مسار رقمنة المالية العمومية في الجزائر

The process for digitalisation of public finances in Algeria

ناصف حسان*

جامعة الجزائر3

nacef.hacene@univ-alger3.dz

تاريخ الاستلام: 2026/02/03 تاريخ القبول: 2026/04/09 تاريخ النشر: 2026/06/30

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع وآفاق النظام المدمج للتسيير الميزانياتي في ظل التحول الرقمي للإدارة العمومية في الجزائر. فرضت التحديات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية ضرورة تحديث طرق إعداد وتنفيذ الميزانية العامة، ما دفع السلطات العمومية إلى تبني إصلاحات هيكلية ترتكز على الانتقال من ميزانية الوسائل إلى ميزانية البرامج والأهداف، مع إدماج نظم معلومات رقمية حديثة.

تناول البحث تحليل مستوى تطبيق النظام المدمج، والكشف عن أهم العراقيل التي تعيق فعاليته، كضعف البنية التحتية الرقمية، نقص الكفاءات البشرية، والمقاومة التنظيمية للتغيير. كما تطرق إلى فرص تطوير هذا النظام مستقبلا عبر دعم التحول الرقمي، تحسين التنسيق بين المؤسسات، وتبني منهجيات تسيير أكثر مرونة وشفافية. تُبرز النتائج أهمية تبني مقاربة شاملة تجمع بين تحديث الأدوات الرقمية وتعزيز ثقافة التسيير بالأداء لضمان تحقيق إدارة عمومية فعالة، شفافة، وقادرة على الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: التسيير الميزانياتي؛ التحول الرقمي؛ الإدارة؛ إصلاح الميزانية

تصنيف JEL: H61- D73- O38- M15

---

* المؤلف المرسل

Abstract:

This study aims to examine the current state and future prospects of the integrated budgetary management system within the framework of digital transformation of public administration in Algeria. Economic challenges and technological developments have necessitated the modernization of methods for preparing and executing the state budget, prompting public authorities to adopt structural reforms based on a shift from input-based budgeting to performance and program-based budgeting, while integrating modern digital information systems.

The research analyzes the level of implementation of the integrated system and identifies major obstacles hindering its effectiveness, such as weak digital infrastructure, shortage of skilled human resources, and organizational resistance to change. It also explores opportunities for the system's development through strengthening digital transformation, improving institutional coordination, and adopting more flexible and transparent management approaches.

The results highlight the importance of adopting a comprehensive approach that combines updating digital tools and promoting a performance-based management culture to ensure effective, transparent, and responsive public administration that meets the demands of sustainable development.

Keywords: budget management; digital transformation; management; budget reform.

JEL Classification Codes: M15 - O38 - D73 - H61.

مقدمة:

أضحى التحول الرقمي خيارا استراتيجيا لا مفر منه في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم لما له من ميزات في التقليل من التكاليف والرفع من درجة التنافسية عبر تقديم خدمات أكثر جودة وأمان من خلال، السرعة في الإنجاز، إمكانية تعقب كل العمليات وبدقة عالية الشيء الذي يدعم مصداقيتها. من هنا اتجهت معظم الدول إلى رقمنه مؤسساتها العمومية بهدف تحسين جودة الخدمات، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتحقيق الشفافية والفعالية في التسيير. يعد القطاع المالي عصب الإدارة العمومية وبدونه تصبح مختلف الإدارات العمومية عاجزة عن تقديم خدماتها .

قصد إضفاء مزيد من الفعالية للقطاع المالي في الجزائر، باشرت السلطات العمومية مجموعة من الإصلاحات والتي تعتبر بمثابة ثورة حقيقية للمالية العمومية في البلاد في تحقيق الحوكمة العمومية وذلك بإصدار القانون العضوي 15/18 المتعلق بقوانين المالية الذي شرع في تطبيقه ابتداء من سنة 2023 بدلا من القانون 17/84 حيث لا يعقل اعداد قانون المالية السنوي اعتمادا على قانون قديم بحوالي 40 سنة خلت، مع العلم أن خلال هذه الفترة عرفت الجزائر تحولات جذية وعلى جميع المستويات الاقتصادية، السياسية والإجتماعية .

