الإطار الميزانياتي متعدد السنوات ودوره في ترشيد الانفاق في المؤسسات الاقتصادية ـدراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف

The multi-year budget framework and its role in rationalizing spending in economic institutions - a case study of the Sonaric institution, Sidi Akacha unit, Chlef

بلحاجي خديجة * [1]، العكازي فاطمة الزهراء [2]

[1] جامعة الشلف، مخبر DECOPILS (الجزائر)، k.belhadji@univ-chlef.dz

[2] جامعة الشلف، مخبر DECOPILS (الجزائر)، f.elaoukazi@univ-chlef.dz

تاريخ الإرسال:2025/10/19 تاريخ القبول: 2025/12/03 تاريخ النشر: 2026/01/24

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الإطار الميزانياتي متعدد السنوات كأداة حديثة لترشيد الإنفاق العام في مؤسسة سوناريك بالشلف، من خلال الانتقال من منطق التدبير السنوي إلى منطق التخطيط متوسط المدى القائم على تحديد الأهداف وتتبع النتائج، وذلك في ظل التحديات المالية والاقتصادية المتزايدة التي تفرض اعتماد آليات أكثر كفاءة واستدامة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي توصلنا إلى أن تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات ساهم في ترشيد الإنفاق العام داخل مؤسسة سوناريك، حيث مكّنها من تقليص النفقات، مع الحفاظ على مركزها المالي الجيد، كما ساعدها على ضمان الاستدامة المالية على المدى المتوسط، إضافة إلى تمكينها من مواجهة أزمات السيولة خلال الظروف الصعبة والمتقلبة، مما عزز من مرونتها وكفاءتها في إدارة مواردها المالية.

الكلمات المفتاحية: الإطار الميزانياتي متعدد السنوات، الاستدامة المالية، الإنفاق العام، الموارد المالية، مؤسسة سوناريك بالشلف.

تصنيف JEL: H50 ، H61

Abstract :

This study aims to highlight the role of the multi-year budget framework as a modern tool for rationalizing public spending in SONAREC in Chlef, by moving from an annual management logic to a medium-term planning logic based on setting goals and tracking results. This is in light of the increasing financial and economic challenges that impose the adoption of more efficient and sustainable mechanisms. Using the descriptive analytical approach, we concluded that the implementation of the multi-year budget framework contributed to rationalizing public spending within SONAREC, as it enabled it to reduce expenses while maintaining its good financial position. It also helped it ensure financial sustainability in the medium term, in addition to enabling it to confront liquidity crises during difficult and volatile circumstances, which enhanced its flexibility and efficiency in managing its financial resources.

Keywords: Medium-Term Expenditure Framework (MTEF) ,Fiscal sustainability ,Public expenditure, financial resources, Sonarec Foundation in Chlef.

Jel Classification Codes : H50, H61

* بلحاجي خديجة

P-ISSN: 2437-0630 / E-ISSN: 2543-3695 / Legal Deposit N°4435-2015

توطئة (مقدّمة):

لقد فرضت التغيرات الاقتصادية العالمية على الحكومات ضرورة إعادة النظر في أساليب إعداد الميزانيات العامة، من خلال تبني مناهج أكثر عقلانية واستشرافًا، وفي ظل هذه التغيرات تسعي الجزائر إلى إصلاح نظامها المالي، حيث بدأت تتجه نحو اعتماد مبادئ جديدة في إعداد الميزانية، من بينها الميزانية حسب البرامج والأهداف، والإطار الميزانياتي متوسط المدى، وذلك تماشيًا مع توصيات المؤسسات المالية الدولية، ومحاولة لمحاكاة التجارب الرائدة في هذا المجال. غير أن تفعيل هذا الإطار في السياق الجزائري لا يزال يواجه العديد من التحديات المرتبطة بالإطار القانوني والمؤسساتي، وضعف التنسيق بين الفاعلين، وغياب ثقافة التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى إشكالية ضعف البيانات والرقابة. انطلاقًا من هذه المعطيات، جاءت هذه الدراسة لتبحث في مدى قدرة الإطار الميزانياتي متعدد السنوات على تحقيق هدف ترشيد الإنفاق العام في مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف، وبناء عليه قمنا بطرح السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الإطار الميزانياتي متعدد السنوات في ترشيد الانفاق العام في مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على السؤال الرئيسي قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- يعتبر تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات توجه جديد لمؤسسة سوناريك بالشلف ساعدها في تحسين إدارة نفقاتها.
- ساهم تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات في مؤسسة سوناريك في ترشيد انفاقها وزيادة مرونتها وكفاءتها في إدارة مواردها المالية.
- ساهم تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات في تحسين عملية التخطيط المالي في مؤسسة سوناريك بالشلف.
- ساهم تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات في زيادة كفاءة الأداء المالي لمؤسسة سوناريك بالشلف.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع في حد ذاته، باعتبار أن تطبيق الاطار الميزانياتي متعدد السنوات في الجزائر يعتبر من الآليات الحديثة النشأة والتي تم استحداثها لترشيد الانفاق العام والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وبناء عليه قمنا في هذه الدراسة بتوضيح دور التطبيق الفعلي لهذه الآلية في ترشيد الانفاق العام من خلال دراسة فعالية تطبيقه على مستوى مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف.

منهجية الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي لإبراز المفاهيم النظرية في المحور الأول، بينما تم توظيف المنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي لتحليل وتوصيف النتائج المتوصل إليها، وهذا من خلال تحليل دور الإطار الميزانياتي متعدد السنوات في تحسين كفاءة وفعالية الإنفاق العام في مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف.

الدراسات السابقة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الدراسات السابقة التالية:

-دراسة خالدي عبد الرحمان وبوضياف مليكة، 2024، بعنوان: "معوقات وتحديات حوكمة الإدارة العامة في اطار الإصلاح الميزانياتي في الجزائر في ظل القانون العضوي رقم 18-15"، مقال منشور في مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 01، حيث قام فيها الباحثان بمعالجة الإشكالية التالية: ماهي أهم المعوقات والتحديات التي يشهدها الإصلاح الميزانياتي في ظل القانون العضوي (18-15) في سبيل حوكمة الإدارة العامة في الجزائر؟، وباتباع المنهج الوصفي التحليلي قسم الباحثان هذه الدراسة إلى قسمين، حيث قاما في القسم الأول بعرض الاطار المفاهيمي لحوكمة الإدارة العامة أما القسم الثاني فقد خصص لعرض ماهية الإصلاح الميزانياتي وكذا معالم ومعوقات وتحديات الإصلاح الميزانياتي في سبيل حوكمة الإدارة العامة في الجزائر، ومن خلال عرض وتحليل العديد من القوانين المالية الصادرة عن الجريدة الرسمية الخاصة بأحكام القانون العضوي الجديد(18- 15) توصل الباحثان إلى أن توجه الجزائر إلى الاعتماد على الإصلاح الميزانياتي في ظل هذا القانون يندرج في اطار برنامج عصرنة ورقمنة المالية العمومية، وبناء عليه اقترح الباحثان ضرورة التعجيل في عمليات استعمال هذا النظام لتسيير الميزانية وتحقيق الأهداف المرجوة بنجاح.

-دراسة فتيحة بوغصاب وخيرة مجدوب، 2022، بعنوان: " تفعيل نظام الإصلاح الميزانياتي الجديد في الجزائر عن طريق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العمومية – دراسة تحليلية لدور مختلف الأجهزة في ظل إصلاحات الميزانية-، مقال منشور في مجلة دفاتر للبحوث العلمية، المجلد

10، العدد 1، حيث قامت فيها الباحثتان بمعالجة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة مسؤولية الدولة والأطراف الأخرى في تفعيل نظام الإصلاح الميزانياتي الحديث في الجزائر؟، وباتباع المنهج الوصفي التحليلي قامت الباحثتان بتقسيم هذه الدراسة الى قسمين، حيث تناولتا في القسم الأول وصف متغيري الدراسة ألا وهما المسؤولية الاجتماعية والإصلاح الميزانياتي، أما القسم الثاني فقد خصص لتحليل الوقائع عن طريق عرض مؤشرات عالمية تقيم أداء الدولة ومختلف الأطراف والأجهزة، وقد توصلت الباحثتان من خلال هذه الدراسة إلى أن الدولة هي المساهم الوحيد في تفعيل النظام الميزانياتي الحديث في ظل غياب تام للأطراف الأخرى وهذا بسبب سوء التسيير وعدم التطبيق الفعلي للرشادة في الانفاق، وبناء عليه قامت الباحثتان باقتراح ضرورة اشراك مختلف الفاعلين وتوضيح الرؤى والأهداف، وتحضير الإطارات التابعة لمختلف الوزارات وتهيئتهم للعمل بالنظام الجديد للإحاطة بمحاوره وطريقة عمله.

