

دور الصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية CNED في تحقيق نجاعة نفقات تجهيز المشاريع الاستثمارية الكبرى خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2004 إلى غاية سنة 2024

The role of the National Fund for Equipment for Development (CNED) in achieving the efficiency of expenditures on equipping major investment projects during the period from 2004 to 2024.

عمر سماعيل^{1*}، محمد بومدين²
Omar Smaili¹, Mohamed Boumedienne²

مخبر الحوكمة العمومية والاقتصاد الاجتماعي - جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان - الجزائر، [omar.smaili@unvi-](mailto:omar.smaili@unvi-tlemcen.dz)

tlemcen.dz

mohamed.boumedienne@yahoo.fr،² جامعة تلمسان (الجزائر)،

تاريخ الاستلام: 2025/09/29؛ تاريخ القبول: 2025/12/12؛ تاريخ النشر: 2025/12/25

الملخص:

شهدت أدبيات المالية العامة تحولاً بارزاً بإدراج الإنفاق الحكومي والضرائب كمواضيع أساسية للبحث. وقد ركزت هذه الدراسة على إصلاح مهم قامت به الجزائر من خلال إنشاء الصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية سنة 2004. جاء هذا الصندوق استجابة لتصاعد نفقات التجهيز بفعل البرامج التنموية والاستثمارات العمومية خلال الفترة 2000-2024. يهدف الصندوق إلى رفع كفاءة النفقات العمومية عبر تحسين تقييم وإنجاز ومتابعة المشاريع الكبرى. وأظهرت النتائج مساهمته في دراسة نضج المشاريع ووضع مؤشرات للأداء تعزز الشفافية. كما أن استمراره إلى غاية 2025 يعكس نجاحه النسبي. وتبقى رقمنة نشاطه خطوة واعدة نحو مزيد من النجاعة والفعالية في تسيير الإنفاق العمومي

الكلمات المفتاحية:

- نفقات التجهيز، المشاريع الكبرى، مؤشرات الأداء، المؤشر المركب، كفاءة وفعالية الإنفاق العمومي، نضج المشاريع، لين سيكس سيجما - ديمايك.

Abstract :

Public finance literature has undergone a significant shift by incorporating public spending and taxation as core research topics. This study focused on a major reform in Algeria through the establishment of the National Fund for Equipment for Development in 2004. The fund was created in response to rising capital expenditures driven by development programs and public investments during 2000-2024. Its mission is to enhance the efficiency of public spending by improving the evaluation, implementation, and monitoring of major projects. Findings show its role in assessing project maturity and setting performance indicators that strengthen transparency. Its continuity until 2025 reflects its relative success. The digitization of its activities.

Keywords : Equipment expenditures, major projects, performance indicators, composite index, efficiency and effectiveness of public spending, project maturit , Lean Six Sigma – DMAIC

مقدمة:

يعتبر الإنفاق العام أحد أهم أدوات السياسات المالية التي تستخدمها الدول في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وذلك بتوفير الموارد المالية وتوجيهها نحو المجالات التنموية، إذ أنه بتطور دور الدولة في الحياة الاقتصادية تزايد الاهتمام بالإنفاق العام، وكيفية تسييره باعتباره وسيلة الدولة في التأثير على النشاط الاقتصادي.

إلا أنه وفي ظل الاتجاه التصاعدي للإنفاق العام في معظم البلدان في العقود الماضية وتحديدًا منذ سبعينيات القرن الماضي تطرح بشكل متكرر مسألة تقييم أداء هذا الإنفاق، فارتفاع الإنفاق العام قد يصبح قضية مثيرة للقلق بالنسبة للدول وفي هذا السياق يكون من الأهمية بمكان توافر مؤشر الأداء في القطاع العام، من أجل تحقيق نجاعة النفقات العامة حيث يحتل تحسين كفاءة وفعالية الإنفاق العام مكانة عالية في جدول السياسات العمومية للدول.

على اعتبار أن هناك أمل لزيادة الكفاءة في الإنفاق العام، وذلك ما يترتب عنه استخدام النفقات لتحسين آفاق النمو الطويل الأمد بتحقيق نتائج أفضل على نفس مستوى الإنفاق.

وشأنها شأن معظم الدول عرف الإنفاق العام في الجزائر تطورًا جليًا منذ الاستقلال إلى يومنا هذا فلقد أدت نفقات التجهيز دورًا هامًا في تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية المتعددة لاسيما المشاريع الكبرى منها في سياق المشتريات العامة (الصفقات) لذا عملت الجزائر على تحقيق كفاءة وفعالية النفقات العامة للاستثمار والتجهيز بإجراء ومباشرة العديد من الإصلاحات ومن بينها إنشاء هيئة الصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية CNED سنة 2004 (Caisse nationale de l'équipement pour le développement)، وعليه وللإحاطة بجميع جوانب هذا الموضوع يتبادر إلى أذهاننا طرح الإشكالية الآتية: ما هو دور الصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية CNED في تحقيق نجاعة نفقات تجهيز المشاريع الاستثمارية الكبرى خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2004 إلى غاية سنة 2024؟

الفرضيات:

- إن إنشاء الصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية هو أحد أقطاب إصلاح الإدارة العامة في الجزائر، لتحقيق المزيد من الفعالية على النفقات تجهيز المشاريع الكبرى.
- هناك علاقة طردية بين زيادة حجم الإنفاق العمومي في مجال التجهيز العمومي وتزايد أهمية دور الصندوق في مجال تجهيز المشاريع الكبرى

أهداف الدراسة:

معالجة أحد أهم جوانب قصور الأداء القطاع العام، والتمثل أساس في كفاءة وفعالية الإنفاق العام لاسيما في نفقات التجهيز والاستثمار العموميين.

منهجية الدراسة والبحث:

لقد اعتمدنا لمعالجتنا في هذا الموضوع المنهج الوصفي من خلال التطرق إلى ماهية المشاريع الاستثمارية الكبرى وكذا ماهية نفقات التجهيز وقياس كفاءة وفعالية الإنفاق العمومي كما استعملنا المنهج التحليلي في تحليل ظاهرة تطور نفقات التجهيز في الجزائر وتحليل دور الصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية في أداء مهامه، الرامية إلى إضفاء نوع من الفعالية على نفقات تجهيز المشاريع الكبرى.

1. ماهية المشاريع الكبرى:

1.1. ماهية المشروع الإنشائي:

يستند مفهوم المشروع الإنشائي على مفهوم المشروع الذي عرّف بأنه:

" مسعى مؤقت يتعهد فيه لإنتاج سلعة أو خدمة أو نتيجة فريدة من نوعها" (تعريف معهد إدارة المشروع الأمريكي (MPI) (Project Management Institute, 2008, p. 9).

أما منظمة المواصفات العالمية ISO 10006 فقد عرفت أنه " عملية فريدة تتكون من مجموعة من النشاطات المتناسقة والمترابطة بينها، لها تاريخ بداية ونهاية والموجهة نحو تحقيق هدف محدد وفقا للمتطلبات المحددة وتشمل الزمن، التكلفة والموارد".

وعليه يعرف المشروع الإنشائي بأنه مشروع تنموي يرتبط بجميع القطاعات الاقتصادية يهدف إلى بلوغ إنجازات محددة ذو طبيعة خاصة لا تتكرر وذو بداية ونهاية محددة ويتم إنجازه في حدود ميزانية معينة (AFITEP, 2010, p. 211).

1.1.1 أنواع المشاريع الإنشائية: وتتمثل فيما يلي:

- مباني سكنية.
- مباني غير سكنية.
- مشاريع صناعية.
- المشاريع الثقيلة (البنى التحتية) الطرق - الموانئ - المطارات.

2.1. تعريف المشاريع الكبرى في التشريع الجزائري :

لقد تطورت نظرة المشرع والمنظم الجزائري لمفهوم المشاريع الكبرى وذلك عبر مختلف المراحل التنموية التي عرفت الجزائر والتي سنوردها تباعا:

- حيث نجد أن أول تعريف للمشاريع الكبرى قد جاء بموجب أحكام المادة 29 من المرسوم التنفيذي رقم 148/09 المؤرخ في 02 مايو 2009 (المرسوم التنفيذي رقم 09-148، 2009)، التي نصت على أنه: "تعتبر مشاريع كبرى للتجهيز العمومي للدولة المشاريع الكبرى الهادفة إلى تطوير الهياكل الاقتصادية والاجتماعية.
- لقد تم الإشارة إلى مصطلح المشاريع الكبرى في إطار أحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي 162/04 المؤرخ في 2004 المتضمن إنشاء الصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية CNED (المرسوم التنفيذي رقم 04-162،

2004) والتي نصت على أنه "يهدف الصندوق إلى إضفاء المزيد من الفعالية على نفقات الدولة للتجهيز وتحسين مسار تقييم وإنجاز ومتابعة المشاريع الكبرى...."

- تكريس وسائل مالية معتبرة والتي يكون تمويلها مضمونا من ميزانية الدولة أو بقروض من الخزينة العمومية أو بتمويل مضمون من طرف الدولة.

تحدد معايير التأهيل للمشاريع الكبرى لتجهيز الدولة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالميزانية والوزير المعني.