القانون العضوي رقم 18-15 الصادر بتاريخ 02 سبتمبر 2018، المتعلق بقوانين المالية، المعدل و المتمم، أسس لنظرة جديدة في تسيير الأموال العمومية بموجبه يتم الانتقال من منطق ميزانية الوسائل الى منطق ميزانية البرامج والأهداف وتقييم الأداء قصد تحقيق الكفاءة في استعمال الأموال العمومية وأيضا بالاعتماد على أدوات التسيير الفعالة وأهمها محاسبة التكاليف و المحاسبة العامة التي أجبر بمسكهما كل من الامر بالصرف و العمومي والمحاسب العمومي على التوالي بواسطة القانون الجديد 23-07 الصادر بتاريخ 21 جوان سنة 2023 يتعلق بقواعد المحاسبة العمومية والتسيير المالي إضافة الى المحاسبة العمومية التقليدية.

ألا أن فعالية هذه الإصلاحات تبقى جد محدودة مالم يرافقها في هذا الإطار، تبنت الجزائر جملة من الإصلاحات في منظومتها المالية، كان أبرزها الانتقال من العمل بالقانون 84-17 المؤرخ في 7 يوليو 1984 المتعلق بقوانين المالية، الذي كرّس نمطًا تقليديا في إعداد الميزانية على أساس الوسائل، إلى اعتماد القانون العضوي 18-15 المؤرخ في 2 سبتمبر 2018 الذي أدخل مفهوما جديدًا للتسيير المالي يقوم على النتائج، ويهدف إلى تحقيق الأهداف وتقييم الأداء، هذا التحول

القانوني تطلب بالضرورة مواكبته بأنظمة رقمية حديثة تُمكن من تجسيد مضامينه وتيسير تطبيقه على أرض الواقع.

من هذا المنطلق، برزت الحاجة إلى تطوير واعتماد ما يعرف بالنظام المدمج للتسيير الميزانياتي، والذي يمثل قاعدة رقمية متكاملة تهدف إلى ربط مختلف مراحل دورة الميزانية مع ضمان الشفافية، الدقة، وسرعة المعالجة، ويعد هذا النظام إحدى ركائز التحول الرقمي للإدارة العمومية، حيث يندرج ضمن الجهود الرامية إلى تحديث طرق تسيير المال العام، وتحسين أداء المالية العمومية في البلاد.

الأهمية: تتمثل الحاجة لدراسة الموضوع في إبراز أهمية رقمنة مسار إعداد وتنفيذ والرقابة المطبقة على الميزانية العامة للدولة مع إعتماد تقنيات حديثة وللمرة الأولى في التنفيذ المالي والمحاسبي للميزانية، حيث يشترك جميع المتعاملين، مسيرين، محاسبين ومراقبين في منصة رقمية خاصة بذلك، كما تمكن مختلف الإدارات سواء على المستوى المركزي والغير ممركز بتشارك المعطيات وفق أطر معينة أمنة وموثوقة.

الأهداف: تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع وآفاق النظام المدمج للتسيير الميزانياتي في الجزائر، من خلال تحليل مدى فعالية تطبيقه، التحديات التي تعترض مساره، والآليات الكفيلة بتعزيز نجاعته، وذلك في إطار التحول الرقمي الشامل الذي تعرفه الإدارة العمومية الجزائرية.