-دراسة محمد أكحل، 2022، بعنوان:" شفافية المالية العمومية في الجزائر: واقع وآفاق"، مقال منشور في المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 59، العدد 03، حيث قام فيه الباحث بمعالجة الإشكالية التالية: ما واقع شفافية المالية العمومية وآفاق تجسيدها في الجزائر في ظل القانون العضوي 18-15؟ وباتباع المنهج الوصفي التحليلي قام الباحث بتقسيم هذه الدراسة إلى قسمين، حيث تناول في القسم الأول دراسة واقع شفافية المالية العمومية في ضوء التقارير الدولية المتعلقة بشفافية المالية العمومية، أما القسم الثاني فقد تطرق فيه لعرض آفاق تجسيدها من خلال المدخل القانوني ممثلا في القانون العضوي 18-15، وبعد عرض وتحليل العديد من القوانين المفسرة للقانون العضوي 18- 15، توصل الباحث إلى أن إصدار هذا القانون يشكل فعلا خطوة مهمة نحو تجسيد حكامة المالية العمومية، حيث يهدف لتعزيز شفافية المالية العمومية من خلال تحسين مضمون وطرق تقديم مشاريع قوانين المالية، وقانون المالية التصحيحي، وقانون تسوية الميزانية، ما سيسمح بتكريس المزيد من الشفافية في تسيير المالية العمومية، وبناء عليه قام الباحث باقتراح ضرورة العمل على إشاعة ونشر قيمة الشفافية عن طريق تعديل الأطر القانونية التي تتماشى معها ووضع ميكانيزمات وآليات تساعد على تحقيقها.

يمكن حصر أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

	الهدف	العينة	متغيرات الدراسة	الطريقة والأدوات المستخدمة	الاستنتاجات المتوصل إليها
الدراسات السابقة	توضيح وتفسير القانون العضوي 18-15، وإبراز واقع تطبيق الإصلاح الميزانياتي في الجزائر في ظل هذا القانون.	بيانات، معلومات ومؤشرات وقوانين خاصة بالجزائر	القانون 18-15 الرشادة في الانفاق العام المحاسبة والمساءلة الفعالية الرقابة والشفافية تطور مؤشر الشفافية وثائق الميزانية العامة تطور مؤشر الاسراف	تم الاعتماد على أداتي الوصف والتحليل من خلال الوصف النظري لمتغيرات الدراسة في الجانب النظري ثم تحليل البيانات المتحصل عليها من المواقع الرسمية وتفسير نتائجها في الجانب التطبيقي	توصلت الدراسات السابقة إلى أن توجه الجزائر إلى الاعتماد على الإصلاح الميزانياتي يندرج في إطار برنامج عصرنة ورقمنة المالية العمومية، وأن الدولة هي المساهم الوحيد في تفعيل هذا النظام في ظل غياب تام للأطراف الأخرى وهذا بسبب سوء التسيير وعدم التطبيق الفعلي للرشادة في الانفاق، كما أوضحت الدراسات السابقة مدى أهمية تطبيق القانون العضوي 18-15 لإضفاء المزيد من الشفافية في تسيير المالية العمومية.

الدراسة الحالية	ابراز واقع الاطار الميزانياتي ودوره في ترشيد الانفاق العام في مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف.	بيانات، معلومات خاصة بمؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف	تطور الحصة السوقية تطور المبيعات في المؤسسة الأصول والخصوم في المؤسسة الميزانية العامة والمختصرة في المؤسسة النسب المالية في المؤسسة	تم الاعتماد على أداتي الوصف والتحليل من خلال الوصف النظري لمتغيرات الدراسة في الجانب النظري ثم تحليل البيانات المتحصل عليها من مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف وتفسير نتائجها في الجانب التطبيقي	توصلت هذه الدراسة إلى أن التطبيق الفعلي للاطار الميزانياتي في مؤسسة سوناريك بالشلف ساهم فعلا في ترشيد الانفاق فيها ومكنها من تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها المالية وهو ما عكس كفاءتها وفعاليتها في التسيير.

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

1. الإطار المفاهيمي للإطار الميزانياتي متعدد السنوات

يشكل الإطار الميزانياتي متعدد السنوات أداة حديثة في تسيير المالية العمومية، حيث يقوم على برمجة مالية متوسطة المدى تربط بين الموارد والنتائج وفق أولويات الدولة، وقد حاولنا في هذا المحور الالمام بمختلف المعلومات النظرية التي يمكن ان تساعدنا على الفهم الجيد لهذه الآلية الحديثة.

1.1. تعريف الإطار الميزانياتي متعدد السنوات:

لم تعد الميزانية السنوية كافية لمواجهة التحديات المتزايدة للمالية العمومية، لذلك برز الإطار الميزانياتي متعدد السنوات كأداة حديثة تسمح للحكومات برسم رؤية مالية تمتد لثلاث إلى خمس سنوات، إذ يهدف هذا الإطار إلى ضبط النفقات، توجيه الموارد نحو الأولويات وضمان الشفافية والاستدامة في تسيير المال العام، وقد تعددت التعاريف المتعلقة بالإطار الميزانياتي متعدد السنوات ندكر منها:

•**تعريف ألن شيك** الذي اعتبره "وسيلة للربط بين الأهداف طويلة المدى والقيود المالية الآنية عبر توقعات متعددة السنوات"؛ (Schick, 2009, p. 12)، ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن الإطار الميزانياتي يساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها وفق ما هو متاح لها من موارد مالية وهو ما يعكس توجهه نحو المساعدة على الاستغلال الأمثل للموارد المالية في المؤسسة.

•**تعريف روبينسون:**"هو إطار مؤسسي يحدد سقوف الإنفاق لعدة سنوات، مما يعزز الانضباط المالي والتوافق مع السياسات الوطنية"؛ (Robinson, 2007, p. 15)، حيث أشار هذا التعريف إضافة إلى ما جاء به التعريف السابق أن تطبيق الإطار الميزانياتي يخضع للسياسات الوطنية التي تفرض من طرف الحكومة والتي لا يمكن تجاوزها لكي لا تتحمل المؤسسة عقوبة مخالفة القانون.

•**تعريف البنك الدولي**: "هو آلية متكاملة تخطط للمالية العامة على المدى المتوسط، تربط الموارد بالأهداف وتدعم الاستدامة، وهو يعد أداة استراتيجية للتخطيط المالي تستخدمها الحكومات لتحديد سقوف الإنفاق وضبط التوازنات المالية على المدى المتوسط يتراوح عادةً بين ثلاث إلى خمس سنوات. ويهدف هذا الإطار إلى تجاوز النظرة الضيقة للميزانية السنوية، من خلال اعتماد منظور استشرافي يربط بين الأهداف الاستراتيجية للسياسات العمومية والوسائل المالية المتاحة لتحقيقها ويرتكز هذا الإطار على وضع توقعات واقعية ومتكاملة بخصوص الموارد المالية المتاحة والنفقات العمومية المتوقعة، مع مراعاة تطورات الاقتصاد الكلي، مثل النمو الاقتصادي، التضخم، البطالة وأسعار الفائدة، كما يُشكل مرجعية أساسية لإعداد الميزانيات السنوية"؛ (World Bank Publications, 2013, p. 45)

•**تعريف International Monetary Fund**: "هو مجموعة من الترتيبات المؤسسية التي تسمح للحكومة بتخطيط مواردها المالية، بما في ذلك الإيرادات والنفقات، على مدى عدة سنوات عادة من ثلاث إلى خمس سنوات، ويعمل على تعزيز الانضباط المالي والشفافية من

خلال ربط قرارات السياسة الحالية بتأثيرها المستقبلي، وتوجيه الميزانيات السنوية بسقوف الإنفاق المتعددة السنوات، ومساعدة الحكومات على إدارة الإنفاق العام بشكل أكثر فعالية"؛ (International Monetary Fund, 2024, p. 04)

يعد الاطار الميزانياتي المتعدد السنوات إطارا أساسيا للتخطيط الدقيق للنفقات العمومية، ويحدد لكل عام سقفا اجماليا للنفقات العمومية وحدودا لها وفقا للسياسة العامة، ووفقا لهذه المقاربة يكون اعداد الميزانية متعددة السنوات وهي سنوات البرمجة الثلاث: n+1, n+2, n+3؛ (Sadoudi, 2017, p. 14)

2.1. أهمية الإطار الميزانياتي متعدد السنوات:

تكمن أهمية الإطار الميزانياتي متعدد السنوات في: (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2014، صفحة 10)