التعريف ورد بالإشارة إلى المعيار المالي دون تحديد.

أما في 2020 فقد ورد تحديد المشاريع الكبرى بمعيار مالي، وذلك وفقا لما نصت عليه الفقرة الثانية من المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 20-403 المتعلق بشروط نضج وتسجيل البرامج (المرسوم التنفيذي رقم 20-403، 2020)، بأنه "عندما يساوي مبلغ رخصة الالتزام عمليات الاستثمار العمومي للدولة أو يفوق عشر (10) ملايين دينار تعتبر هذه العمليات كمشاريع كبرى للدولة.

II. المشاريع الكبرى في الجزائر في ظل البرامج التنموية (2001-2024 في الجزائر):

لقد ترتب عن انتعاش أسعار المحروقات ابتداء من سنة 2000 بإطلاق جملة من المشاريع التنموية الكبرى وذلك بانتهاج سياسة توسع في الإنفاق العام.

ببني جملة من البرامج التنموية المتعددة السنوات ابتداء من سنة 2001، بدلا من الأسلوب المخطط الذي كان منتهجا في السبعينات والثمانينات والتسعينات والذي ثبت فشله في بلوغ أهداف التنمية.

II.1. الإطار العام لتنفيذ برامج التجهيز العمومي

II.1.1. فئات تصنيف نفقات التجهيز العمومي:

وقد شرع في تنفيذ تلك البرامج التنموية المتعددة السنوات بتصنيف نفقات التجهيز العمومي للدولة على أساس فئتين (المرسوم التنفيذي رقم 98-227، 1998).

أ- النفقات المتعلقة بالتجهيزات العمومية الممركزة المسماة "البرنامج القطاعي الممركز PSC : التي تكون موضوع مقررات يتخذها الوزراء.

ب- النفقات المتعلقة بالتجهيزات العمومية الغير ممركزة:

والتي تتكون من:

1. البرامج القطاعية الغير ممركزة PSD .

2. مخططات التنمية البلدية PCD.

والتي تكون موضوع مقررات يتخذها الوالي.

II.1.2. فتح حسابات تخصيص خاص بالخزينة لتنفيذ البرامج الاقتصادية للتنمية:

- حيث أنه على الرغم من أن نفقات التجهيز مسجلة بالميزانية (الجدول ج) إلا أن ما يميز النظام الميزانياتي الجزائري في هذه الفترة هو تنفيذ نفقات التجهيز في إطار حسابات التخصيص الخاص أي خارج وثيقة الميزانية العامة للدولة.

- حيث أنه بعد فتح البرامج المتعدد السنوات يقوم وزير المالية بإصدار أمر تحويل الاعتمادات من حساب نفقات التجهيز (جدول ج) إلى حساب التخصيص الخاص المفتوح (المرسوم التنفيذي رقم 02-145، 2002).

إلا أن هذا الإجراء لوقي بكثير من الانتقاد وذلك لمخالفته للقواعد ومبادئ الميزانية العامة، ذلك كون حسابات التخصيص الخاص، تقوم على تخصيص بصفة استثنائية وخارج وثيقة الميزانية العامة للدولة موارد معينة لتنفيذ نفقات محددة، وذلك بسبب وجود علاقة ترابط بين تلك الإيرادات والنفقات (أزال، دون سنة نشر، ص 114)، إلا أنه وبالنسبة لحسابات التخصيص الخاص المفتوحة لتسيير برامج التنمية الاقتصادية نجد أن إيرادات تلك الحسابات هي إيرادات متأتية بشكل أساسي من الجدول ج للميزانية العامة، وبذلك نطرح السؤال عن سبب اللجوء إلى حسابات التخصيص الخاص لتنفيذ الاستثمارات العمومية بدلا من تنفيذها في إطار الميزانية العامة للدولة (أزال، دون سنة نشر، ص 124-125).

ويعود السبب في ذلك أنه بسبب ضخامة برامج التجهيز فإن تنفيذها يتعدى على العموم حدود السنة المالية، الشيء الذي يجعل الميزانية العامة إطار غير ملائم لتنفيذ تلك البرامج بسبب مبدأ السنوية الذي يشكل قاعدة رئيسية تبنى عليه الميزانية العامة للدولة، التي تنص على أن صلاحية مدة الاعتماد هو سنة واحدة وأن عدم استهلاكه خلال تلك السنة لا يعطي الحق في تجديده تلقائيا للسنة المقبلة (القانون رقم 84-17، 1984)، وهو ما يؤدي إلى تعطيل إنجاز المشاريع خلال أجالها وعدم التمكن من الدفع مقابل الخدمة (جيلالي، 2019، ص 20-21)، إلا أن هذا الإشكال لا يطرح في حسابات التخصيص الخاص كون أن الاعتمادات المسجلة فيها والغير مستهلكة خلال السنة تكون قابلة للانتقال إلى السنة الموالية (القانون رقم 84-17، 1984، المادة 20)، وهو ما يضمن التغطية الدائمة لنفقات تجهيز الاستثمارات العمومية (أزال، دون سنة نشر، ص 125).

3.1.1.2. مدونة استثمارات العمومية:

وهي تشمل كل مشاريع التجهيز المصنفة حسب معايير معينة وفي هذا السياق نميز بين مرحلتين:

المرحلة الأولى 1998-2018 :

في هذه المرحلة كانت نفقات التجهيز توزع حسب القطاعات وذلك وفقا لطبيعتها وغرض استعمالها وفقا لمدونات. والتي تعتبر وثيقة تحتوي على ترتيب منهجي لعمليات الاستثمار العمومي بطريقة تسمح الربط بين برامج الاستثمار والأهداف واحتياجات المصالح العامة وكذا متابعة تنفيذ الاستثمارات العمومية والقيام بمختلف الدراسات والتحليل الاقتصادية لها (المرسوم التنفيذي رقم: 98-227، 1998).

حيث أنه وفقا للمادة 24 من المرسوم التنفيذي 227/98 فإن نفقات التجهيز تصنف في قائمة حسب القطاع، القطاع الفرعي فصل ومادة (التعليم، 1998).

المرحلة الثانية: مرحلة ما بعد 2018 (القانون العضوي رقم: 18-15، 2018):

حسب المادة 23 من القانون 15-18. يشكل مجموع البرنامج حقيبة برامج توضع تحت مسؤولية وزير أو مسؤول مؤسسة عمومية وتساهم هذه البرامج وتقسيماتها الى برامج فرعية وأنشطة في تنفيذ سياسة عمومية محددة.

ووفقا للمادة 28 تجمع أعباء الدولة (نفقات تسيير ونفقات تجهيز) حسب التصنيفات الآتية:

أولاً: النشاط: يتكون من البرنامج وتقسيماته.

ثانياً: الطبيعة الاقتصادية للنفقات: ويتكون هذا التصنيف من أبواب النفقات وأقسامها.

ثالثاً: الوظائف الكبرى للدولة: يتكون هذا التصنيف من خلال تعيين القطاعات المكلفة بتحقيق للأهداف حسب الوظيفة.

رابعاً: الهيئات الإدارية المكلفة بإعداد الميزانية وتنفيذها: يعتمد هذا التصنيف على توزيع الاعتمادات المالية على الوزارات والمؤسسات العمومية.

2.2. عرض المشاريع الكبرى بالجزائر في ظل البرامج التنموية (2000-2024):

خلال فترة الدراسة (2000-2024) نميز بين مرحلتين في مسيرة التنمية بالجزائر:

أولاً: مرحلة البرامج التنموية والمتعددة السنوات 2001/2014.

ثانياً: مرحلة الاستثمارات العمومية السنوية 2015/2024.

2.2.1. مرحلة البرامج التنموية:

بعد تسجيل توفر الموارد المالية بسبب انتعاش أسعار البترول سنة 2000 باشرت الجزائر عدة برامج تنموية بهدف التنمية الاقتصادية وتحسين المعيشة والحالة الاجتماعية للمواطن الجزائري وتتمثل هذه البرامج فيما يلي:

2.2.1.1. برنامج الانتعاش الاقتصادي (2001-2004) (تومي، 2011، ص5):

يهدف هذا البرنامج الى التقليل من حدة المشاكل الموجودة آنذاك وتدارك التأخر المسجل والمتراكم خلال عشرية كاملة من الأزمة، كما يعمل على التخفيف من الكلفة الاجتماعية للإصلاح والمساهمة في رفع مستوى النمو الاقتصادي بمبلغ 525 مليار دينار جزائري أي ما يعادل 75 مليار دولار أمريكي.

ويكمل دعم برنامج الإنعاش الاقتصادي ببرامج أخرى مثل: صندوق تنمية مناطق الجنوب، وبرامج الصندوق الوطني للضبط والتنمية الفلاحية.

تقييم برنامج الإنعاش الاقتصادي:

تم تحقيق عدة انجازات في هذه الفترة ونذكر منها:

- استحداث 2.200.000 منصب عمل في الفترة الممتدة من 1999 إلى 2003.

- انجاز 700.000 وحدة سكنية.

- انجاز 57.000 مؤسسة.

