعدل 3 موظفين، وبالرجوع إلى متغير السن يمكننا القول أن الخزينة العمومية لا تستغني عن أصحاب الكفاءات المهنية والخبرة الطويلة وخاصة فيما يخص تسيير الموارد البشرية والمالية والبنوك والمحاسبة والإعلام الآلي فهي توفره لهم تكوينات و تربصات والترقيات من أجل زيادة كفاءتهم المهنية.

5/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة:

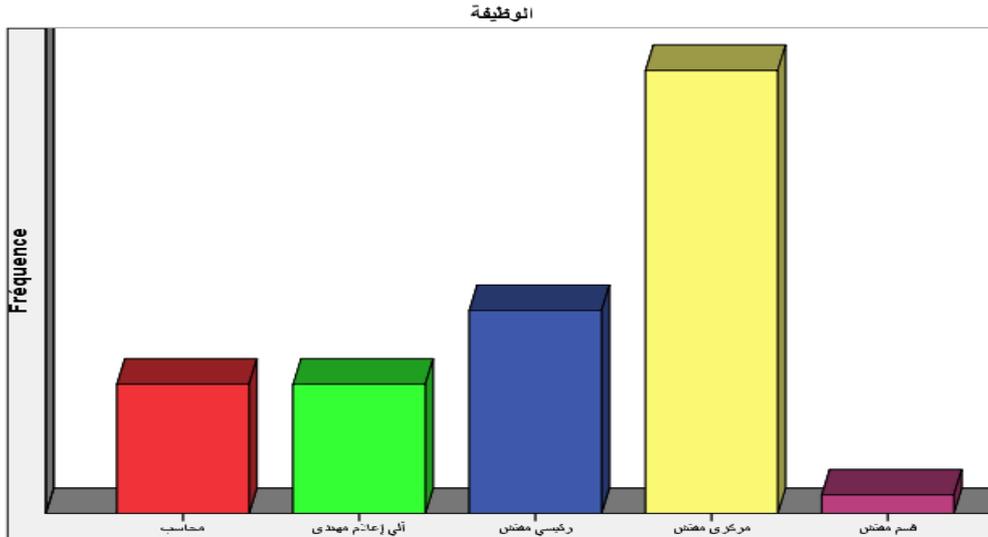
جدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
محاسب	07	14 %
مهندس إعلام آلي	07	14 %
مفتش رئيسي	11	22 %
مفتش مركزي	24	48 %
مفتش قسم	01	02 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V 22

شكل رقم 8: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الوظيفة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالخرينة العمومية {ولاية سعيدة}



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V 22

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم 08 والشكل رقم 17 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة هي فئة مفتش مركزي بنسبة 48% وبمعدل 24 موظف(ة)، وتليها فئة مفتش رئيسي بنسبة 22% وبمعدل 11 موظف(ة)، ثم تليها الفئتين محاسب ومهندس إعلام آلي بنسبة 14% وبمعدل 07 موظفين لكل فئة، وأخيرا فئة مفتش قسم بنسبة 2% وبمعدل 1 موظف واحد، يمكننا القول أن الخزينة العمومية دمت على الإطارات ذوي الكفاءات المهنية الكبيرة مقارنة بما سبق ذكره في الشهادات الجامعية.

6/- تحليل محاور الدراسة للفرضية العامة والفرضيات الفرعية من أجل تحليل نتائج الدراسة وتحديد اتجاهات إجابات المستجوبين قمنا بالاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث تم تقسيم درجة تقييم المستجوبين لعبارات وفقرات الدراسة على النحو التالي:

➤ من 1 إلى 2.33 تقييم منخفض.

➤ من 2.34 إلى 3.66 تقييم متوسط.

➤ من 3.67 إلى 5 تقييم عالي.