- ✓ **تعزيز التخطيط المالي على المدى المتوسط:** فهو يمنح رؤية تمتد من 3 إلى 5 سنوات لتوقع الإيرادات والنفقات وضبط الأولويات التنموية؛
- ✓ **تحقيق استقرار الميزانية:** إذ يساعد على استقرار الإنفاق والإيرادات وتقليل العجز والاقتراض غير المبرمج؛
- ✓ **دعم الرقابة والتقييم:** فهو يوفر قاعدة لمتابعة البرامج الحكومية وتقييم نتائجها على المدى المتوسط؛
- ✓ **تعزيز الشفافية والمصداقية:** فهو يضمن وضوح التوجهات المالية ويعزز ثقة المواطنين والمستثمرين في السياسات العمومية؛

3.1. مبادئ الإطار الميزانياتي متعدد السنوات:

يقوم الإطار الميزانياتي متعدد السنوات على مجموعة من المبادئ التي تمنحه الطابع الاستراتيجي وتجعله أداة فعّالة لترشيد الموارد وضمان استدامة المالية العمومية، ومن أهم هذه المبادئ نجد: (القريوتي، 2010، صفحة 21)

- ✓ **الاستدامة المالية:** بهدف ضمان تمويل النفقات دون تراكم مفرط للديون والحفاظ على توازن طويل الأمد بين الموارد والإنفاق؛
- ✓ **الانضباط المالي:** للتحكم في الإدارة العقلانية للإيرادات والنفقات بما يحد من العجز والدين العمومي ويضمن الاستقرار المالي؛
- ✓ **تحديد الأولويات:** من خلال توجيه الموارد نحو القطاعات والمشاريع الأكثر أهمية وتأثيراً في تحقيق الأهداف التنموية؛
- ✓ **الشفافية والمساءلة:** من خلال توفير معطيات واضحة وتعزيز الرقابة لضمان ثقة المواطنين وفعالية السياسات العمومية؛
- ✓ **الواقعية:** من خلال إعداد تقديرات مالية واقتصادية مبنية على معطيات موضوعية ودقيقة، بعيداً عن التفاؤل أو التشاؤم المبالغ فيه؛
- ✓ **المرونة:** من خلال تمكين الإطار من التكيف مع التغيرات الاقتصادية والمالية غير المتوقعة مع الحفاظ على الأهداف الاستراتيجية؛

4.1. مكونات الإطار الميزانياتي متعدد السنوات:

يُعتبر الإطار الميزانياتي متعدد السنوات أداة لضمان استدامة المالية العامة من خلال تحسين تخصيص الموارد وتوجيهها نحو الأولويات الاستراتيجية، ويتكون من عدة عناصر أساسية كما يلي: (البنك الدولي، 2013، صفحة 14)

- **الإطار الزمني:** يمتد عادة من ثلاث إلى خمس سنوات مما يحقق التوازن بين الاستجابة للظروف الآنية والالتزام بالأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، مع إمكانية تحديثه بشكل دوري وفق المتغيرات الاقتصادية والمالية؛
- **التقديرات المالية الكلية:** تشمل أهم المؤشرات الاقتصادية مثل النمو، الإيرادات الجبائية وغير الجبائية، التضخم، أسعار الفائدة والعجز أو الفائض، وإعدادها يتم بالتعاون بين وزارات المالية والاقتصاد وهيئات التخطيط، مما يجعلها أساس السياسات المالية الواقعية؛
- **سقوف الإنفاق:** تُحدد حدود قصوى للنفقات على المستوى الحكومي أو القطاعي، وهو ما يساعد على ضبط العجز والتحكم في الدين العمومي، إضافة إلى تعزيز الكفاءة والمساءلة في تخصيص الموارد؛
- **برمجة الميزانية حسب الأداء:** تنتقل هذه المقاربة من التركيز على المدخلات إلى التركيز على النتائج والمخرجات، حيث يتم ربط الاعتمادات بالأهداف والمؤشرات، مما يعزز الشفافية ويحفز على تحسين جودة الخدمات العمومية؛
- **آلية التحديث والمراجعة السنوية:** توفر المرونة اللازمة للتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، مثل تقلب أسعار النفط أو الأزمات المالية والصحية، من خلال مراجعة التقديرات وتعديل سقوف الإنفاق بشكل سنوي؛
- **التنسيق المؤسساتي والحوكمة:** يتطلب الإطار تعاوناً بين وزارة المالية والقطاعات الوزارية وهيئات التخطيط، مع اعتماد آليات واضحة لتبادل المعلومات وتكريس مبادئ الشفافية والمساءلة، كما تعزز الحوكمة بفضل وجود أطر قانونية ورقابية وضمان مشاركة البرلمان والمجتمع المدني؛

5.1. صعوبات وتحديات تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات:

رغم أهميته في تحسين إدارة المالية العمومية، يواجه الإطار الميزانياتي متعدد السنوات عدة تحديات رئيسية أهمها:

- ✓ ضعف الإطار المؤسسي والقانوني: غياب قواعد ملزمة يجعل الالتزام بالتقديرات المستقبلية استشاريًا فقط، مما يقلل من فعاليته؛ (بوجطو، 2013، صفحة 184)
- ✓ محدودية القدرات الإدارية والفنية: نقص الكفاءات وضعف التكوين يعوق إعداد تقديرات دقيقة وبرامج مبنية على النتائج؛
- ✓ تغير الأولويات والسياسات الحكومية: التبدلات السياسية المتكررة تعطل استمرارية البرامج وتحول الإطار إلى وثيقة نظرية أكثر من كونه خطة عملية؛
- ✓ عدم دقة التوقعات الاقتصادية والمالية: صعوبة التنبؤ بالنمو والتضخم وأسعار الصرف تجعل التقديرات عرضة للأزمات والتقلبات؛
- ✓ مقاومة التغيير داخل المؤسسات: تبني ثقافة التخطيط الاستراتيجي يواجه تحفظات من بعض المسؤولين المعتادين على النظام السنوي؛ (خالدي و بوضياف، 2024، صفحة 138)
- ✓ ضعف أنظمة المعلومات المالية: غياب قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة يصعّب عملية التخطيط والتنسيق بين المؤسسات؛
- ✓ ضعف الربط بين التخطيط الاستراتيجي والميزانية: الانفصال بين الخطط الوطنية والقدرات المالية يضعف فعالية التنفيذ؛

6.1. مجالات استخدام الإطار الميزانياتي متعدد السنوات:

يستخدم الإطار الميزانياتي متعدد السنوات في عدة مجالات أساسية تساهم في تحسين إدارة المال العام وترشيد الإنفاق العام، من أبرزها: (عشة، 2022، صفحة 130)

–تخصيص الموارد المالية: من خلال ربط الاعتمادات بالبرامج ذات الأولوية الاستراتيجية وضمان استدامة التمويل على المدى المتوسط؛

–تحقيق الاستدامة المالية: عبر ضبط مستويات الدين والعجز، وتفادي التقلبات الناجمة عن الصدمات الاقتصادية؛

–تحسين كفاءة الإنفاق العمومي: بتركيز الميزانية على النتائج والمخرجات بدل المدخلات، بما يعزز الفعالية والمساءلة؛

–تعزيز الشفافية والحوكمة: من خلال وضوح التوقعات المالية على مدى عدة سنوات، وإتاحة المعلومات للبرلمان والمجتمع المدني؛

–دعم التخطيط الاستراتيجي: حيث يُمكّن من ربط خطط التنمية الوطنية بالبرمجة المالية المتوسطة الأجل؛

7.1. آليات تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات:

يُعد تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات خطوة عملية أساسية لضمان ترشيد الإنفاق العمومي وتحقيق الاستدامة المالية، وتتمثل آلية التطبيق في مجموعة من المراحل المترابطة كالتالي:

–وضع الأسس القانونية والمؤسسية: لا بد من إصدار نصوص تنظيمية وقانونية تُلزم مختلف القطاعات باعتماد برمجة مالية متوسطة الأجل، وربطها بمخططات التنمية الوطنية، بما يعزز الانسجام بين التخطيط الاستراتيجي والميزانية؛ (وزارة المالية ، 2020، صفحة 5)

–إعداد التوقعات الاقتصادية والمالية: يقوم هذا الإطار على بناء فرضيات دقيقة حول معدلات النمو، التضخم، أسعار الصرف، وأسعار المواد الأولية، مما يساعد على وضع تقديرات واقعية للإيرادات والنفقات؛ (صندوق النقد العربي، 2018، صفحة 45)

–برمجة النفقات على أساس الأولويات: يتم توزيع الاعتمادات المالية لثلاث إلى خمس سنوات وفقًا للأولويات التنموية، مثل الصحة، التعليم، والبنية التحتية، مع تحديد سقوف للإنفاق لكل قطاع؛ (البنك الاسلامي للتنمية، 2019، صفحة 47)

–تعزيز نظم المعلومات المالية: يتطلب التطبيق قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة حول الإيرادات والنفقات السابقة، وربطها إلكترونيًا بمؤشرات الأداء، بما يمكّن من متابعة تنفيذ الميزانية بانتظام؛