- توصيل 330.000 بيت جديد بغاز المدينة.
- التقليل من حدة الفقر بلغ 50% تم على إثرها ترتيب الجزائر وفق تقرير التنمية الإنسانية لبرنامج الأمم المتحدة في المرتبة 51 عالميا وفق مؤشر الفقر على المستوى الوطني بمعدل 22.6% متوسط خلال فترة البرنامج.

ومن أهم المشاريع الكبرى في هذه الفترة نذكر:

- مشروع ميترو الجزائر. عرف انطلاقة في 2003. عهد للمجمع الجزائري الألماني بتكلفة تقدر 112 مليار دج ودشن رسميا في سنة 2011.

II.2.1.2. البرنامج التكميلي لدعم النمو (2005-2009) (بوفليح، 2012، ص 1 و2)

تم مواصلة سلسلة البرامج التنموية بعد النتائج الإيجابية الذي حققها برنامج الإنعاش الاقتصادي فتم الإعلان عن البرنامج التكميلي لدعم النمو، حيث خصص له 4202.7 مليار دج، حيث يرمي هذا البرنامج تعزيز معدلات النمو الاقتصادي، وذلك بانتهاج لسياسة الإنفاق العمومي الاستثماري مع تجنب سلبيات مرحلة الإنعاش الاقتصادي فضلا عن أنه برنامج متوسط الأمد، للحفاظ على استقرار الاقتصاد الجزائري ويتضمن الجوانب الاقتصادية والاجتماعية الآتية:

محاور البرنامج	المبلغ (مليار دج)	%
تحسين ظروف المعيشة السكان	198.5	45.5
تطوير المنشآت الأساسية	1703.1	40.5
دعم التنمية الاقتصادية	337.2	8
تطوير الخدمة العمومية	203.9	4.8
تطوير التكنولوجيات الجديدة والاتصال	50	1.2
مجموع البرنامج الخماسي	4202.7	100

يضاف إلى ذلك برنامج صندوق الجنوب وبرنامج الهضاب العليا بغلاف مالي يقدر بـ 20 مليار \$ وبمجموع كلي يقدر بحوالي 100 مليار \$ إن هذا الإنفاق يعبر عن عزم السلطات آنذاك على تحقيق الإقلاع الاقتصادي والرفاه الاجتماعي، ويعكس بصدق سياسة دعم النمو.

أهم المشاريع الكبرى: نجد:

- 1- مشروع طريق السيار شرق -غرب تابع لقطاع الأشغال العمومية تم الإعلان عن إنجازهِ يوم 21 فيفري 2005، وتم إطلاق مناقصة دولية لهذا المشروع في 23 جويلية 2005، تنافست عليها شركات أجنبية وأعلن عن نتائجها في 15 أفريل 2006 وتم منح المشروع للمجمعين الصيني سيتيك والياباني كوجال.

يمتد الطريق من الحدود التونسية إلى الحدود المغربية على طول 1216 كلم.

تكلفة الإنجاز حوالي 805 مليار دج (11.1 مليار دولار).

مدة الإنجاز 40 شهرا، وانتهت الأشغال بعد تسجيل تأخر كبير في 17 جانفي 2010.

2- متابعة انجاز مشروع سد بني هارون الذي انطلق سنة 1986 وتم تدشينه سنة 2007 بتكلفة قدرها 18 مليار دج (الديوان الوطني للتكوين عن بعد، د.ت).

3.1.2. II. البرنامج الخماسي: برنامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية 2010-2014:

بعد الحفاظ على استقرار مؤشرات الاقتصاد الكلي خلال العشرية التي تضمنت برنامج الانتعاش وبرنامج النمو التكميلي تم مواصلة سلسلة البرامج التنموية بإطلاق برنامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية الذي خصص له في ظل انتعاش أسعار البترول ما قدره بـ 21.214 مليار دج وهو ما يعادل حوالي 286 مليار \$ ويظم شقين:

الشق الأول: استكمال المشاريع الكبرى في قطاعات السكة الحديدية والطرق والمياه (مبلغ 9.700 مليار دج) ما يعادل 130 مليار \$.

الشق الثاني: إطلاق مشاريع جديدة بمبلغ 11.530 مليار دج (ما يعادل حوالي 156 مليار \$) (واضح، 2015، ص 385.386) حيث يحتوي البرنامج على المحاور الآتية:

جدول التوزيع القطاعي للبرنامج (بوفليج، 2012):

البرنامج	المبلغ مليار دج	%
1 _ برنامج تحسين الظروف المعيشية للسكان.	9903	45
2 _ برنامج تطوير الهياكل القاعدية.	8400	38.52
3 _ برنامج دعم التنمية الاقتصادية.	3500	16.05

من أهم نتائج هذا البرنامج نجد:

- ارتفاع معدل الناتج المحلي.
- ارتفاع نصيب الفرد من الناتج المحلي.
- انخفاض معدل البطالة من 10% الى 9% سنة 2014

2.2. II. الاستثمارات العمومية السنوية:

بحلول سنة 2015 تم التخلي عن البرنامج الخماسي 2015-2019 وذلك بتبني سياسة استثمار عمومي سنوي، بفتح حساب تخصيص خاص تحت رقم: 145-302 ويحمل عنوان حساب تسيير الاستثمارات العمومية المسجلة برسم ميزانية الدولة للتجهيز. والذي يسجل في باب الإيرادات مخططات الميزانية الممنوحة سنويا في إطار القوانين المالية لتمويل برامج الاستثمار. أما فيما يخص باب النفقات يسجل الحساب النفقات المرتبطة بتنفيذ مشاريع الاستثمار المسجلة بعنوان ميزانية الدولة للتجهيز. الأمر الذي يؤكد تخلي الدولة عن سياسة البرنامج المتعدد السنوات كإطار لتنفيذ نفقات التجهيز. واعتماد البرنامج السنوي بدلا عن ذلك (جيلالي، 2019، ص 21).

ببني سياسة الاستثمارات العمومية السنوية عرفت نفقات التجهيز ارتفاع محسوس خلال أول سنة 2015. ثم انخفاض نسبي خلال سنتي 2016 و 2017 بفعل تراجع أسعار المحروقات وتقييد الاستيراد. في مجال يتراوح بين 2000 مليار دج إلى 3900 مليار دج لتعرف ارتفاع ونزول نسبي إلى غاية 2024.

أهم المشاريع الكبرى في مرحلة 2015-2024: هناك العديد من المشاريع ونخص بالذكر:

1- أكبر مشروع للسكك الحديدية في الجزائر: والذي يربط الشمال بالجنوب عبر خطوط سكك حديدية جديدة وخطوط فرعية يهدف إلى ربط 22 ولاية و 9 موانئ كبرى. يشمل مشروع بناء 759 كم من الخطوط الجديدة و 680 كم قيد الدراسة ويعتبر أحد أهم المشاريع مشروع ربط الشمال بالجنوب (بشار تيندوف و غار جبيلات) الذي يهدف إلى تثمين الثروات المنجمية في المنطقة.

2- مشروع تحلية مياه البحر في الجزائر بإنشاء 13 محطة كبرى.

فالجائر خططت سنة 2022 لزيادة قدرات تحلية المياه لديها من 2.26 مليون م³ إلى أكثر من 8 ملايين م³ يوميا بحلول سنة 2025 بغطاء مالي يزيد عن 4 مليار دولار وبتكلفة سنوية تعادل 1.4 مليار دولار سنويا (حجاج، 2002، ص 706).

III. قياس كفاءة وفعالية الإنفاق العام:

تمهيد: إن القياس الأمثل لكفاءة القطاع العام المعهود له توفير السلع والخدمات العامة هو قضية إستراتيجية حساسة لاسيما ما يتعلق بالبيانات المجمع والدولية، إذ نادر ما تتم دراسة المنظمات العامة في إطار دولي، حيث هناك مقارنة دولية محتشمة لأداء كفاءة الإنفاق العام.

حيث يرى فيلد شتاين (2002) أن التغيير الرئيسي في أدب المالية العامة في العقود الثلاثة الأخيرة هو إدراج الإنفاق العمومي والضرائب كموضوعات خاصة للبحث حيث يجمع معظم المفكرين على اعتبار أن حصة الإنفاق العمومي من الناتج المحلي الإجمالي كمقياس لحجم القطاع العام إلا أن اخذ المقياس أو المؤشر يعتبر جد بسيط ولا يعطي لنا سوى القليل من المعلومات حول النتائج الناجمة على الإنفاق العام.

III.1. الأداء النسبي أو المطلق للحكومة كموفر للسلع العامة.

وزيادة على ذلك ترى أدبيات المالية العامة أن هناك دور مهم للقواعد والمؤسسات وخصخصة للقطاع العام، في أن أصبح حجم الإنفاق العام أصغر بكثير مع تحقيق كفاءة أكثر مما هو عليه اليوم، ولتحقيق هذا يجب على الحكومات إيجاد مؤسسات أفضل وإسناد العديد مع أنشطة القطاع العام إلى القطاع الخاص (AFONSO, 2004, p 1).

يرى الاتحاد الأوروبي أن تحسين كفاءة وفعالية الإنفاق العام لا يساهم فقط في الانضباط المالي الذي يتطلبه ميثاق الاستقرار والنمو ولكنه يعزز أجندة الإصلاح الهيكلي (لشبونة) لأنه يسمح بتحقيق نفس النتائج بأقل النفقات أو يحقق نتائج أفضل عند نفس المستوى الإنفاقي.