أ/- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

المحور الأول: المتغير المستقل (الرقمنة)

وجهة النظر الشخصية للموظفين اتجاه الرقمنة بالخرينة العمومية، ومن أجل معرفة كيف ينظر الموظفون للرقمنة، تم اعتماد (09) عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 9: تقييم عينة الدراسة للرقمنة بالخرينة العمومية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالخرينة العمومية {ولاية سعيدة}

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	الرقمنة تزيد من كفاءات أداء الخدمة	1,666	0,823	منخفضة
02	استخدام الرقمنة حقق الرضا الوظيفي وزاد من التحفيز في العمل	1,940	0,739	منخفضة
03	الرقمنة خففت من الجهد البدني للموظف	2,080	0,853	منخفضة
04	تجد صعوبة في التكيف مع الأنظمة الرقمية	2,100	0,646	منخفضة
05	ضعف التكوين يشكل عائقا أمام الاستفادة الكاملة من الرقمنة	1,760	0,743	منخفضة
06	تساهم الرقمنة في تقليل الملفات الورقية	2,040	1,049	منخفضة
07	تفاعل الطاقم الإداري بطريقة إيجابية مع التطور الرقمي	2,640	0,984	متوسطة
08	تتمتع مؤسساتكم بنضج رقمي من خلال التطور الرقمي وتحكمها الجيد بالتقنيات الرقمية الحديثة	2,760	0,980	متوسطة
09	تعتمد على الرقمنة في مهامك اليومي	2,520	1,110	متوسطة
	الدرجة الكلية لوجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه الرقمنة بالخرينة	2,460	0,880	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V 22

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة بدرجة متوسطة لأن متوسطها الحسابي هو (2,460) والذي يعبر عن درجات الموافقة متوسطة حسب مقياس ليكرت.

وبالتالي فإن الموظفين يوافقون وبدرجة متوسطة على العبارات الموجهة لهم الخاصة بالرقمنة في الخزينة العمومية، وذلك بمتوسط حسابي (2,460)، وانحراف معياري (0,880) وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي (2,460).

إن تم التوصل بأن الموظفين يدعمون الرقمنة بالخرينة العمومية لولاية سعيدة، كما توضحه العبارات الحالية والمذكورة في الجدول أعلاه بدرجة موافقة متوسطة.

المحور الثاني: المتغير التابع (تسيير الخزينة العمومية).

وجهة النظر الشخصية للموظفين اتجاه تسيير الخزينة العمومية، ومن أجل معرفة كيف ينظر الموظفون لتسيير الخزينة العمومية، تم اعتماد (09) عبارات الموضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالخرينة العمومية {ولاية سعيدة}

جدول رقم 10: تقييم عينة الدراسة لتسير الخزينة العمومية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تساهم الرقمنة في تقليل الأخطاء المحاسبية	2,140	0,947	منخفضة
02	توفر الرقمنة الحماية والأمان المالي للموظف	2,300	1,092	منخفضة
03	تسهل الرقمنة عملية تتبع التدفقات المالية وإعداد التقارير	2,140	0,880	منخفضة
04	تساهم الرقمنة في الحد من الفساد المالي والإداري	2,060	0,934	منخفضة
05	تساهم الرقمنة في تحسين دقة وسرعة جمع البيانات المالية الخاصة بالنفقات العمومية	1,860	0,989	منخفضة
06	تؤدي الرقمنة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة النفقات العمومية	1,940	0,956	منخفضة
07	تولي الحكومة اهتماما كافيا بتطوير الرقمنة في الإطار المالي العام	2,000	0,880	منخفضة
08	تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية	2,140	0,782	منخفضة
09	تغيير الرقمنة طريقة العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني للموظف	2,160	0,791	منخفضة
	الدرجة الكلية لوجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه تسيير الخزينة العمومية	2,271	0,916	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V 22

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة بدرجة منخفضة لأن متوسطها الحسابي هو (2,271) والذي يعبر عن درجات الموافقة منخفضة حسب مقياس ليكرت.

وبالتالي فإن الموظفين يوافقون وبدرجة منخفضة على العبارات الموجهة لهم الخاصة بالرقمنة في الخزينة العمومية، وذلك بمتوسط حسابي (2,271)، وانحراف معياري (0,916) وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي (2,271).