–اعتماد الرقابة والتقييم المستمر: يجب أن ترافق التنفيذ آليات رقابية قائمة على مؤشرات أداء واضحة، تسمح بتقييم مدى التزام القطاعات بالسقوف المحددة وربط التمويل بالنتائج؛ (برنامج الامم المتحدة الانمائي، 2017، صفحة 65)

–تعزيز الشفافية والمشاركة: يعد تعزيز شفافية المالية عاملا حاسما في تسيير المالية العمومية والمساءلة عنها، لهذا تولي المؤسسات المالية الدولية اهتماما بهذا الجانب وتركز على التحسين المستمر للمدونات والمواثيق المرتبطة بها وترتبط شفافية المالية العمومية والميزانية خصوصا بحجم المعلومات

والإحصاءات المتعلقة بمختلف أنواع الإنفاق والإيرادات وموثوقيتها وتوفرها في الوقت المناسب واتاحتها للجميع؛ (أكحل، 2022، صفحة 313)

8.1. تقييم فعالية الإطار الميزانياتي متعدد السنوات في ترشيد الإنفاق العام:

يُعتبر الإطار الميزانياتي متعدد السنوات من أهم أدوات ترشيد الإنفاق العام، ويُقاس مدى فعاليته من خلال مجموعة مؤشرات رئيسية:

–الانضباط الميزانياتي: يعبّر عن قدرة الدولة على التحكم في مستويات العجز والدين ومنع الانحرافات الكبيرة، مما يرسخ الاستدامة المالية؛

–واقعية التقديرات: تعكس دقة التوقعات المالية والاقتصادية، حيث إن اعتماد فرضيات واقعية يحد من الانحرافات في التنفيذ؛ (عوادي، 2021، صفحة 38)

–قابلية التنبؤ في الإنفاق: تُظهر مدى التزام الدولة بالبرامج المخططة، ما يضمن استقرار التمويل ويُحسّن تنفيذ السياسات العمومية، خاصة في القطاعات الحيوية كالصحة والتعليم؛ (عمالو و مداحي، 2024، صفحة 316)

–المرونة في مواجهة الصدمات: تقيس قدرة المالية العمومية على التكيف مع الأزمات غير المتوقعة دون الإخلال بالأهداف الأساسية، من خلال الاعتمادات الاحتياطية أو إعادة ترتيب الأولويات؛

–الشفافية وربط الأداء بالأهداف: تبرز أهمية وضوح المعلومات المالية وإشراك الأطراف المعنية في إعداد الميزانية، إضافة إلى اعتماد مؤشرات الأداء لربط النفقات بالنتائج المتوقعة؛ (الجوزي، 2014، صفحة 294)

–وضوح الخيارات الاستراتيجية: وهذا من خلال برمجة الميزانية المتعددة السنوات وتشجيع عدم مركزية الميزانية من أجل ضمان تسيير يستجيب لاحتياجات المواطنين المختلفة؛ (بوغصاب و مجدوب، 2022، صفحة 778)

2. الإطار الميزانياتي المتعدد السنوات ودوره في ترشيد الإنفاق العام في مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف

نظرا لأهمية دراسة دور الإطار الميزانياتي متعدد السنوات في ترشيد الإنفاق العام، سنحاول في هذا المحور إسقاط ما تم تناوله نظريا في مؤسسة رائدة في صناعة الأجهزة المنزلية متخصصة في تصنيع وتركيب المدافئ، وهي المؤسسة الوطنية لتحقيق تسيير الصناعات المترابطة سوناريك –وحدة سيدي عكاشة –بتنس–ولاية الشلف، من خلال عرض فعالية تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات في ترشيد الإنفاق العام.

1.2.مجالات تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات في مؤسسة سوناريك خلال السنوات 2021،2022،2023

شهدت مؤسسة سوناريك ديناميكية فعالة في تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات على مستوي اداراتها المختلفة أهمها:

أولا_مجال تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات على مستوى التخطيط الاستراتيجي:

وهو عملية مستمرة حيث يتم مراجعته بانتظام وبناء عليه تحدد المؤسسة اتجاهها الاقتصادي فتعمل على تخصيص الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف الاقتصادية، كما يساعد على اتخاذ قرارات مستقبلية، وذلك من خلال:

أ–تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تعتمد مؤسسة سوناريك بالشلف على تحديد الأهداف الاستراتيجية المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (02): جدول التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف خلال السنوات:2021،2022،2023

المدة الزمنية	الموارد المطلوبة	المبادرات	المؤشرات	الهدف الاستراتيجي
3سنوات	الموارد المالية والبشرية	زيادة الإنتاج، تطوير منتجات جديدة	الحصة السوقية	زيادة الحصة السوقية
6أشهر	الموارد المالية والتكنولوجية	تطبيق تقنيات جديدة، تكوين الموظفين	تكلفة الإنتاج، وقت التسليم توفر المادة الأولية ذات الجودة العالية	تحسين الكفاءة الإنتاجية بنسبة متزايدة
6أشهر دورية	الموارد البشرية والتدريب	تحسين خدمة العملاء وتقديم عروض خاصة	استطلاع رضا الزبائن	زيادة رضا الزبائن

3 سنوات	الموارد المالية	الاعتماد على التمويل الداخلي	نسب المؤشرات المالية	القدرة على التمويل الذاتي

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المديرية العامة لمؤسسة سوناريك بالشلف

يتضح من الجدول أن المؤسسة تعتمد استراتيجية طويلة الأجل لزيادة حصتها السوقية وتطوير منتجاتها، مع تحسين الجودة بالاعتماد على التمويل الذاتي، وذلك ضمن سياسة لترشيد النفقات وتحديد أولويات الإنفاق وفق مبادئ الإطار الميزانياتي متعدد السنوات.

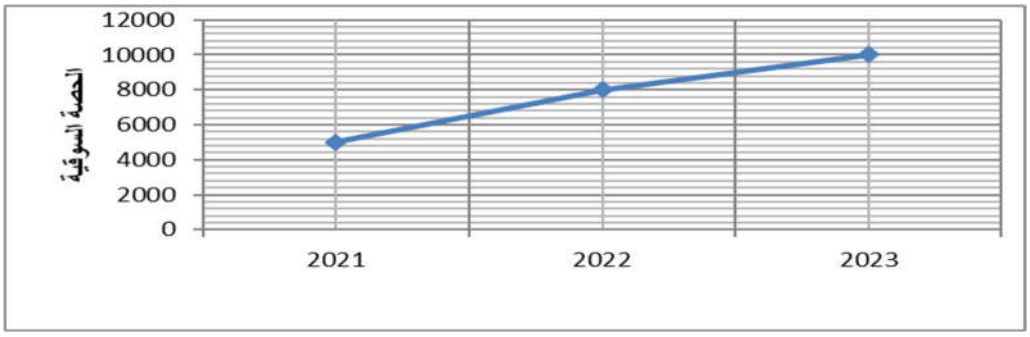
الجدول رقم(03): تطور الحصة السوقية لمؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف خلال السنوات:2021،2022،2023

السنوات	2021	2022	2023
الحصة السوقية	5000	8000	10000

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المديرية العامة لمؤسسة سوناريك بالشلف

ولتحليل بيانات جدول الزيادة السوقية لمؤسسة سوناريك بيانيا، قمنا برسم المنحنى البياني اعتمادا على معطيات الجدول أعلاه:

الشكل(1): منحنى بياني لتطور الحصة السوقية لمؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف خلال السنوات:2021، 2022، 2023



المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (03)

نلاحظ أن مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف نجحت في رفع إنتاجها من 5000 وحدة سنة 2020 إلى 8000 وحدة سنة 2022، وصولًا إلى 10000 وحدة سنة 2023، بفضل تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات، ما ساعدها على تحقيق هدف زيادة الحصة السوقية وترشيد الإنفاق وفق ما سطرته سابقا.