III.2. مفاهيم كفاءة وفعالية الإنفاق العام (الأداء العام):

يقوم تحليل الكفاءة والفعالية على العلاقات بين المدخلات والمخرجات والناتج، ففي سنة 1957 قام "فاريل" بالبحث في مسألة كيفية قياس الكفاءة وركز على أهميتها بالنسبة لصانعي السياسة الاقتصادية" فمن الضروري معرفة إلى أي درجة يمكن توقع

صناعة معينة لزيادة إنتاجها ببساطة عن طريق زيادة كفاءتها دون المزيد من الموارد" ومنذ ذلك الزمن تحسنت تقنيات قياس الكفاءة وأصبحت الأبحاث في الكفاءة أكثر تواترا لا سيما في الصناعة، إلا أن قياس كفاءة وفعالية الإنفاق العمومي يشكل تحديا مفاهيميا، وتظهر العديد من المشاكل كون أن الإنفاق العام له العديد من الأهداف وكون أن الناتج القطاع العام لا يباع في السوق في كثير من الأحيان، ذلك يعني أن بيانات الأسعار غير متاحة وأنه لا يمكن تحديد النتائج كميا (AFONSO, 2004, p1 et p2).

بالنظر إلى الاتجاه التصاعدي للإنفاق العام (نظرية فاغر) سيكون من الضروري توافر مؤشر لأداء القطاع العام يسمح بإجراء مقارنات دولية، لاستخدام التصنيف الدولي بشكل مبدئي وأيضا كمقياس محتمل للإنفاق العام لنتائج الجمهور (AFONSO, 2004, p2).

IV. مؤشرات الأداء في الطلبات العامة وبيان أهميتها:

هي مؤشرات قابلة للقياس تشمل مؤشرات أداء الطلبات التي تقيم كفاءة وعملية الشراء، بالإضافة إلى مؤشرات تتعلق بالتكلفة وأداء الموردين وقدرتهم على الالتزام بالمواعيد.

ففي سياق الطلبات العامة أو إدارة المشاريع بشكل عام تتضمن مؤشرات الأداء (KPI)، مؤشر أداء التكلفة (CPI)، ومؤشر أداء الجدول الزمني (SPI)، وهي أدوات تستخدم في تحليل القيمة المكتسبة لقياس مدى كفاءة المشروع في استخدام ميزانية، وفي الوقت المحدد له.

1. IV. مؤشر أداء التكلفة: Cost Performance Index (CPI)

التعريف: وهو قياس لكفاءة التكلفة الفعلية، حيث يقارن بين تكلفة العمل المؤدى بالتكاليف المصروفة فعلا.

$$\text{CPI} = \frac{\text{القيمة المكتسبة (Earned Value)}}{\text{التكاليف الفعلية (Actual cost)}} = \text{مؤشر أداء التكلفة}$$

تفسير قيم مؤشر أداء التكلفة:

$\text{CPI} = 1$: إن أداء التكلفة متوازن مع الميزانية التقديرية.

$\text{CPI} > 1$: يعني أن المشروع يعمل بكفاءة إذ أن تكلفة العمل المنجز اكبر من التكلفة أي تكاليف المشروع تحت تقديرات الميزانية.

$\text{CPI} < 1$: وهنا المشروع يتجاوز الميزانية أي أن التكاليف المتكبدة اكبر من قيمة العمل المنجز.

أهمية مؤشرات أداء التكلفة:

- قياس الكفاءة: يعطي نظرة ثاقبة حول مدى كفاءة المشروع في استخدام الغلاف المالي.
- اتخاذ القرارات: يساعد مديري المشاريع في فهم ما إن كانت الميزانية كافية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- تحسين الأداء: يساعد على اتخاذ إجراءات تصحيحية مبكرة عند وجود انحراف عن الميزانية التقديرية.

2.IV. مؤشر أداء الجدول الزمني: Schedule Performance Index (SPI)

التعريف: يقيس مدى تقدم المشروع بالنسبة للجدول الزمني المخطط له.

$$\text{SPI} = \frac{\text{القيمة المكتسبة (Earned Value)}}{\text{القيمة المخطط لها (Planned Value)}} = \text{طريقة الحساب: مؤشر أداء الجدول الزمني}$$

$\text{SPI} > 1$: بمعنى أن المشروع يتقدم بشكل أفضل من الجدول الزمني.

$\text{SPI} < 1$: بمعنى المشروع متأخر.

$\text{SPI} = 1$: بمعنى أن المشروع في الأجل المحددة.

أهمية المؤشر SPI في الطلبات العامة :

- اتخاذ قرارات استباقية: للتصحيح.
- تحسين كفاءة المشروع: يساعد في قياس مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه الزمنية.
- ضمان التحكم والمتابعة: لتوفر رؤية واضحة.

V. تحليل تطور نفقات التجهيز في الجزائر في الفترة 2000-2024

1.V. ماهي نفقات التجهيز في الجزائر

يقصد بنفقات التجهيز بالميزانية الجزائرية: "النفقات ذات الطابع النهائي المخصصة لتنفيذ المخطط السنوي للتنمية وهي عبارة عن الاستثمارات العمومية ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي (بلس شاوش، 2008، ص60).

كما تعرف بأنها النفقات الاستثمارية التي تخصصها الدولة للحصول على المعدات الرأسمالية، اللازمة لزيادة إنتاج السلع العامة أو لزيادة الخدمات العمومية (زغود، 2005، ص 36-37).

موقع نفقات التجهيز في التشريع الجزائري:

إن المالية العامة في الجزائر المستقلة مرت بمرحلتين أساسيتين هي:

أولاً: مرحلة القانون 17/84 لسنة 1984 المتعلق بقوانين المالية (القانون رقم 84-17، 1984).

ثانياً: مرحلة القانون العضوي لقوانين المالية LA LOLF رقم 15/18 لسنة 2018 والمتعلق بقوانين المالية (القانون رقم: 84-17، 1984).

جدول مقارنة لنفقات التجهيز بين قانون 1984 وقانون 2018.

القانون العضوي 15/18	القانون الملغى 84-17
----------------------	----------------------

مضمون ومحتوى نفقات التجهيز:

م.28 . تجمع أعباء ميزانية الدولة حسب التصنيفات الآتية: 1- النشاط: يتكون هذا التصنيف من البرامج وتقسيماته. 2- الطبيعة الاقتصادية للنفقات: يتمون هذا التصنيف من أبواب النفقات وأقسامها. 3 - الوظائف الكبرى للدولة: يتكون هذا التصنيف من خلال تعيين القطاعات المكلفة بتحقيق الأهداف حسب الوظيفة. 3- الهيئات الإدارية المكلفة بإعداد الميزانية وتفيذها: يعتمد هذا التصنيف على توزيع الاعتمادات المالية على الوزارات والمؤسسات العمومية. المادة 29: تتضمن أعباء ميزانية الدولة حسب الطبيعة الاقتصادية الأبواب الآتي: 1. نفقات المستخدمين 2. نفقات تسيير المصانع 3. نفقات الاستثمار 4. نفقات التحميل 5. أعباء الدين العمومي 6. نفقات العمليات المالية 7. النفقات الغير متوقعة	م 35: تجمع الاعتمادات المفتوحة بالنسبة إلى الميزانية... لتغطية نفقات الاستثمار الواقعة على عاتق الدولة في ثلاثة أبواب هي: 1. الاستثمارات المنفذة من قبل الدولة. 2. إعانات الاستثمار الممنوحة من قبل الدولة. 3. النفقات الأخرى بالرأسمال.
---	---

2.V. تحليل تطور نفقات التجهيز في الجزائر خلال الفترة (2000-2020) فترة البرامج التنموية والاستثمارات العمومية.