الإشكالية :

ما مدى فعالية تطبيق النظام المدمج للتسيير الميزانياتي؟

الأسئلة الفرعية:

-كيف تؤثر التحديات التقنية والإدارية على تطبيق النظام المدمج للتسيير الميزانياتي؟

-ما هي الآفاق المستقبلية لتطوير النظام المدمج للتسيير الميزانياتي في إطار التحول الرقمي؟

الفرضيات:

-يساهم تطبيق النظام المدمج للتسيير الميزانياتي في تحسين فعالية إدارة الميزانية العامة من خلال تعزيز الشفافية والدقة في تخصيص الموارد.

-يمتلك النظام المدمج للتسيير الميزانياتي آفاقا واسعة لتحسين فعالية التسيير المالي في الجزائر، خاصة مع استمرار تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز القدرات التكنولوجية في الهيئات الحكومية.

المنهج المتبع: بناءا على الإشكالية والاسئلة الفرعية والفرضيات اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: ناوي إكرام، واقع أنظمة المعلوماتية المدمجة لإدارة الميزانية والمحاسبة في ظل تطبيق برنامج رقمنة المالية العمومية في الجزائر، (2025) جاء في نتائج هذا المقال ما يلي:

-أن مسار رقمنة إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة و الرقابة عليها هو جزء لا يتجزأ من السياسة العامة للتحول الرقمي التي يجب أن تشمل مختلف القطاعات حتى تكون مجدية وفعالة.

-أن الرقمنة تساهم بشكل فعال في حوكمة المالية العمومية في البلاد لا سيما ما تعلق بالشفافية

-أن وجود نظام رقمي يساهم في توحيد الإجراءات وفهمها بالشكل الكافي مما يزيد في فعالية أداء العنصر البشري، كما يسهل مراقبة التدفقات المالية الضخمة وبشكل سريع وفعال .

-أن رقمنة الإجراءات تساعد على إعتماد التسيير الميزانياتي المبني على النتائج من حيث تحديد الأهداف وقياس تحقيقها بواسطة المؤشرات المرتبطة بها.

- تمكين الإدارة الجزائرية من تحديث نظم معلوماتها بالإستفادة من التجارب الدولية بما أن النموذج مطبق في أغلب الدول في إطار توحيد معايير المالية العمومية.

-تمكين الخبراء الجزائريين في نظم المعلومات المالية من تدعيم كفاءاتهم المهنية وإستغلالها بشكل أفضل.

الدراسة الثانية: لكحل محمد ولكحل حياة، مشروع رقمنة المالية العمومية: نحو أنظمة معلوماتية مدمجة لإدارة الميزانية والمحاسبةSIGB) ، MSB، SIGBUD)في الجزائر، 2023. جاء في نتائجها ما يلي:

-مشروع النظام التسيير المدمج في إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة والرقابة عليها عبارة عن رافد حقيقي لسياسة للتحول الرقمي التي تنتهجها الدولة الجزائرية حيث يساهم في الإنسجام بين جميع قطاعاتها المختلفة.

-هذا النظام المدمج يساهم في تسيير المعاملات المالية بشكل فعال وشفاف.

-وجود نظام معلوماتي موحد يساهم وبشكل الي في سياسة ترشيد النفقات (صرف موارد أقل وتحقيق منافع أكثر)

-تكريس مفهوم ميزانية البرامج المبنية على النتائج والأداء بدل ميزانية الوسائل التي أدت الى هدر الأموال العمومية دون تحقيق أهداف التنمية المنشودة.

- مفهوم ميزانية البرامج المبنية على الأداء والنتائج، تساهم بشكل الي في تنويع الإقتصاد الوطني والخروج من دائرة هيمنة المحرقات عليه، وبالتالي الزيادة في الدخل الوطني.