إن تم التوصل بأن الموظفين يدعمون تسيير الخزينة العمومية في ولاية سعيدة، كما توضحه العبارات الحالية والمذكورة في الجدول أعلاه بدرجة موافقة منخفضة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالخرزينة العمومية {ولاية سعيدة}

ب/- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات (Pearson):
هو مقياس لدرجة العلاقة بين المتغيرين (y-x) ويرمز بالرمز (r) ويحقق معامل الارتباط الخطي المتباين ($1 \geq r \geq -1$).

أي أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين -1 ، +1 وتدل قيمته على درجة العلاقات بين المتغيرين أو المتغيرات موضع الدراسة من حيث أنها قوية، متوسطة، أو ضعيفة، وأما الإشارة فإنها تصف نوعية العلاقة بل هي عكسية أم طردية، فالإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية، أما الموجبة فتدل على وجود علاقة بين المتغيرين، حيث أنه إذا كانت قيمة معامل الارتباط مساوية للواحد صحيح فهذا يدل على أن الارتباط بين المتغيرين ارتباطا عكسيا تاما، إذا كانت قيمة معامل الارتباط مساوية لصفة ($r=0$) فهذا يدل على عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرين.

فقد تكون حالات معامل الارتباط:

- طردية ضعيفة عندما يكون ($0.5 \leq r \leq 0$).
 - طردية متوسطة عندما يكون ($0.75 \leq r \leq 0.5$).
 - طردية قوية عندما يكون ($1 \leq r \leq 0.75$).
 - طردية ضعيفة عندما يكون ($0 \leq r \leq 0.5$).
 - عكسية متوسطة عندما يكون ($-0.5 \leq r \leq -0.75$).
 - عكسية قوية عندما يكون ($-1 \leq r \leq -0.75$).
- وبعد تحليل درجات الموافقة للعينة ننتقل إلى اختبار الفرضيات، وذلك للكشف عن نوعية العلاقة ودرجة الارتباط بين المتغيرين، وسنستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون (Pearson).

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين الرقمنة وتسيير الخزينة العمومية
 H_0 : توجد علاقة ارتباط بين الرقمنة وتسيير الخزينة العمومية.

H_1 : لا توجد علاقة ارتباط بين الرقمنة وتسيير الخزينة العمومية.

وبعد تحليل درجات الموافقة للعينة ننتقل إلى اختبار الفرضيات، وذلك للكشف عن نوعية العلاقة ودرجة الارتباط بين المتغيرين، وسنستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون Pearson.

جدول رقم 11: يوضح علاقة بين الاعتمادية ورضا الزبون

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالخرينة العمومية {ولاية سعيدة}

الدليل الارتباط		
0,981	معامل الارتباط Pearson	الرقمنة
0,000	تسيير الخزينة العمومية (Sig)	
50	عدد أفراد عينة الدراسة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V 22

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي (0,981) يعني ارتباط قوي وطردي بين الرقمنة وتسيير الخزينة العمومية.

وبما أن مستوى الدلالة هو (0,000) وهو أقل من النسبة المعتمدة (0,05)، إذن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة القائلة على أنه لا يوجد علاقة ارتباط بين الرقمنة وتسيير الخزينة العمومية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير للرقمنة على تسيير الخزينة العمومية
 H_0 : تؤثر الرقمنة على تسيير الخزينة العمومية

H_1 : لا تؤثر الرقمنة على تسيير الخزينة العمومية

جدول رقم 12: نتائج علاقة التأثير للرقمنة على الخزينة العمومية

ملخص النموذج			الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر الرقمنة على تسيير الخزينة العمومية
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	
0,981	0,962	1199,081	
تقدير معاملات النموذج			
معامل الارتباط	B	معامل التحديد	
الثابت	0,253	0,000	
تسيير الخزينة العمومية	0,919	0,000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V 22

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تسيير الخزينة العمومية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من (0,05)، وأن قيمة الارتباط تساوي (0,981)، ومعامل التحديد يساوي (0,962) إذن نرفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تسيير الخزينة العمومية، كما أن مربع الارتباط (معامل التفسير أو

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالخرينة العمومية {ولاية سعيدة}

التحديد) تشير إلى ما نسبته (96.2%) من التأثير على تسيير الخزينة العمومية يعود لاستعمال الرقمنة في الخزينة العمومية لولاية سعيدة.