جدول

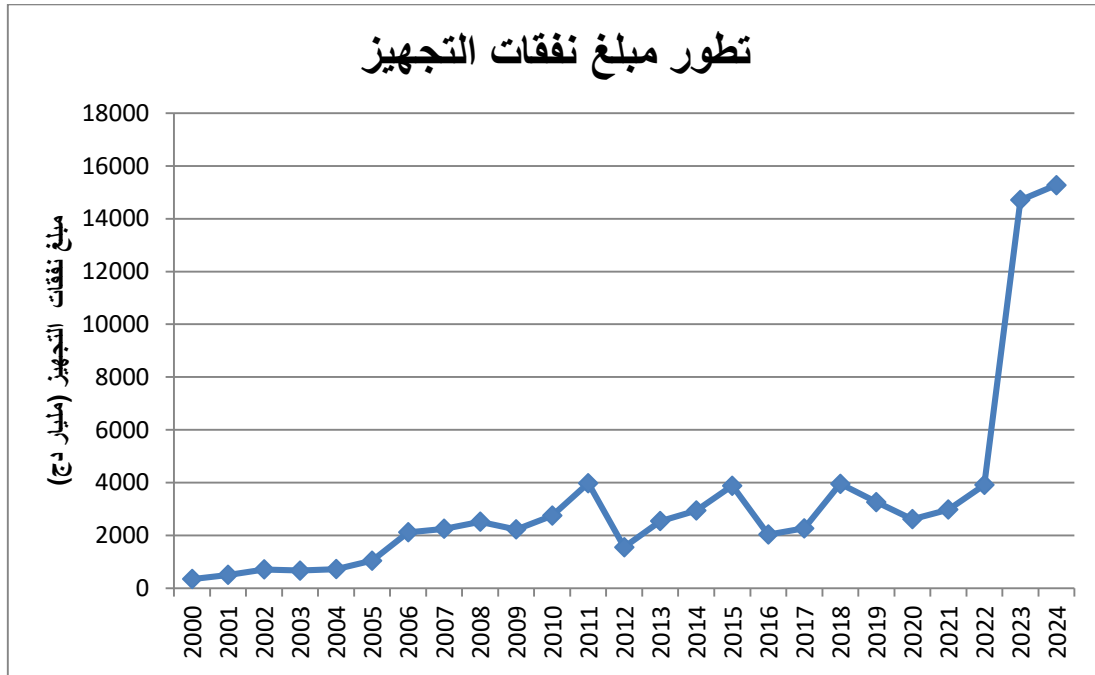
السنة	مبلغ نفقات التجهيز بمليار دج	السنة	مبلغ نفقات التجهيز بمليار دج	ملاحظة
2000	346	2013	2.544	
2001	503	2014	2.941	
2002	712	2015	3.885	
2003	669	2016	2.031	
2004	720	2017	2.269	
2005	1.047	2018	3.953	

	3.266	2019	2115	2006
	2.612	2020	2249	2007
	2.978	2021	2519	2008
	3.913	2022	2.225	2009
المبلغ الاجمالي لنفقات التسيير والتجهيز مدمجة	14706	2023	2.749	2010
المبلغ الاجمالي لنفقات التسيير والتجهيز مدمجة	15275	2024	3.981	2011
			1.556	2012

2023 و 2024 * المبلغ الاجمالي لنفقات التسيير والتجهيز مدمجة.

- إحصائيات من إعداد الباحثين بتفحص المصادر الآتية حسب الترتيب التسلسلي المنطقي حسب درجة الأهمية

1. التقارير السنوية لمجلس المحاسبة
2. قوانين ضبط الميزانية.
3. قوانين المالية التكميلية (اعتمادات الدفع)
- قوانين المالية السنوية (اعتمادات الدفع)



3.V. تحليل تطور نفقات التجهيز في الجزائر في الفترة 2000-2024:

بفعل البرامج التنموية المتعددة السنوات وكذا الاستثمارات العمومية السنوية المنجزة في الجزائر في الفترة الممتدة من سنة 2001 إلى غاية سنة 2024 نلاحظ التزايد الكبير لنفقات التجهيز حيث أنه وبجعل سنة 2000 كسنة مرجعية ومقارنتها بتطور نفقات التجهيز خلال السنوات التي تليها نجد أن نفقات التجهيز قد عرفت زيادة وتساعد وصل إلى نسبة 1150% سنة 2011 وذلك وفقا لزيادة معبر عنها بنسبة مؤوية وفقا للجدول الآتي

السنة	نسبة الزيادة % السنة المرجعية 2000	السنة	نسبة الزيادة % السنة المرجعية 2000	السنة	نسبة الزيادة % السنة المرجعية 2000
2001	+ 145 %	2009	643 %	2017	655 %
2002	205 %	2010	794 %	2018	1142 %
2003	193 %	2011	1150 %	2019	943 %
2004	208 %	2012	449 %	2020	754 %
2005	302 %	2013	735 %	2021	860 %
2006	611 %	2014	850 %	2022	1130 %
2007	650 %	2015	1122 %	2023	/
2008	728 %	2016	586 %	2024	/

VI. دور الصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية في تحقيق الكفاءة النفقات تجهيز المشاريع الكبرى:

VI.1. إنشاء وتنظيم الصندوق

VI.1.1. ظروف إنشاء الصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية (CNED):

لقد أجرت الجزائر منذ 1988 جملة من الإصلاحات لاسيما في مجال الصفقات العمومية، وذلك بصدور المرسوم الرئاسي رقم 02-250 المؤرخ في يوليو 2002. الذي أصبح يشكل النص الأساسي للمشتريات في الجزائر لتحسين نسبة الجودة في التكلفة في سياق المشتريات العامة، وتنفيذ الممارسات الجديدة بما يتماشى مع متطلبات الحكم الراشد حيث يتميز المرسوم بوضوحه وشموليته ويتضمن العديد من التطورات مقارنة مع النص السابق المؤرخ سنة 1991، لتحقيق (المنافسة والإنصاف، والنزاهة والشفافية)

VI.1.2. أوجه قصور مرسوم 2002:

بشكل عام المشتريات غير فعالة إذ أن الحكم الراشد يتطلب ممارسات أكثر فعالية. حيث تعاني عمليات الشراء من البطء والضعف الإدارة العامة، وأحيانا عدم التنسيق في التنفيذ، بالإضافة إلى عدم وجود وثائق موحدة للتقارير موحدة لتقسيم القطاعات على الصعيد الوطني.

وضعف آليات الطعن وعدم استقلالية الهيئات المعنية وضعف الأحكام المتعلقة بمكافحة الفساد (Banque Nationale, 2003, pp. 7-8).

- ارتكاز تنظيم المشتريات في الجزائر على درجة عالية من اللامركزية مما يتطلب موارد كافية وآليات فعالة للرقابة السابقة.
- عدم فاعلية الاستعلامات المستقلة بالإشتراء العمومي.
- التأخر في المدفوعات للافتقار إلى برمجة المشاريع.
- نقص مؤهلات مديري المشتريات العامة على الصعيد المركزي والمحلي.
- وجوب إدماج القطاع الخاص لاسيما الشركات الصغيرة والمتوسطة، مما سيسرع النمو ويوسع سوق العمل.
- إلا أن المشكل الرئيسي يتمثل في إعادة تقييم المشاريع الذي أصبح يشكل عائق كبير فمعظم مشاريع برامج التجهيز القطاعية يعاد تقييم تكلفتها مما يضخم كلفة الإنفاق العمومي والذي يفسر عدم جدية الدراسات المتخذة مسبقا والتي تحدد التقييم المالي للمشروع، وهنا يبرز الدور الكبير الذي تلعبه هيئات الرقابة، كما تم معاينة التأخر الكبير في أشغال معظم المشاريع مما يشكل عائق أمام التنمية وفق الفترة الزمنية المحددة لتحقيق نجاعة البرامج التنموية المسطرة (عريس، 2012، ص 128-129).

3.1.VI. إنشاء وتنظيم الصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية CNED:

في ظل أوجه القصور المذكورة سابقا تم إنشاء الصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية بموجب أحكام المرسوم التنفيذي رقم 04-162 المؤرخ في سنة 2004 (المرسوم التنفيذي رقم 04-162، 2004).

تعريف صندوق CNED: الصندوق مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

ويخضع الصندوق في تعاملاته مع الدولة للقواعد المطبقة على الإدارة العمومية ويعتبر تاجرا في علاقته مع الغير، وتوضع هاته الهيئة تحت وصاية وزير المالية.

4.1.VI. إدارة وتكوين الصندوق:

يدير الصندوق مجلس إدارة ويسيره مدير عام تحت رئاسة وزير المالية.

يتكون مجلس الإدارة من وزراء القطاعات المعنية بتنفيذ ميزانية التجهيز للدولة وهم (الداخلية والجماعات المحلية، النقل، الأشغال العمومية، الموارد المائية، التهيئة العمرانية، والقطاعات الأخرى حسب جدول الأعمال المجلس) كما يستعين المجلس بخبيرين يختارهما وزير المالية على أساس كفاءتهما لمساعدته في مداولاته.

2.VI. دور الصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية CNED في تحقيق نجاعة نفقات المشاريع الاستثمارية الكبرى الفترة 2004-2024:

1.2.VI. صلاحيات ومهام الصندوق.

يتمثل دور الصندوق في تحقيق نجاعة نفقات المشاريع الكبرى في إطار أداء مهامه وصلاحيته المحددة بموجب المرسوم رقم 04-162 والمتمثلة فيما يلي:

- يهدف الصندوق إلى إضفاء المزيد من الفعالية على نفقات الدولة للتجهيز وتحسين مسار تقييم وإنجاز ومتابعة المشاريع الكبرى (المدخلات والمخرجات والنواتج).

والتحكم في تكلفة تمويل هذه المشاريع الكبرى، حيث يهدف على وجه الخصوص إلى:

- ترشيد تسيير نفقات التجهيز عن طريق تحكم أكبر في تكاليف الإنجاز وكيفيات التمويل.
- تقديم الدعم والمساعدة التقنية في تقييم المشاريع الكبرى الخاصة بالتجهيز العمومي.
- الفصل بخصوص الجدوى الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والمالية للمشاريع الكبرى للتجهيز.
- اقتراح التركيب المالي وبنية تمويل المشروع الأكثر ملائمة بالنسبة للمشاريع الكبرى للتجهيز.