أولا. مفاهيم التحول الرقمي:

تقديم مفهوم عملي عن التحول الرقمي يرشدنا إلى أهم مكاتب الأستشارة في هذا الميدان:

1- مفهومGartner: "يمكن للتحول الرقمي أن يشير إلى أي شيء يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة كالحوسبة السحابية أو التحسين الرقمي، يمكن أن يشير كذلك إلى تطوير لنماذج أعمال رقمية جديدة. يستخدم المصطلح على نطاق واسع في منظمات القطاع العمومي للإشارة إلى المبادرات المتواضعة مثل وضع الخدمات على الإنترنت او مختلف التحديثات، فإن المصطلح يشبه "الرقمنة" أكثر من "التحول الرقمي للأعمال".(زمورة، 2024)

2- مفهوم International Data Corporation: "التحول الرقمي هو عملية مستمرة تتبعها المنظمات للتكييف مع متطلبات عملائها وسوقها (البيئة الخارجية)، تهدف هذه العملية الى ابتكار نماذج عمل جديدة، وتطور منتجات وخدمات تجمع بين الأعمال الرقمية والتقليدية بسلاسة، مع تحسين الكفاءة التشغيلية والداء التنظيمي في الوقت نفسه".(زمورة، 2024)

3- مفهوم Deloitte: "يشير التحول الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا بهدف تحسين أداء المؤسسة أو تطويرها بشكل جوهري. وعندما تتم عملية التحول الرقمي بنجاح ستسهم التكنولوجيات الرقمية في تعزيز العمليات وتعزيز تفاعل المواهب وتطوير نماذج أعمال جديدة".(ثامري، 2024)

4- مفهوم ماكنزيMcKinsey: "التحول الرقمي على أنه "محاولة لتمكين نماذج الأعمال الحالية من خلال دمج التقنيات المتقدمة"، مبدئيا يسمح بدمج التقنيات الرقمية في نماذج الأعمال الموجودة بالفعل، مما يغير طريقة تشغيلك وتقديم منتجك أو خدمتك" (ثامري، 2024)

5- مفهوم Commission European: "يتميز التحول الرقمي بدمج التكنولوجيات المتطورة وتكامل الأنظمة المادية والرقمية، وهيمنة نماذج الأعمال المبتكرة والعمليات الجديدة، وإنشاء منتجات وخدمات ذكية".(عبد الغني، 2023)

من خلال استعراض مختلف المفاهيم السابقة يمكننا القول أن التحول الرقمي يمثل عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى دمج التكنولوجيات الرقمية الحديثة في كافة أبعاد المؤسسة، سواء على مستوى نماذج الأعمال، أو العمليات التشغيلية، أو طرق تقديم المنتجات والخدمات.

ثانيا: متطلبات التحول الرقمي: متطلبات التحول الرقمي، هي الأساسيات الواجب توفرها حتى يكون هذا التحول ذو قيمة مضافة حقيقية حيث نذكرها على النحو التالي:

1- الخبرة: التحول الرقمي نتج عن تراكم التجارب الناجحة لمن اعتمدوها في مجالاتهم المختلفة من خلال التواصل الناجح و الفعال وبالتالي تزيد من حسن أداء راس المال البشري. من هنا يجب التركيز على سلوكيات الأفراد سواء كانوا موظفين أو عملاء وكيفية التعامل معها في مختلف الحالات قبل الإستثمار في تكنولوجيات الإعلام والإتصال وذلك لتفادي ما يسمى بمقاومة التغيير.

2- الأشخاص: سلوكيات الأفراد لا تخص فقط العاملين و العملاء، بل يجب التركيز و بشكل أساسي على كفاءة و قدرة القائمين على التحول الرقمي في التحكم و الإقناع للقيمة المضافة المباشرة و الغير المباشرة التي يحدثها للمنظمة حتى نظمن إنخراط أكثر عدد ممكن في هذا التحول الرقمي قصد ضمان نجاحه.

يمكن تلخيص هذه النقطة فيما يلي:

- اعتماد نموذج تجديد المواهب.
- إعادة التفكير في العلاقات التقليدية مع نماذج العمل.
- التوازن بين المهارات اللينة والتقنية على جميع مستويات المنظمة.