الاستنتاجات

- بينت نتائج التحليل الإحصائي صحة فرضية الدراسة (التأثير والارتباط) ووجود علاقة قوية وطردية ذات أثر معنوي بين كل الرقمنة وتسيير الخزينة العمومية، كما اكتشفنا أن معامل التحديد (0,962) ما يعني أن (96.2%) من التغير في تسيير الخزينة العمومية يعود بالدرجة الأولى على الرقمنة.

- الرقمنة هي أحد الأدوات المهمة الذي يمكن استخدامها للرقابة على النفقات ، أي أنها تساعد على التحكم في عمليات التتبع للأموال والتحويلات بشكل فعال.
- إن اعتماد الخزينة على النظام المعلوماتي (SIT) للرقابة على النفقات يمنعها من الوقوع في الخطأ البشري، مما يسمح لها بسير حسن دقيق لعملية المراقبة من إيجابيات (SIT) ما يلي:

- ✓ الشفافية والدقة في العمل (مراقبة النفقة والحسابات و مراقبة الأعوان).
- ✓ إضافة منافع حتى بالنسبة للأمرين بالصراف.
- ✓ سهولة الوصول إلى المعلومة معاينتها في أي وقت و أي مرحلة.
- ✓ توفير إحصائيات.
- ✓ حفظ البيانات المؤرشفة آليا.
- ✓ التقليل من الخطأ بأكبر نسبة ممكنة.
- ✓ يعتبر كوسيلة م ا رقبة مساعدة للأعوان المحاسبين.
- ✓ التقليل من الغش والسرقة.
- ✓ استرجاع أموال الدولة عن طريق التحصيل.
- ✓ كل عون له حساب خاص يمكن من خلاله اللجوء إلى المطلوب منه فقط و هذا يخلق حماية له و للأخرين.

ملخص الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بالخرينة العمومية لولاية سعيدة، عن طريق استعمال أداة الاستبيان والتي شملت أفراد مجتمع الدراسة والمتمكون من 132 عامل بالخرينة العمومية بحيث تم إسقاط البيانات في برنامج SPSS V 22، وهذا لغرض التعرف على أثر الرقمنة على تسيير الخرينة العمومية لولاية سعيدة، و بالتالي يمكن القول بأن المؤسسة تتسم بوجود مستوى جيد للتحويل الرقمي الرقمنة من أجل تسيير خدماتها ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير بين الرقمنة وتسيير الخرينة العمومية لولاية سعيدة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

إن الدور الذي تضطلع به الخزينة العمومية في تنظيم وتسيير الموارد والنفقات العمومية، يجعل منها إحدى الدعامات الأساسية للمنظومة المالية للدولة، حيث تشكل نقطة ارتكاز في تنفيذ الميزانية العامة، وممارسة الرقابة على الأموال العمومية. ولما كانت الدولة الحديثة تسعى إلى تحديث مؤسساتها وتطوير أداء هيكلها المالية، فإن إدراج الرقمنة ضمن منظومة التسيير العمومي لم يكن خيارًا عشوائيًا، بل استجابة منطقية لتحولات العصر ومتطلبات الحوكمة الجيدة.

وانطلاقًا من هذا المعطى، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر الرقمنة في تسيير الخزينة العمومية لولاية سعيدة، من خلال تحليل مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين عمليات تنفيذ الميزانية، خصوصًا فيما يتعلق **بنفقات التسيير**، التي تمثل أحد أهم محاور النشاط المالي العمومي وأكثرها حساسية من حيث مراقبة الأداء والكفاءة في الصرف.

لقد حاولنا من خلال هذه المذكرة الإجابة على الإشكالية المركزية المتمثلة في **بما مدى تأثير الرقمنة على تسيير الخزينة العمومية لولاية سعيدة؟**، معتمدين في ذلك على مقارنة وصفية وتحليلية، مدعّمة بدراسة ميدانية في المؤسسة المعنية، مكنتنا من تتبع مختلف مراحل تطبيق الرقمنة، ورصد آثارها على الأداء اليومي لمصالح الخزينة، وعلى مهام الأعدان المحاسبين، وعلى مسار تنفيذ نفقات التسيير بوجه خاص.