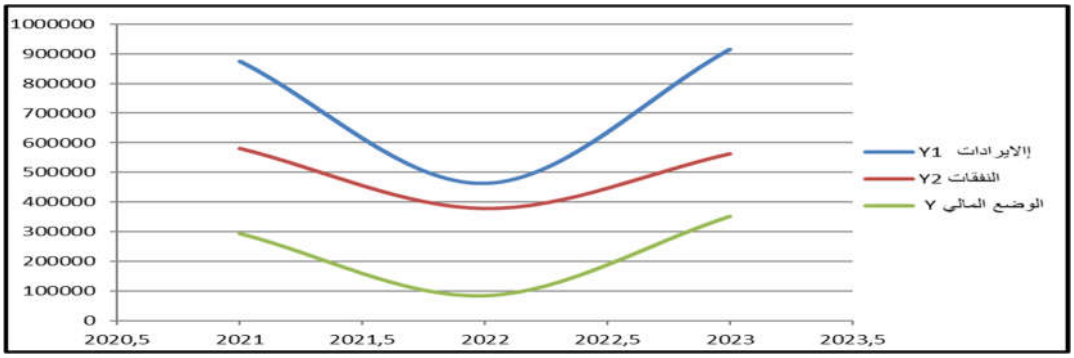
ب-تخصيص الموارد اللازمة وتحديد أولويات الإنفاق:

الجدول رقم (04): تخصيص الموارد اللازمة وتحديد أولويات الإنفاق خلال السنوات: 2021،2022،2023 الوحدة: كيلو دينار

البيان	**2021**	**2022**	**2023**
الإيرادات	874713	461923	914849
النفقات التشغيلية	580736	378000	562784
الوضع المالي: فائض	293977	83923	352065

المصدر: من اعداد الباحثتين اعتمادا على معلومات مقدمة من مصلحة المحاسبة بمؤسسة سوناريك بالشلف.

الشكل (2):منحنى بياني يمثل تخصيص الموارد اللازمة وتحديد أولويات الإنفاق لمؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف خلال السنوات: 2021،2022،2023



المصدر: من إعداد الباحثتين اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (04)

يعكس الجدول والمنحنيات البيانية المسار المالي لمؤسسة سوناريك خلال الفترة من 2021 إلى 2023، حيث أظهرت مرونة في مواجهة الأزمات بفضل تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات، ما سمح بالحفاظ على فائض مالي إيجابي دون اللجوء للتمويل الخارجي.

-**الإيرادات:** تراجعت في 2022 من 713.874 إلى 461.923 كيلو دينار بسبب جائحة كورونا، ثم تعافت في 2023 إلى 914.849 كيلو دينار، متجاوزة مستواها الأصلي.

-**النفقات التشغيلية:** انخفضت في 2022 إلى 378.000 كيلو دينار، ثم ارتفعت في 2023 إلى 562.784 كيلو دينار بشكل متوازن مع نمو الإيرادات.

-**الفائض المالي:** تقلص في 2022 إلى 83.923 كيلو دينار، ثم انتعش في 2023 إلى 142.011 كيلو دينار، بفضل التحكم في التكاليف.

تُبرز هذه المؤشرات مرور المؤسسة بمرحلة تراجع في 2022، ثم تعافٍ في 2023 بفضل التخطيط المالي متوسط المدى، مما ساعدها على توجيه الموارد بكفاءة وضمان استقرارها المالي.

ج-تطوير المنتجات:

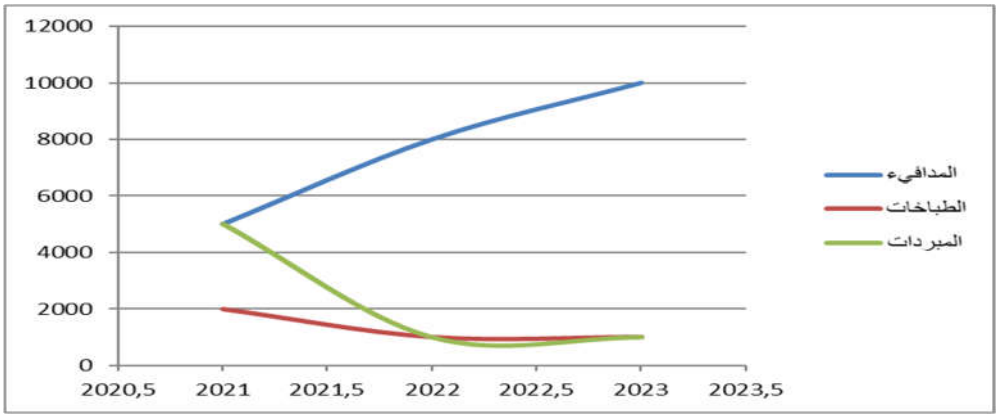
تساهم مؤسسة سوناريك في تموين السوق بالمدافئ، وأدخلت مؤخرًا منتجات كهرومنزلية جديدة مثل الطباخات بأنواعها، في حين توفر المبردات من وحدات أخرى تابعة للشركة الأم بهدف تلبية احتياجات المستهلكين ودعم السوق المحلية.

الجدول رقم (05):تطوير المنتجات في مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف خلال السنوات:2021،2022،2023

البيان (وحدة)	2021	2022	2023
المدافئ	5000	8000	10000
الطباخات	2000	1000	1000
المبردات	5000	1000	1000

المصدر: من إعداد الباحثتين اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف قسم المحاسبة لمؤسسة سوناريك بالشلف

الشكل (3): منحنى بياني لتطوير المنتجات في مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف خلال السنوات: 2021،2022،2023



المصدر: من إعداد الباحثتين اعتمادا على مخرجات الجدول رقم(05).

يبين التمثيل البياني أن إنتاج المدافئ في مؤسسة سوناريك شهد ارتفاعًا مستمرًا من 5000 وحدة سنة 2021 إلى 10000 وحدة سنة 2023، ما يعكس تركيزها على نشاطها الأساسي وزيادة الطلب عليه. وفي المقابل سجل إنتاج المبردات والطباخات تراجعًا واستقرارًا عند 1000 وحدة، ما يدل على تقليص المنتجات الثانوية لتفادي التكاليف الزائدة.

يعكس هذا التوجه تطبيق المؤسسة للإطار الميزانياتي متعدد السنوات من خلال توجيه الموارد نحو النشاط الرئيسي، وترشيد الإنفاق وفق الطلب الفعلي. كما تخصص 1% من كتلة الأجور لتكوين العمال و1% لاستقبال المتربصين، ما يمكنها من تطوير مواردها البشرية وتقليل تكاليف التكوين بفضل إعفاءات الدولة.

ثانيا_مجالات تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات على مستوى الإنتاج:

تبذل مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف جهدا كبيرا لإدارة إنتاج ذو جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة وذلك وفق:

أ-تخطيط الإنتاج:

تطبق المؤسسة خطة إنتاج مرنة، معتمدة على الإطار الميزانياتي متعدد السنوات، عبر تحديد احتياجاتها من المواد الخام مسبقًا، والحفاظ على مخزون أمان يكفي ثلاثة أشهر لضمان استمرارية الإنتاج.

ب-تخطيط تقدير التكاليف: وتضم:

•**تكاليف المواد الأولية**: لكون مؤسسة سوناريك تعمل على ضمان جودة منتجاتها، فهي لا تخفض من تكاليف المادة الأولية الأساسية، فمشترياتها لهذه المادة تكون خاضعة لقانون الصفقات العمومية وتكون من السوق الخارجية (ايطاليا)، وتكون ذات جودة عالية، أما المكونات الأخرى للمنتج فتتولى الشركة الأم شراءها بسعر أنسب، وبسعر الجملة، وذات جودة عالية من السوق الداخلي للاستفادة من مزايا التخفيض، ثم توزعها على مختلف وحداتها بحسب احتياجاتها، فكلما كانت الكمية المشتراة كبيرة، استفادت من امتيازات وتخفيضات معتبرة.

تسعى المؤسسة إلى ترشيد النفقات من خلال تولي الشركة الأم شراء المادة الأولية المحلية، وبالتالي تحصل مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف على المواد الأولية بأقل التكاليف، وهذا ما يدعو إليه الإطار الميزانياتي متعدد السنوات.

•**تكاليف الرواتب والأجور**:

يمكن تصنيف رواتب وأجور عمال مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تكاليف الرواتب والأجور في مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف خلال السنوات: 2021،2022،2023

البيان الوحدة: دج	الأجر الاساسي عامل عادي	منحة PRC عامل عادي	الأجر الاساسي عامل تقني	منحة PRC عامل تقني	الأجر الاساسي مهندس	حوافز PRC مهندس	الأجر الأساسي رئيس قسم	حوافز PRC رئيس قسم	الأجر الأساسي مدير	حوافز مدير PRC
2021	30000 40000	10000	45000 60000	12000	60000 80000	15000	80000 100000	18000	100000 150000	20000
2022	30000 40000	12500	45000 60000	12600	60000 80000	15600	80000 100000	18700	100000 150000	21000
2023	30000 40000	13000	45000 60000	13000	60000 80000	16000	80000 100000	19870	100000 150000	21700

المصدر: من اعداد الباحثتين اعتمادا على وثائق مقدمة من قسم المحاسبة بمؤسسة سوناريك بالشلف.