ومن صلاحياته أيضا:

- إجراء الخبرة على الدراسات ذات الصلة.
- متابعة وتقييم الإنجاز المادي والمالي.
- مساعدة السلطات العمومية في تقديم ومتابعة إعانات التجهيز التي يمنحها للمؤسسات.
- تقديم خدمات في مجال المساعدة التقنية والاستشارة والدراسة والهندسة المالية والتكوين في الميادين ذات الصلة بنشاطه.

VI.2.2. إنجازات وآفاق الصندوق:

أولاً: المشاريع الكبرى المتابعة من طرف الصندوق خلال سنة 2025 وذلك وفقاً للبيان الآتي:

عدد المشاريع المتابعة	مبلغ رخصة الإلتزام بالمليار دج	توزيع المشاريع على القطاعات
50 مشروع	6400	33 مشروع الأشغال العمومية 78%
		11 مشروع (قطاع الري)
		6 مشاريع (قطاع السكن والعمران)

نوع المشاريع والتي تتعلق أساساً بـ:

إنجاز الطرق السريعة، خطوط السكك الحديدية، ترمواي، الميترو، السدود، محطات تحلية المياه وشبكات التحويل.

ملاحظة: (متابعة حوالي 180 مشروع كبير منذ سنة 2006).

ثانياً: تحديد مؤشرات أداء المشاريع الكبرى

ثالثاً - 1 - بلوغ صندوق الـ CNED لمستويات جيدة في نضج المشاريع عن طريق اعتماد الممارسات الجيدة :

حيث باعتماد الممارسات الجيدة في مجال التجهيز من خلال مراقبة نجاعة الإنفاق العمومي وتحسينه عند تنفيذ المشاريع الكبرى عبر دراسة الملفات وتحديد الصعوبات وتقديم التوصيات الملموسة لإستباق المخاطر المتعلقة بالتكاليف والآجال

والجودة، تمكن الصندوق بإصدار دليل يجمع أفضل الممارسات في الدراسة التقنية والإقتصادية والمالية لضمان مستوى دولي جيد لأصحاب المشاريع، مما أدى إلى تحقيق " نضج أكبر للمشاريع "، وعليه فماذا يقصد بـ " نضج أكبر للمشاريع".

1.1- ماهية نضج المشاريع :

- ماذا نقصد بـ " نضج أكبر للمشاريع " (النماذج المتعلقة بنضج المشاريع)

1- وفقا لنموذج نضج إدارة المشروع Programme Management maturity model

" هو آلية لتقييم قدرات المنظمة عن طريق قياس نضج عمليات إدارة المشروع "

2- وفقا لنموذج نضج إدارة المشاريع المؤسسة Organizational project Management maturity model

OPM3

" هو آلية لتقييم قدرات المنظمة على تحقيق النتائج الإستراتيجية المرجوة بطريقة يمكن التنبؤ والتحكم بها، وعلى نحو يمكن الإعتماد عليه عن طريق قياس نضج عمليات إدارة المشروع "

2.1- التعريف القانوني لنضج المشاريع :

يقصد بنضج المشاريع حسب أحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي 148-09 (المرسوم التنفيذي رقم: 148-09، 2009) من أنه " من شأن المشروع المساهمة في التطور الإقتصادي والإجتماعي على المستوى الوطني أو الجهوي أو المحلي، وبأن أشغال إنجاز المشروع مهياة للإنتلاق في الظروف المثلى للكلفة والآجال.

وتتم دراسة النضج لمشروع تجهيز عمومي ثلاثة (03) مراحل متتالية :

1- الدراسات التحديدية ؛

2- الدراسات الخاصة بإمكانية تنفيذ المشروع ؛

3- الدراسات الخاصة بتحضير إنجاز المشروع وطريقة إستغلاله.

مع مراعاة الإلتزام الضروري بالتنسيق فيما بين القطاعات (المادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم 148-09).

كما نصت أحكام المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم 403-20 (المرسوم التنفيذي رقم: 403-20، 2020) ، على أن ملف النضج يتكون من :

- تقديم للأثر التقني والإقتصادي للعملية ؛

- مشروع تمهيدي للتنفيذ ؛

- ملفات طلبات العروض أو الإستشارة المتعلقة بالعملية ؛

حيث يرتبط تسجيل مشروع الإستثمار بعنوان برنامج بالنتائج الإيجابية لدراسة النضج.

ثالثا -2- دور الصندوق في الإدارة الفعالة للتأخير والمواعيد النهائية في مشاريع البنية التحتية الكبرى :

لا تزال إدارة المواعيد النهائية لتنفيذ المشاريع تشكل تحديا كبيرا يعيق تحقيق أهداف المشاريع الكبرى، مما يترتب عنها من الناحية الإقتصادية تكاليف إضافية كبيرة وزيادة النفقات المرتبطة بتمديد فترات البناء وإرتفاع الأسعار، بالإضافة إلى الجوانب الإجتماعية كإستياء وعدم رضا المواطنين، وإطالة أمد الضرر البيئي، إلخ.

ولتفادي هذه العواقب الوخيمة، يسهر الصندوق على تسيير مخاطر تجاوز الأجال وزيادة التكاليف عن طريق العمل بالمقاييس العالمية ولاسيما الأوروبية (Algérie Presse Service, 2025).

ثالثا 3- - مرافقة ودعم الصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية من خلال برنامج آلية دعم أولويات الشراكة بين الاتحاد الأوروبي والجزائر (Facilite d'Appui aux Priorités du Partenariat Union Européenne/Algérie) " FAPPUEA "

هو برنامج ممول من الاتحاد الأوروبي وبتتسيق من وزارة التجارة وتنمية الصادرات.

3.1- هدف البرنامج FAPPUEA :

وهو برنامج يهدف إلى تقييم مدى ملائمة الأدلة الإرشادية للنضج ورصد التنفيذ والتقييم بأثر رجعي للمشاريع الكبرى، التي تم تطويرها في عام 2010، فقد عقد يوم الخميس 06 جوان 2024 بمقر الصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية إجتماع لعرض نتائج بعثة الخبراء الدولية المعنية بتحديث أدوات التحليل والتقييم لمشاريع البنية التحتية الإقتصادية والإجتماعية الكبرى (CNED, 2024)

في هذا الإطار نشير إلى أنه ثمة جملة من المقاييس الأوروبية المستعملة في تقييم المشاريع الكبرى، والتي نستعرض أهمها حسب الجدول الآتي

2.3- جدول يتضمن أهم المقاييس الأوروبية المستعملة في تقييم المشاريع الكبرى :

الأداة/المنهجية	الهدف	المقياس
دراسات تقنية، نماذج مالية، سيناريوهات بديلة	التأكد من أن المشروع قابل للتنفيذ تقنيا، ماليا ومؤسسيا	تحليل الجدوى (Feasibility study)
B/C Ratio, IRR, NPV	قياس المنافع الإقتصادية والإجتماعية مقارنة بالتكاليف	تحليل التكلفة - الفائدة (CBA)
دراسات إثر بيئي (EIA)، دراسات أثر إجتماعي (SIA)	ضمان أن المشروع يحترم البيئة والمجتمع	تحليل الأثر البيئي والإجتماعي (EIA- SIA)
Sensitivity, Risk Matrix Monte Carlo محاكاة Analysis	معرفة تأثير التغيرات أسعار، تأخيرات، تمويل على جدوى المشروع	تحليل المخاطر والحساسية
أوزان ومعايير : الأمان، الإستدامة، الأثر الإجتماعي	إختيار أفضل مشروع عند تعدد البدائل	التقييم متعدد المعايير (MCA)
مؤشرات الأداء % : (KPIs) تقدم، % صرف الميزانية، السلامة	متابعة تنفيذ المشروع وضمان إحترام التوقيت والميزانية	المتابعة (Monitoring)
تقارير مرحلية، مراجعة الميزانية والجدول الزمني	تصحيح المسار أثناء الإنجاز إذا ظهرت إنحرافات	التقييم المرحلي (Mid-term Evaluation)

تحليل الأثر مقارنات قبل / بعد	Counterfactual، قياس الأثر الحقيقي بعد الإنجاز على الاقتصاد والمجتمع	التقييم اللاحق (Ex-post Evaluation)
----------------------------------	--	--

- من إعداد الباحثين بالاعتماد على عدة مراجع (انظر قائمة المراجع).

في هذا السياق، أوصى الخبراء بتحسين أدوات التحليل والتقييم، بالتزامن مع إحداث نقلة نوعية من خلال تطبيق نهج جديد قائم على الأدلة الإرشادية وموجه نحو النتائج. حيث وُضعت مقترحات وتوصيات على المستويات المنهجية والتحليلية والتشغيلية، مع التركيز على تحديث الأدلة الإرشادية les Guides الحالية، لاسيما فيما يتعلق بإدارة النفقات العامة في إطار إصلاح القانون الأساسي لقوانين المالية (LOLF) (15-18) وعملية الموافقة على دراسات الاستحقاق؛ وتحديث القيم المرجعية؛ ووضع أدلة إرشادية جديدة، لاسيما في المجالين البيئي والاجتماعي؛ و/أو إدراج قطاعات أو قطاعات فرعية جديدة للبنية التحتية، ومراجعة دليل رصد التنفيذ.

3.3 - تقييم إنجازات الصندوق في مجال تحسين أدوات التحليل والتقييم.