وقد أفضت المعالجة النظرية إلى أن الرقمنة أصبحت ضرورة حتمية لتحسين تسيير المال العام، لما توفره من دقة وسرعة في الأداء، وشفافية في تنفيذ العمليات المالية، وقدرة على تقليص الأخطاء البشرية، إلى جانب تسهيل الرقابة الداخلية والخارجية على حد سواء. أما من الناحية التطبيقية، فقد أظهرت الدراسة الميدانية المنجزة على مستوى الخزينة العمومية لولاية سعيدة جملة من **المؤشرات الإيجابية** التي عكست التحول الحاصل في طرق التسيير، منها:

- تحسين الربط بين مختلف مصالح الخزينة ومكاتبها؛
- تسريع مسار تنفيذ الحوالات وتقليص زمن المعالجة؛
- تسهيل الرقابة المحاسبية وتتبع مسار النفقات بدقة؛
- تعزيز مبدأ الفصل بين وظائف الأمر بالصرف والمحاسب العمومي؛
- إتاحة قاعدة بيانات دقيقة ومحدثة، تساهم في اتخاذ القرار على أسس معلوماتية واضحة؛
- توفير نظام رقابة داخلية يضمن الأمن المعلوماتي ويقلص من التدخل البشري المباشر؛
- تخفيض استهلاك الوثائق الورقية، مما يساهم في ترشيد الإنفاق وتحسين الأداء البيئي والإداري.

الخاتمة العامة

غير أن هذا التحول لم يكن خاليًا من العراقيل والتحديات، حيث سجلنا وجود مجموعة من الصعوبات التي لا تزال تؤثر سلبيًا على فعالية الرقمنة، نذكر منها:

- مشاكل تقنية تتعلق بصيانة الأجهزة وربطها بشبكة المعلومات؛
- الانقطاعات الكهربائية وما يترتب عنها من توقف مفاجئ للحوادم والأنظمة؛
- ضعف التكوين المستمر في مجال الرقمنة لبعض الأعوان، ما يخلق مقاومة للتغيير؛
- استمرار التعامل بالوثائق الورقية في بعض المراحل، نتيجة تأخر تحديث الإطار القانوني المنظم للمحاسبة العمومية.

ومن خلال اختبار الفرضيات، تبين أن:

- الإدارة الإلكترونية تمثل بديلًا فعالًا للإدارة التقليدية، وتساهم في تحسين الأداء والرقابة المالية؛
- للخزينة العمومية دور محوري في تنفيذ الميزانية وضمان حسن صرف نفقات التسيير؛
- الرقمنة كان لها أثر ملموس في تسهيل وتتبع العمليات المالية، خاصة الحوالات، مما ساهم في تحسين الرقابة على النفقات.

نتائج الدراسة

على الصعيد النظري، أكدت الدراسة أن:

- الرقمنة تساهم في تحقيق الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات العمومية؛
- النفقات العمومية في الجزائر تمثل عبئًا متزايدًا على الميزانية، مما يستدعي تعزيز أدوات الرقابة عليها؛
- تنفيذ النفقات يتم عبر مرحلتين متكاملتين: مرحلة إدارية وأخرى محاسبية؛
- التمييز الوظيفي بين الأمر بالصرف والمحاسب العمومي يعتبر شرطًا جوهريًا لضمان فعالية الرقابة؛
- تزايد أهمية الترشيح المالي مع توسع تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

وعلى المستوى التطبيقي، توصلنا إلى أن الرقمنة:

- حسّنت من آليات التسيير داخل الخزينة العمومية بولاية سعيدة؛
- ساهمت في تسهيل الإجراءات وتقليل الأخطاء البشرية؛
- مكّنت من مراقبة الحسابات بشكل دوري ودقيق؛
- أتاحت استخلاص تقارير دورية دقيقة؛
- دعمت مبدأ الشفافية وساهمت في مكافحة بعض مظاهر البيروقراطية.