يتضح من الجدول أن رواتب موظفي مؤسسة سوناريك تتكون من جزء ثابت (الراتب الأساسي) مرتبط بالرتبة الوظيفية، يتراوح بين 30.000 دج للعامل العادي و100.000 دج للمدير، وجزء متغير يتمثل في منحة العمل الجماعي (PRC) المرتبطة بتحقيق الأهداف المسطرة، فإذا بلغت نسبة تحقيق الأهداف 80% أو أكثر تُصرف المنحة، وإلا فلا تُمنح.

هذا النظام يسمح للمؤسسة بربط الأجور بأدائها الفعلي، ما يساهم في ترشيد نفقات الموظفين وفق مبادئ الإطار الميزانياتي متعدد السنوات.

ثالثا_مجالات تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات على مستوى إدارة التسويق والمبيعات خلال السنوات: 2021،2022،2023

ويشمل ما يلي:

أ-تقدير المبيعات:

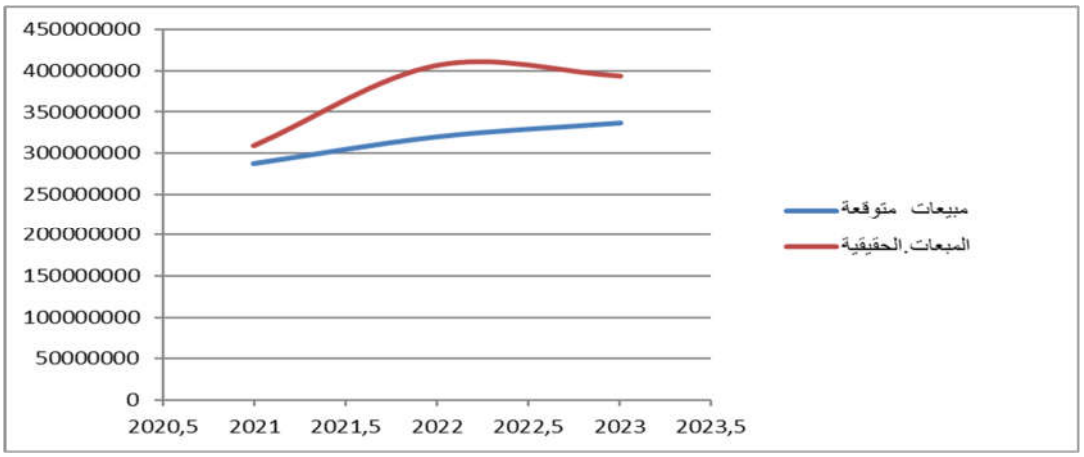
فيما يلي جدول يبين مبيعات مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف لمدة ثلاث سنوات متتابعة كالتالي:

الجدول رقم(07): تطور مبيعات مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف خلال السنوات 2021،2022،2023

السنوات	2021	2022	2023
المبيعات المتوقعة	278000000	320000000	337000000
المبيعات الفعلية	309000000	407000000	349000000

المصدر: من إعداد الباحثتين اعتمادا على وثائق قسم المبيعات لمؤسسة سوناريك بالشلف.

الشكل (4): منحنى بياني لتقدير المبيعات لمؤسسة سوناريك بالشلف خلال السنوات: 2021،2022،2023



المصدر: من إعداد الباحثتين اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (07)

من خلال الجدول والمنحنى البياني نلاحظ أن مؤسسة سوناريك اعتمدت تخطيطًا ماليًا متوسط المدى، حيث ارتفعت توقعات المبيعات من 278 مليون دج سنة 2021 إلى 337 مليون دج في 2023. في المقابل، تجاوزت المبيعات الفعلية التوقعات في 2021 و2022، مسجلة 309 و407 مليون دج على التوالي، بينما بلغت 349 مليون دج في 2023، متفوقة رغم تراجعها على التوقعات.

يعكس هذا الأداء مرونة المؤسسة وكفاءتها في استغلال قدراتها الإنتاجية وضبط نشاطها حسب الطلب الموسمي، وفق مبادئ الإطار الميزانياتي متعدد السنوات.

تظهر المعلومات والاتجاهات البيانية أن مؤسسة سوناريك نجحت في استخدام الإطار الميزانياتي متعدد السنوات كأداة فعالة لتقدير المبيعات وتوجيه الموارد، من خلال:

- ✓ إعداد توقعات مالية واقعية مبنية على تحليل موسمي ودوري؛
- ✓ تجاوز التوقعات بفضل تحسين الأداء التشغيلي والتسويقي؛
- ✓ مواجهة التذبذب الموسمي للمبيعات دون التأثير على الاستقرار المالي؛
- ✓ تحقيق استدامة مالية نسبية عبر ترشيد النفقات وتوجيهها حسب الأولويات.

ب–تخطيط التسويق:

رغم غياب تخطيط تسويقي محدد، تعتمد مؤسسة سوناريك استراتيجيات متنوعة لتسويق منتجاتها مثل البيع المباشر، التواجد في نقاط بيع محلية ووطنية، تنظيم عروض ترويجية، والمشاركة في المعارض، وتقوم بتوزيع منتجاتها باستخدام شاحناتها الخاصة لتقليل تكاليف النقل، مع اعتماد الغاز كوقود لتقليل مصاريف البنزين، كما تعتمد الطاقة الشمسية لتقليل استهلاك الكهرباء وهذا ما يعكس تطبيق المؤسسة للإطار الميزانياتي متعدد السنوات لترشيد الإنفاق في مجال التسويق.

2.2. مؤشرات قياس الأداء المالي بتطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات في مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف وأثرها على ترشيد الإنفاق العام:

سنحاول تسليط الضوء على أثر تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات في مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف من خلال حساب بعض المؤشرات والنسب المالية وتحليلها.

أولا_ استعراض الميزانية المالية للسنوات 2021 ،2022،2023

أ–جانب الأصول:

الجدول رقم (08): يمثل جانب الأصول في الميزانية العامة لمؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف خلال السنوات: 2021،2022،2023 ، الوحدة: كيلو دينار

الأصول	صافي السنة 2021	صافي السنة 2022	صافي السنة 2023
أراضي	27739536.00	27739536.00	27739536.00
مباني	97343538.00	95753260.42	90982427.70
تثبيتات مادية أخرى	6124858.93	20169050.69	36752499.71
أصول قيد الانجاز		1358411.90	
القروض والأصول المالية الأخرى الغير جارية		45702789.82	
أصول ضريبة مختلفة	3554517.83	2612494.61	3145679.03
مجموع الأصول غير الجارية	134762450.76	19333554.44	158620142.44
الأصول الجارية			
المخزون قيد الانجاز	63609632.2	120099573.54	160759752.22
الزبائن	80834526.46	55668112.53	25945559.51

مدينون آخرون	503611.65	48005.76	58190.51
الضرائب ومشابهها	20087.00	265127.41	995172.04
الخزينة	7260742.85	5217628.05	1182292.02
مجموع الأصول الجارية	152228600.16	181298447.29	188940966.30
المجموع العام للأصول	286991050.92	374633990.73	337738757.39

المصدر: من إعداد الباحثتين بناء على معلومات مقدمة من قسم المحاسبة في مؤسسة سوناريك بالشلف.

ب-جانب الخصوم:

الجدول رقم (09): جانب الخصوم في الميزانية العامة لمؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف خلال السنوات: 2021، 2022، 2023

الخصوم	2021	2022	2023
النتيجة الصافية	13836426.26-	15142158 .47	34942266.55
رؤوس الأموال الخاصة	10768928.21	10768928.81	10768928.81
حسابات الارتباط	260349485.44	306027564.21	267242323.13
المجموع 1	257281987.99	331936651.49	312953518.49
الخصوم غير الجارية			
الضرائب	2754140.05	2537073.32	2320006.59
المخصصات والايرادات المعترف بها	15586228.96	10932567.03	10643362.59
المجموع 2	7463491.66	13469640.35	12963369.18
الخصوم الجارية			
الموردون والحسابات المرتبطة بها	7463491.66	2559399.44	8230807.85
الضرائب	1216104.03	981377.44	1301001.99
ديون أخرى	2689098.23	25684922.03	2290059.88
المجموع 3	11368693.92	29225698.89	11821869.72
المجموع الإجمالي للخصوم	286991050.92	374633990.73	337738757.39

المصدر: من إعداد الباحثتين بناء على معلومات مقدمة من قسم المحاسبة في مؤسسة سوناريك بالشلف.