يحرص الصندوق على أهمية الاستثمار في دراسات الجدوى ودراسات الأثر البيئي والاجتماعي بالإضافة إلى الدراسات التقنية المعمقة قبل إطلاق المشاريع ذات الحجم الكبير. (CNED, 2024).

- وفي إطار التقييم الاقتصادي المالي يستعمل أدوات مثل تحليل جدوى المشاريع الكبرى (CBA) التكلفة، الفائدة قبل إدراجها في برامج الاستثمار العمومي.

وهنا نسجل أن الاتحاد الأوروبي ساعد الصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية في تكوين إطارات وإعداد الأدلة، إلا أن التطبيق في الجزائر لم يصل إلى الكمال وليس صارما 100 % مقارنة مع أوروبا، وذلك يعود إلى :

- ثقل الإجراءات الإدارية ؛

- نقص الكفاءات المتخصصة في بعض المجالات (خصوصا الإحصاء وتحليل المخاطر) ؛

- غياب تقليد طويل للتقييم المستقل.

4. خلاصة :

ينتهج الصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية مقاربة مبنية على نجاعة الإنفاق العمومي، من خلال التحسين الدائم والمتواصل لأدوات التحليل والتقييم بمرافقة ودعم من الاتحاد الأوروبي في إطار برنامج " FAPPUEA " .

رابعا: آفاق الرقمنة بالصندوق:

تم الإعلان بتاريخ 07 جوان 2025 عن الإطلاق الوشيك لمنصة رقمية مخصصة لإدارة ومتابعة المشاريع الكبرى والذي سيسمح لأصحاب المشاريع (الوزارات وغيرها) من إرسال الدراسات والبيانات الخاصة بالمشاريع الكبرى إلى الصندوق وفي نفس الوقت سيتمكن أصحاب المشاريع من الولوج إلى التقارير المتعلقة بالتحليل والوثائق التقنية المعدة من طرف الصندوق.

كما يمكن لهؤلاء الإطلاع على مؤشرات أداء المشاريع الكبرى آنيا(Google Share, 2025) .

VII.آفاق الدراسة -التوجه نحو تطبيق أسلوب الحيويد السداسي (Lean Six Sigma) في الطلبات العامة-

تسعى مختلف المؤسسات اليوم بما فيها الهيئات العمومية، إلى تحسين الأداء والبحث عن التميز في عالم الأعمال، وفي سياق هذا المسعى قدم العديد من الباحثين والخبراء مداخل ونماذج لتطوير الأداء، من بينها نجد المنهج المدمج لين سيكس سيغما، الذي يقتضي إتباع منهجية DMAIC المنظمة.

حيث يعتبر المنهج المدمج لين سيكس سيغما إطاراً متكاملًا لتحسين العمليات في الطلبات العامة، حيث يدمج بين مبادئ "لين" لتقليل الهدر وزيادة الكفاءة، ومنهجية "سيكس سيغما" لتقليل العيوب والتباين في العمليات لضمان التحسين المستمر في سلسلة الطلبات العامة.

1.VII. ما هي سيكس سيغما:

السيكس سيغما أو الحيود السداسي أو الستة انحرافات معيارية (جلال، 2006، ص 108) كلها مسميات لمنهج واحد يتمثل في مبادرات حديثة للتميز في عالم الأعمال، جمعت من مختلف المداخل الإدارية والأساليب المنهجية والأدوات الإحصائية والتقنيات المعلوماتية للوصول بأداء المؤسسة إلى مستوى يقترب من الكمال.

سيكس سيغما هو مقياس إحصائي: سيجما σ هو الحرف 18 في الأبجدية الإغريقية ويستخدم في الإحصاء كرمز للتعبير عن الانحراف المعياري لوصف التشتت بالنسبة لمشاهدات معينة حول القيمة المتوسطة (Yemane, 2005, P.6).

ويتم استخدام سكس سيغما في عالم الأعمال كمفهوم إحصائي، لقياس درجة التباين في العمليات مقارنة مع متطلبات العملاء (Ginn & Verner, 2004, P01).

2.VII. هدف سكس سيغما : هو هدف حل المشاكل والاقتراب من حدود الكمال من خلال تقليل الأخطاء أو الفاقد في العمليات بحيث لا يمكن أن يتجاوز نسبة 3.4 خطأ في المليون فرصة (Levin, 2002, P01)، وعليه تصبح نسبة العمليات الصالحة تقدر ب. 99,9997 % (Brassard et al., 2002, P01).

3.VII. مبادئ سيكس سيغما: هي

- التركيز على الزبائن
- الإدارة المبنية على المعلومات،
- الارتباط الوثيق بالعمليات،
- الإدارة الاستباقية،
- التعاون اللامحدود،
- السعي نحو الكمال مع تقبل الخطأ،
- مبدأ المشاركة الكاملة،

4.VII. فريق عمل سيكس سيغما:

تم اقتباس تشكيلة فرق العمل في سيكس سيغما من فن الكاراتيه، والتي استخدمها أحد الخبراء العاملين في شركته موتورولا، حيث شمل هذا البناء التنظيمي على أدوار إدارية لمجموعة من المتخصصين استنادا إلى مستوياتهم الوظيفية مرتبة حسب لون الأحزمة (في فن الكاراتيه) وهي: Siix Sigma Belts

- الحزام الأبيض: هو المستوى الأساسي.
- الحزام الأصفر: مستوى يتجاوز الأساسيات.

- **الحزام الأخضر:** لمن يمتلك فهما نظريا لمنهجية سيكس سيغما.
- **الحزام الأسود:** لمن يمتلك مستويات التدريب المتقدمة في منهجية سيكس سيغما، يعتبر من أهم الأدوار ويعمل صاحبه بتفرغ كامل وبإمكانه قيادة مجموعة من مشاريع سيكس سيغما في نفس الوقت (Eckes, 2003, P30).
- **الحزام الأسود الرئيسي:** هو أعلى مستوى في سيكس سيغما وهو بمثابة الخبير في أدوات وتقنيات سيكس سيغما بالإضافة إلى امتلاك الخبرة والتجربة (Grey & Homes, 2006, P72) ويقوم بوظيفة دعم الأحزمة السوداء والإشراف عليهم والعمل على تدريبهم.

5.VII. منهجية تطبيق سيكس سيغما:

قدمت سيكس سيغما منهجية لحل المشاكل وتحسين العمليات، تعرف بمنهجية ديمايك (DMAIC)، إذ ساهمت في تحويل المؤسسة من ثقافة التركيز على التكلفة والجودة إلى ثقافة التركيز على النمو والقيمة المقدمة للزبائن (Plaster & Alderman, 2006, P16)، وتتمثل مراحل المنهجية فيما يلي:

- 1- **التحديد (Define):** تقوم على تحديد العملية التي سيتم تحسينها.
- 2- **القياس (Measure):** تقوم على جمع البيانات مع توضيحها في إطار حساب رقمي لتحديد أسباب المشاكل.
- 3- **التحليل (Analyse):** تقوم على تحليل البيانات المجموعة لتحديد الأسباب الحقيقية للعيوب والأخطاء والاختلافات في العمليات (X)، وقياس أثرها على نواتج العمليات (Y).
- 4- **التحسين (Improve):** وهي مرحلة إعداد أهم الحلول الممكنة، ثم تجربها ومن ثمة تطبيق الحلول المثلى ومتابعتها للتأكد من تحقيقها للنتائج المرجوة (أبو ناهية، 2012، ص 35).
- 5- **التحكم (Control):** وهي مرحلة التأكد من نجاح عملية التحسين والقضاء على الانحرافات، والتأكد من أن تطبيق تحسينات سيكس سيغما قد تمكنت من بلوغ الأهداف الموضوعية بالإضافة إلى توثيق النتائج والإجراءات ونشرها وتعميمها على كافة الأقسام، مع وضع الخطط لمواجهة المشاكل التي قد تحدث مستقبلا (Aljalealy et al., 2012, P212).

6.VII. أمثلة على التطبيق لـ سيكس سيغما في الطلبات العامة:

- **تسريع عملية استلام الطلبات:** تطبيق مبادئ لـ سيكس سيغما في تبسيط إجراءات استلام الطلبات وتقليل النشاطات عديمة الفائدة مما يوفر الجهد والوقت.
- **تقليل الأخطاء في معالجة الطلبات:** إن استخدام سيكس سيغما الإحصائية يكون لتحديد أسباب الأخطاء في معالجة الطلبات وتطبيق الحلول لتقليلها إلى أقصى الحدود بما يترتب عنهم زيادة دقة الطلبات العمومية
- تحسين إدارة المخزون،
- رفع مستوى رضا العملاء،

خلاصة:

إن اللجوء إلى المنهج المدمج يساعد هيئات المشتريات العامة (الصفقات) للوصول بأداء الطلبات العامة إلى مستوى يقترب من الكمال وذلك وفقا وتماشيا مع أحكام القانون 15-18 المتضمن القانون العضوي لقوانين المالية، الذي يقوم على مؤشرات الأداء الرئيسية في تقييم الأداء بناءا على النتائج والأهداف بدلا من مجرد الوسائل وتبني ميزانية البرامج التي تضمن استدامة النفقة العامة.