التوصيات والآفاق المستقبلية

الخاتمة العامة

في ضوء ما سبق، نقترح:

- ضرورة تحديث القوانين المنظمة للمحاسبة العمومية بما يتلاءم مع متطلبات الرقمنة.
- الاجتهاد على تطوير النظام المعلوماتي ليشمل جميع العمليات الرقابية بغية الوصول إلى "0" ورقة في الخزينة العمومية.
- تكثيف عمليات التكوين والتدريب في مجال الأنظمة الرقمية لجميع أعوان الخزينة.
- تعزيز البنية التحتية المعلوماتية وتأمين مصادر الطاقة لضمان استمرارية العمل الرقمي.
- توسيع نطاق الرقمنة ليشمل جميع المؤسسات المرتبطة بالخزينة، مما يضمن تكاملاً رقمياً حقيقياً.
- تشجيع البحوث المستقبلية حول التحول الرقمي وتأثيره على مختلف أبعاد الأداء المالي والإداري.
- إنجاز تطبيقات تقنية لتخفيف الضغط على النظام المعلوماتي (SIT) .

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الاستبيان

- آخي الفاضل، أختي الفاضلة في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تهدف إلى تحليل مدى تأثير الرقمنة على أساليب وفعالية تسيير الخزينة العمومية، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، راجين منكم التفضل بالإجابة عليه بدقة وموضوعية. نؤكد أن جميع المعلومات الواردة سئستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وتُعامل بسرية تامة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- معلومات عن المجيب:

ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

الـصنـف: ذكر أنثى

الـسـن : أقل من 30 من 31-40

من 41 - 50 أكبر من 50

المستوى التعليمي: متوسط ثانوي

جامعي در عليا

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنو من 6 إلى 10 أكثر من 10 سنوات

نوع الوظيفة: محاسب عموم مهندس ألي

قائمة الملاحق

م [] مركزي

[] مفتش رئيسي

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالرقمنة من فضلك حدد درجة موافقتك و درجة عدم موافقتك على هذه العبارات بوضع علامة (x) حول الرقم الذي يعبر عن رأيك

الرقمنة						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الرقمنة ستزيد من كفاءات أداء الخدمة					
2	استخدام الرقمنة حقق الرضا الوظيفي وزاد من التحفيز في العمل					
3	الرقمنة خففت من الجهد البدني للموظف					
4	صعوبة التكيف مع الأنظمة الرقمية في البداية					
5	ضعف التكوين يشكل عائقاً أمام الاستفادة الكاملة من الرقمنة.					
6	تساهم الرقمنة في تقليل الملفات الورقية					
7	تفاعل الطاقم الإداري بطريقة إيجابية مع التطور الرقمي					
8	تتمتع مؤسستكم بنضج رقمي من خلال استعمالها وتحكمها الجيد بالتقنيات الرقمية الحديثة					
9	الاعتماد على الرقمنة في مهامكم اليومية					

المحور الثالث: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بتسيير الخزينة العمومية من فضلك حدد درجة موافقتك و درجة عدم موافقتك على هذه العبارات بوضع علامة (x) حول الرقم الذي يعبر عن رأيك

تسيير الخزينة العمومية						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

قائمة الملاحق

بشدة					
					1 ساهمت الرقمنة في تقليل الأخطاء المحاسبية
					2 توفر الرقمنة الحماية والأمان المالي للموظف
					3 سهلت الرقمنة عملية تتبع التدفقات المالية و إعداد التقارير
					4 تساهم الرقمنة في الحد من الفساد المالي والإداري
					5 تساهم الرقمنة في تحسين دقة وسرعة جمع البيانات المالية الخاصة بالنفقات العمومية
					6 تؤدي الرقمنة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة النفقات العمومية
					7 تولي الحكومة اهتماما كافيا لتطوير الرقمنة في الإطار المالي العام
					8 تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية
					9 تغيير الرقمنة طريقة العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني للموظف