ومن خلال استعراض عناصر الميزانية العامة لمؤسسة سوناريك بالشلف يمكننا استنتاج الميزانية المختصرة كالتالي:

•الميزانية المختصرة لجانب الأصول:

اسم الحساب	2021		2022		2023	
	المبالغ	%	المبالغ	%	المبالغ	%
أصول ثابتة	134762450.76	46.5	19333554.44	46.60	158620142.44	46.96

أصول متداولة	152228600.00	53.05	181298447.29	53.15	188940966.30	3,5
قيم جاهزة	7260742.85	0,45	5217628.05	0,25	1182292.02	0.04
مجموع الأصول	286991050.92	100	374633990.73	100	337738757.39	100

الجدول رقم(10): الميزانية المختصرة لجانب الأصول في الميزانية العامة لمؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف

المصدر: من إعداد االباحثتين اعتمادا على مخرجات الجدول رقم(08)

- **الميزانية المختصرة لجانب الخصوم:**

الجدول رقم (11): الميزانية المختصرة لجانب الخصوم في الميزانية العامة لمؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف

اسم الحساب	2021	%	2022	%	2023	%
	المبالغ		المبالغ		المبالغ	
أموال دائمة	257281987.99	99.86	373338652.99	99.65	339935518.49	97.96
ديون طويلة الأجل						
ديون قصيرة الأجل	271718197.93	0.94	335253263.1	0.89	2196761 .1	2.04
مجموع الخصوم	286991050.92	100	374633990.73	100	337738757.39	100

المصدر: من إعداد الباحثتين اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (09)

من خلال معطيات الميزانية نلاحظ أن:

•**الأصول الثابتة:** ارتفعت الأصول الثابتة بمؤسسة سوناريك من 134,762,450.76 دج (2021) إلى 193,335,544.44 دج (2022) ثم تراجعت إلى 158,620,142.44 دج (2023)، مع بقاء نسبتها مستقرة (46.5%–46.96%). ويعكس ذلك ثبات الاستراتيجية الاستثمارية للمؤسسة بفضل الإطار الميزانياتي متعدد السنوات الذي دعم الاستقرار والاستدامة المالية.

•**الأصول المتداولة:** سجلت الأصول المتداولة لمؤسسة سوناريك ارتفاعًا من 152,226,600 دج سنة 2021 إلى 181,298,447.29 دج سنة 2022 ثم 188,940,966.30 دج سنة 2023، مع بقاء نسبتها مستقرة نسبيًا عند حوالي 53%. ويبرز هذا التطور تعزيز السيولة عبر الذمم المدينة والمخزون والقيم الجاهزة، ما يعكس اعتماد المؤسسة على أصول سريعة التحويل إلى نقد، في انسجام مع الإطار الميزانياتي متعدد السنوات الذي دعم كفاءتها في التسيير الذاتي وضمان مرونتها المالية.

•**القيم الجاهزة:** القيم الجاهزة على مدار الثلاث سنوات، تكاد تكون منعدمة فهي لا تتعدى0.45% سنة 2021 و0.25 % سنة 2022 و0.04 %سنة 2023، ويعود هذا الانخفاض الى اعتماد المؤسسة بشكل كبير على الأصول المتداولة في هيكل أصولها الثابتة فهذا الاستقرار النسبي في القيم الجاهزة يشير إلى الاستراتيجية المتوازنة نسبيا التي تعتمدها مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف في إدارة الأصول على المدى القصير والطويل، التي تمثلت في تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات.

•**الأموال الدائمة:** تكشف بيانات مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف اعتمادها شبه الكلي على الأموال الدائمة في تمويل عملياتها طويلة الأجل، ورغم تذبذب قيم هذه الأموال خلال فترة الدراسة فإنها عرفت ارتفاعًا ملحوظًا مقارنة بسنة 2021، مما يعكس متانة هيكلها المالي، فاقتراب نسبة الأموال الدائمة من 100% يبرز اعتماد المؤسسة أساسًا على مصادرها الذاتية، ما ساعدها على تجنب الديون طويلة الأجل، وبالتالي تقليص المخاطر المالية الناتجة عن الفوائد والأقساط الثابتة. وبهذا، حافظت المؤسسة على استقلاليتها المالية واستقرارها على المدى الطويل.

•**الديون قصيرة الأجل:** ظهرت بيانات مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف أن الديون قصيرة الأجل شهدت تذبذبًا بين 2021 و2023؛ إذ ارتفعت سنة 2022 ثم انخفضت بشكل ملحوظ سنة 2023 بفضل سياسة التخطيط وترشيد الإنفاق العام، ورغم لجوء المؤسسة إلى هذه الديون في بعض الحالات لتسهيل السيولة النقدية، إلا أن نسبتها ظلت ضعيفة لا تتجاوز 2.05%، ما يعكس اعتمادها الأساسي على مصادرها الداخلية لتسيير الإنفاق التشغيلي، ومن خلال تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات، تمكنت المؤسسة من الاعتماد على التمويل الذاتي القائم على أصولها الثابتة، مع الابتعاد عن الديون طويلة الأجل، وهو ما جنبها أعباء إضافية كالفوائد وغرامات التأخير، وبهذا استطاعت مؤسسة سوناريك أن ترشّد نفقاتها، وتحافظ على السيولة لتكون جاهزة عند الحاجة وتتمتع بمركز مالي قوي ومستدام.

ثانيا_ حساب بعض المؤشرات المالية:

الجدول رقم (12): بعض المؤشرات المالية المعتمدة في مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف خلال السنوات 2023،2022،2021

البيان	2021	2022	2023
رأس المال العامل الدائم=أموال دائمة – أصول ثابتة	122519537.2	354005098.5	171315376.05
رأس المال العامل الصافي= الأصول المتداولة – ديون قصيرة الأجل	119489597.93	153954815.81	88944719.4

المصدر: من إعداد الباحثتين اعتمادا على معطيات الجدولين (10) و (11).

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ما يلي:

•**رأس المال العامل الدائم:** شهد تقلبًا خلال الفترة، حيث ارتفع من 122.5 مليون دج سنة 2021 إلى 354 مليون دج سنة 2022، ثم انخفض إلى 171 مليون دج سنة 2023 مع بقائه أعلى من مستواه الأول، ويدل هذا على أن المؤسسة تمول أصولها الثابتة وتوجه الفائض لدعم الأصول المتداولة، بفضل تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات في إدارة التمويل طويل الأجل وترشيد الإنفاق.

•**رأس المال العامل الصافي:** ظل سالبًا طوال الفترة، حيث بلغ –119 مليون دج سنة 2021 وتفاقم إلى –153 مليون دج سنة 2022، قبل أن يتحسن في 2023 إلى –88 مليون دج، وهذا ما يعكس صعوبات في السيولة قصيرة الأجل رغم التحسن النسبي لها، مما يتطلب من المؤسسة تحسين إدارة رأس المال العامل في المدى القصير ضمن خططها المستقبلية، في حين ارتفع من 271 مليون دج سنة 2021 إلى 335 مليون دج سنة 2022 بسبب الاعتماد على الديون قصيرة الأجل خلال أزمة كورونا، ثم انخفض نسبيًا في 2023 بعد التركيز على تقليص الديون، وهو ما يوضح نجاح المؤسسة في الحد من الاعتماد على التمويل الخارجي بفضل تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات.

ثالثا_ تحليل الوضعية المالية بواسطة النسب المالية:

الجدول رقم(13): يمثل بعض النسب المالية المعتمدة في مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف خلال السنوات: 2023،2022،2021

النسبة	العلاقة	2021	2022	2023	التحليل
التمويل الدائم	أموال دائمة / أصول ثابتة	19.08	19.31	1.006	أكبر من 1 يعني أن المؤسسة تملك هامش أمان يغطي جزء من الأصول المتداولة
قابلية السداد	مجموع الديون مجموع الأصول	0.94	0.89	0.006	النسبة أقل من1 ومتناقصة خلال السنوات الثلاث معناه أن المؤسسة غير مشبعة بالديون ولها القدرة على سداد قيمة

					ديونها تعتمد المؤسسة على حقوق الملكية لتمويل أصولها وليس على الاقتراض.
نسبة السيولة العامة	أصول متداولة ديون قصيرة الأجل	5.6	0.05	8.6	نسبة >1في السنتين 2021و2023 معناه أن المؤسسة قادرة على تغطية ديونها قصيرة الأجل بالأصول المتداولة أما خلال سنة 2022نسبة السيولة العامة انخفضت الى أقل <1معناه أن المؤسسة واجهت عسرا ماليا نتيجة جائحة كورونا كادت أن تؤدي بها إلى افلاس مالي

المصدر: من إعداد الباحثتين اعتمادا على معطيات الجدولين (10) و(11)

من خلال معطيات الجدول ومن خلال تحليل النسب المالية للمؤسسة نجد أنّ السياسة التي اعتمدتها في السنوات الثلاث ساعدتها على تغطية ديونها قصيرة الأجل، وقدرتها على السداد والوفاء بالتزاماتها لاسيما في سنة 2022 حيث كانت نسبة السيولة العامة أقل من 1 واستطاعت تداركها، وحققت نسبة أعلى في السنة 2023 بنسبة 86%، كما نستنتج أن اعتماد مؤسسة سوناريك تطبيق خطط الإطار الميزانياتي متعدد السنوات في ترشيد الإنفاق العام جعلها تواجه عوائق السيولة المالية لديها، وقادرة على تغطية ديونها وسدادها الى 86% في 2023 بعد تراجعها في 2022.