الخاتمة:

على ضوء ما سبق سرده يتضح جليا أن إنشاء الصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية يعتبر في حد ذاته خطوة عملاقة في العمل على تحقيق نجاعة نفقات تجهيز المشاريع الاستثمارية الكبرى، لا سيما في ظل تطور مهامه ورقمنة أعماله، وذلك لتسير الجزائر على خطى الدول المتطورة (دول الاتحاد الأوروبي) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE في العمل على تحسين أداء القطاع العام بوضع مؤشرات الأداء لتحقيق الكفاءة والفعالية في الإنفاق العام بمعالجة أوجه القصور لضمان استدامة المالية العامة للمدى الطويل في ظل نقص الموارد، إلى درجة أن يصبح تقييم جودة يورو أو دولار أو دينار تنفقه الحكومة أكثر أهمية.

وعليه نخلص في سياق هذه الدراسة إلى أن إنشاء الصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية قد ساهم في إضفاء المزيد من الفعالية والنجاعة على نفقات التجهيز وذلك وفقا للاحصائيات المنظمة لانجازات الصندوق من جهة، ومن جهة أخرى فإن سعي الصندوق نحو رفع مستوى أدائه أدى إلى تحقيق نجاح نسبي في أداء المهام الذي أنشئ من أجلها وهي تحقيق نجاعة الانفاق في المشاريع الكبرى للدولة.

توصلنا من خلال هذه الورقة البحثية إلى تزايد أهمية دور الـ CNED حيث درس الصندوق منذ إنشائه زهاء 180 مشروعا كبيرا للتجهيزات العمومية، وذلك للزيادة المحسوسة لنفقات التجهيز التي وصلت إلى نسبة زيادة قدرت بـ 1150 % مقارنة بالنسبة المرجعية 2000، أين إنتقل مبلغ نفقات التجهيز من 346 مليار دج سنة 2000 إلى مبلغ 3.981 مليار دج سنة 2011.

توصيات الدراسة:

1. تمديد نشاط الصندوق على المستوى اللامركزي بإنشاء صناديق جهوية لضمان المتابعة الحثيثة للنشاطات ذات الصلة.
2. تعميم صلاحيات الصندوق على كافة مشاريع التجهيز والاستثمار.
3. إبرام شراكة بين الصندوق والجامعة لوضع مؤشرات أداء المشتريات العامة.
4. إنشاء ما يسمى مكتب إدارة المشاريع (PMO) Project Management Office، على غرار ما هو معمول به في دولة المملكة العربية السعودية، والذي يعتبر قسم داخل المصالح المتعاقدة يقوم بتوجيه عمل المشاريع والبرامج بغرض تحسين أداء ونتائج إدارة المشاريع، ومساعدة مدراء المشاريع في تحقيق أهدافها المسطرة حيث يتم التعامل مع المشاريع المختلفة على أنها محفظة مشاريع (Portfolio) تدار بشكل تكاملي.
5. ضرورة اعتماد المنهج المدمج لين سيكس سيغما لمساعدة هيئات المشتريات العامة (الصفقات) للوصول إلى مستوى يقترب من الكمال في أداء الطلبات العامة، بما يتماشى مع أحكام القانون 18-15 المتضمن القانون العضوي لقوانين المالية (La LOLF) الذي يقوم على ميزانية البرامج ومؤشرات الأداء، بناء على النتائج والأهداف وليس على الوسائل المتاحة.

قائمة المراجع :

- القانون. (1984، 7 يوليو). القانون رقم 84-17 المتعلق بقوانين المالية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 28، ص. 1040.
- القانون العضوي. (2018، 2 سبتمبر). القانون العضوي رقم 18-15 المتعلق بقوانين المالية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 53.
- المرسوم التنفيذي. (1998، 13 يوليو). المرسوم التنفيذي رقم 98-227 المتعلق بنفقات الدولة للتجهيز. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 51.
- المرسوم التنفيذي. (2002، 9 ماي). المرسوم التنفيذي رقم 02-145 المحدد لكيفيات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 108-302. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- المرسوم التنفيذي. (2004، 5 يونيو). المرسوم التنفيذي رقم 04-162 المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 36.
- المرسوم التنفيذي. (2009، 2 ماي). المرسوم التنفيذي رقم 09-148 المتعلق بنفقات الدولة للتجهيز. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 26.
- المرسوم التنفيذي. (2020، 29 ديسمبر). المرسوم التنفيذي رقم 20-403 المحدد لشروط نضج وتسجيل البرامج. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 80.
- تعليمية. (1998، 21 جانفي). تعليمية وزير المالية.
- أمزال، ف. (د.ت). نظام حسابات التخصيص الخاص في الجزائر. دار بلقيس، الجزائر.
- يوسف، ج. (2019). الإطار التنظيمي والميزانياتي لتسيير وتنفيذ نفقات التجهيز في الجزائر. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 11. (08)
- تومي، ع. (2011). الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: واقع وآفاق. دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
- بوفليخ، ن. (2012، ديسمبر). دراسة تقييمية لسياسة الإنعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 12. جامعة الشلف.
- الديوان الوطني للتكوين عن بعد. (د.ت). سد بني هارون.
- واضح، م.، & هارون، ط. (2015). إدارة المشاريع الإنشائية بين الواقع والمأمول: دراسة عينة من المشاريع الكبرى. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- حجاج، ع.، & شنخير، ع. (2002). مشاريع تحلية المياه كاستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة للموارد المائية في الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة أم البواقي.
- يلس شاولش، ب. (2008). المالية العامة: المبادئ العامة وتطبيقها في القانون الجزائري. ديوان المطبوعات الجامعية، وهران.
- زغدود، ع. (2005). المالية العامة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- عريس، م. (2012). دور برامج التجهيز القطاعية في التنمية الاقتصادية: دراسة وضعية الاقتصاد الجزائري. مجلة الحكمة. السداسي الثاني.

- أبو ناهية، ج. ص. (2012). مدى استخدام معايير منهج سيغما ستة لتحقيق جودة التدقيق الداخلي: دراسة حالة الجامعات الفلسطينية في غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- أ. جلال أمحمد. (2006). فلسفة سيغما للتميز في عالم الأعمال، نظرة عامة، معارف مجلة علمية محكمة الجزائر.
- Algérie Presse Service. (2025، جوان). منشآت: الصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية يتابع 50 مشروعا كبيرا لضمان نجاعة الانفاق. APS. <https://www.aps.dz/ar/economie/181564-50>.
- Afonso, A. (2004). *A note on public spending, efficiency*. Research Report.
- Adeymi, Y. (2005). *An analysis of Six Sigma at small vs. large manufacturing companies* (Unpublished master's thesis). University of Pittsburgh, School of Engineering, USA.
- Ginn, D., & Verner, E. (2004). *The design for Six Sigma memory jogger: Tools and methods for robust processes and products*. Goal/QPC.
- Levin, M. D. (2006). *Statistics for Six Sigma green belt with Minitab and JMP*. Pearson Prentice Hall.
- Brassard, M., et al. (2002). *The Six Sigma memory jogger: A pocket guide of tools for Six Sigma improvement teams*. Goal/QPC.
- Eckes, G. (2003). *Six Sigma team dynamics: The elusive key to project success*. John Wiley & Sons.
- Grey, B., & Homes, R. (2006). *Six Sigma 36-hour course*. McGraw-Hill.
- Plaster, A. G., & Alderman, D. J. (2006). *Beyond Six Sigma: Profitable growth through customer value creation*. John Wiley & Sons.
- Aljalealy, A. H. A., et al. (2012). Using Six Sigma methodology in solving the critical control points problems in HACCP system. *Journal of Kirkuk University*, p. 212.
- Project Management Institute. (2008). *A guide to the project management body of knowledge* (4th ed.). Project Management Institute.
- AFITEP. (2010). *Dictionnaire de management de projet: Plus de 1400 termes français définis et analysés avec leur équivalent anglais*. AFNOR.
- Banque Nationale. (2003, juin). *Rapport analytique sur la passation des marchés en ligne*.
- Google Share. (2025, 7 juin). 1 EM 4R.
- Centre de Recherche en Économie Appliquée pour le Développement & Caisse Nationale d'Équipement pour le Développement. (2024, décembre 9). *Une journée d'études organisée par la CNED et le CREAD sous le thème « Retards dans la réalisation des grands projets d'infrastructures : causes et solutions »*. CNED. <https://www.cned.dz/Actualit%C3%A9%20CREAD2.html>
- Caisse Nationale d'Équipement pour le Développement. (2024, juin 6). *Programme FAPPUEA – Des propositions formulées pour l'actualisation du Guide de management des grands projets*. CNED. <https://www.cned.dz/Actualit%C3%A9%20TASSHIL%201.html>
- European Commission. (n.d.). *Official documents of the European Commission*. Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2014). *Guide to cost-benefit analysis of investment projects (2014–2020)*. Publications Office of the European Union.
- European Investment Bank. (2018). *Environmental and social standards*. EIB.
- European Commission. (2017). *Guidelines for the ex post evaluation of RDPs (2004–2013)*. Publications Office of the European Union.
- ResInfra@DR Project. (2019). *A practical guide on ex ante evaluation for research infrastructures*. European Commission.