3. النتائج ومناقشتها:

أظهرت دراسة تجربة مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف أن تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات أسهم بشكل جوهري في تعزيز كفاءة التسيير المالي والهيكلي للمؤسسة، فقد مكّنها من تحسين إدارة الأصول المتداولة ورأس المال العامل وضمان استقرار رأس المال الدائم كما وفر هامش أمان لتمويل الدورات الاستغلالية، أيضا ساعد على التوازن بين التمويل قصير الأجل والتمويل طويل الأجل مما انعكس إيجابًا على استقرار الهيكل التمويلي العام، وبهذا يتضح أن الإطار الميزانياتي متعدد السنوات لا يمثل أداة للتخطيط المالي فقط، بل يشكل كذلك آلية فعالة لترشيد الإنفاق العام وتعزيز استدامة الأداء الاقتصادي للمؤسسة محل الدراسة على المدى المتوسط.

وعلى ضوء ما سبق تتلخص أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة في النقاط التالية:

- ساهم تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات في تحسين عملية التخطيط المالي في مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف، وهذا من خلال تخصيص الموارد بكفاءة والتنبؤ بالمخاطر المالية مبكرًا.
- ساعد تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات المؤسسة محل الدراسة على التنبؤ بإيراداتها ونفقاتها المستقبلية وتوقع التحديات المالية المحتملة، والقيام باتخاذ تدابير استباقية لتجنبها أو التخفيف من أثرها.
- تمكنت مؤسسة سوناريك بالشلف بعد تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات في 2021-2022 – 2023 من تحقيق مركز مالي جيد وهو ما يعكس قدرتها على تمويل استثمارات جديدة في المسستقبل.
- أثبت توازن المؤشرات والنسب المالية المختلفة في مؤسسة سوناريك بالشلف خلال السنوات المدروسة 2021-2022-2023 بعد تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات تمكنها من ترشيد انفاقها وزيادة مرونتها وكفاءتها في إدارة مواردها المالية.
- إن توجه المؤسسة لتطبيق القانون العضوي 18-15 أثبت مرونة المؤسسة في التكيف مع المتغيرات الخارجية وسعيها لتبني استراتيجيات جديدة بهدف تحسين أدائها المالي وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

خلاصة:

إن التوجه لتبني الإصلاح الميزانياتي يعتبر نقلة فعلية نحو عصرنة ورقمنة القطاع المالي في الجزائر، وقد ثبت من الدراسة الميدانية أن تطبيق الاطار الميزانياتي متعدد السنوات في مؤسسة سوناريك وحدة سيدي عكاشة بالشلف قد ساهم فعلا في ترشيد نفقاتها وزيادة كفاءتها وفعاليتها من خلال قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها المالية خلال السنوات 2021، 2022، 2023، ووصولها إلى أهدافها المرجوة، فتطبيق هذه المؤسسة للإطار الميزانياتي متعدد السنوات يعتبر خطوة استراتيجية حاسمة نحو ترشيد الإنفاق العام وتحقيق الاستدامة المالية، فهو يوفر رؤية واضحة للمستقبل المالي للمؤسسة، ويمكنها من تخصيص مواردها بكفاءة أكبر لتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى المتوسط والطويل، وعلى الرغم

من أن هذه المؤسسة مثّلت حالة متميزة نسبيا في تبني هذا الإطار، إلا أن تعميم هذه التجربة على باقي المؤسسات العمومية ما يزال محدودا بسبب تفاوت القدرات المؤسسية، وبالرغم من أن تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية له دور كبير في زيادة كفاءتها وفعاليتها إلا أن هذا لا يمنع ضرورة تفعيل الرقابة المستمرة لضمان التطبيق الفعلي والصحيح لهذا الإطار في الجزائر، والعمل على تكوين الموارد البشرية للإحاطة به وبمختلف حيثياته وطريقة تطبيقه للحصول على نتائج جيدة تخدم الصالح العام.

توصيات الدراسة:

بناء على ما تم التوصل إليه أعلاه، قمنا بتقديم التوصيات التالية:

- يجب على المؤسسة توفير التدريب والتطوير للموظفين لتعزيز مهاراتهم في مجال التخطيط المالي والإنفاق.
- يجب على المؤسسة مراقبة وتقييم الأداء المالي بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المالية المحددة.
- يجب على المؤسسة الاستثمار في تحديث وتطوير أنظمة المعلومات المالية لتوفير بيانات دقيقة وفورية تساعد على التخطيط المالي ومراقبة التنفيذ.
- يجب على المؤسسة تنظيم دورات تدريبية متخصصة لتأهيل العاملين في مجال إعداد وتحليل الميزانيات متعددة السنوات.
- يجب على المؤسسة اعتماد نماذج تحليلية متقدمة تأخذ في الاعتبار عوامل موسمية وتقلبات السوق، لرفع دقة التنبؤ بالإيرادات والنفقات وتقليل المخاطر المالية.

آفاق الدراسة:

استكمالا لهذه الدراسة حاولنا تقديم بعض المواضيع ذات الصلة والتي يمكن أن تزيد في إثرائها وتعميق نتائجها، تتمثل في:

- أثر تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات على أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.
- تقييم الأثر الاقتصادي والاجتماعي لتطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.
- تدريب وتطوير المورد البشري على تطبيق الإطار الميزانياتي متعدد السنوات كآلية لتحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- مساهمة تبني الاصلاح المالي في تعزيز الرقابة على المال العام في الجزائر.

الإحالات والمراجع:

1. Robinson, M. (2007). Performance Budgeting: Linking Funding and Results. Washington: International Monetary Fund.
2. World Bank Publications. (2013). Public Financial Management Reform Handbook: Analytical Tools. World Bank Publications.
3. International Monetary Fund, (. (2024). How to Develop and Implement a Medium-Term Fiscal Framework. International Monetary Fund, Publications Services.
4. Sadoudi, A. (2017). les principaux elements de la reforme budgétaire en algerie. revue algérienne des finances publiques(07).
5. Schick, A. (2009). Budgeting and financial control in modern states. (OECD): Organisation for Economic Co-operation and Development.
6. البنك الاسلامي للتنمية. (2019). تقرير فعالية التنمية لعام 2019: الاستثمار في القدرات لتحقيق التأثير.
7. البنك الدولي. (2013). تحسين الإدارة المالية العامة . منشورات البنك الدولي.
8. الجوزي. (2014). الاستفادة من الاتجاهات العالمية في مجال الميزانية العامة للدولة في إصلاح النظام الموازني في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.
9. القريوتي. (2010). تنظيم الإدارة المالية من أجل ترشيد الانفاق الحكومي ومكافحة الفساد. عمان: دار صفاء للنشر.
10. برنامج الامم المتحدة الانمائي. (2017). تقرير التقييم السنوي لعام 2017. نيويورك: برنامج الأمم المتحدة.
11. حكيم بوجطو. (2013). أسباب عصرنة نظام الموازنة العامة في الجزائر. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 4(1).

12. صندوق النقد العربي. (2018). التقرير الاقتصادي العربي الموحد. صندوق النقد العربي.
13. محمد أكحل. (2022). شفافية المالية العمومية في الجزائر: واقع وآفاق. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، 59(03).
14. عبد الجليل عمالو، و عثمان مداحي. (2024). دور الاصلاح الميزانياتي في ترشيد الانفاق العام في الجزائر. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، 7(2).
15. عبد الرحمان خالدي، و مليكة بوضياف. (2024). معوقات وتحديات حوكمة الإدارة العامة في إطار الاصلاح الميزانياتي في الجزائر في ظل القانون 18-15. مجلة الدراسات القانونية والسياسة، 10(01).
16. عوادي. (2021). الانضباط الميزانياتي وأثره على الاستدامة المالية في الدول النامية. الجزائر: دار الفنون للنشر.
17. فطيمة عشة. (2022). محاولة تقييم نظام المحاسبة العمومية في الجزائر على ضوء الممارسات الدولية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه . كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
18. فتيحة بوغصاب، و مجدوب مجدوب. (2022). تفعيل نظام الاصلاح الميزانياتي الجديد في الجزائر عن طريق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العمومية- دراسة تحليلية لدور مختلف الاجهزة في ظل اصلاحات الميزانية-. دفاتر البحوث العلمية، 10(1).
19. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. (2014). مبادئ الحوكمة الميزانياتية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. باريس: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.
20. وزارة المالية . (2020). مشروع عصرنة النظام الميزانياتي في الجزائر:نحو ميزانية بالأهداف والأداء. الجزائر: وزارة المالية.