3- التغيير: لا يمكن تصور حدوث أية تحولات بدون تغيير، فهذا الأخير يبنى على التحفيز وكذا النظرة الواضحة في إيصال التوقعات للتحول، التغيير يرتبط كذلك بالأشخاص، فبدون دعمهم لا يمنك ضمان نجاح مبادرات التغيير. يجب على القيادة أن تكون مرافقة وملاصقة للتحول، مع

وضع استراتيجية لتشجيع التغيير والتعامل مع الضغط في نفس الوقت، مع توفير الأدوات والبيئة للازمة للموظفين لاحتضان هذا التغيير والنجاح فيه.(زمورة، 2024)

4- الابتكار: ليكون هناك تحول، يجب أن يكون هناك ابتكار، والابتكار هو المقدرة على تطوير فكرة أو عمل، أو تصميم أسلوب أو أي شيء آخر بطريقة أفضل وأيسر وأكثر استخداماً وجدوى". بعض هذه الابتكارات ضخمة ومدمرة تمامًا لنماذج الأعمال بينما يصنع البعض الآخر فرقًا صغيرًا وذو مغزى يزيد من رضا العملاء أو يميز عرضًا في السوق. إن تنفيذ التفكير الابتكاري في جميع أنحاء المنظمة هو مفتاح التحول، ومع ذلك يتطلب الابتكار مساحة من التواصل المفتوح والتعاون وحرية الإبداع، ويجب أن يكون الابتكار ثابتًا، حيث تعمل المنظمة على تعزيز منتجاتها أو خدماتها. يدفع الابتكار أيضًا التحول الرقمي إلى الأمام من خلال السماح بمساحة مفتوحة لحل المشكلات عندما تصبح الأمور صعبة.(عبد الغني، 2023)

5- القيادة بالتنبؤ: يجب أن يكون لدى المسيرين القدر الكافي من المهارات التسييرية لاسيما القدرة على قراءة المستقبل والتوقع المسبق للأشياء وما قد يحدث من مشكلات واستباق الحلول المناسبة لها، فمع تقدم التكنولوجيا بسرعة فائقة، لا يوجد وقت للانتظار. كمسير، يجب إحضار النظام والصرامة، فبقدر ما يمكن أن تبدو التكنولوجيا كخطة مثالية، على القيادة أخذ الوقت الكافي في فحص جميع الخيارات المتاحة بعناية، والتفكير بشكل مختلف عن البقية، ويقع على عاتقها كذلك مسؤولية إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتوجيه الفرق نحو تحول ناجح، وعلى القيادة ألا تكتفي باتباع حشد التحول الرقمي، بل قيادته.

6- الثقافة: يتبادر إلى الأذهان أحيانا سؤال عن "ما هي التكنولوجيات التي يجب أن نستثمر فيها أولاً من أجل تسريع جهود التحول الرقمي؟" (Newman, 2018b)، وعندما تكون الإجابة أنه يجب عليهم البدء بكلمة "ثقافة"، فلا يمكن أن يستمر التحول الرقمي بدون ثقافة الأعمال والنشاطات الصحيحة. ومن خلال إنشاء مساحة مفتوحة حيث تسود تجارب الموظفين والعملاء، بحيث يكون الناس (الأشخاص) أكثر أهمية، ويتم التخطيط للتغيير ويحتل الابتكار مركز الصدارة، ستقود المنظمة إلى ثقافة تتحول فيها من تلقاء نفسها.

من خلال دراستنا في هذا الموضوع، لفت انتباهنا معادلة جديرة بالملاحظة اقترحها كل من (Vincent & Maynard)، وتعتبر طريقة مجربة تستند إلى أكثر من عقدين من الخبرة لتسهيل التحول الرقمي بزاوية 360 درجة: (الدباس، 2022)

$$DT = \frac{IT \times BT \times TT}{F}$$

التحول الرقمي (DT)

(IT: Individual transformation) التحول الفردي

(BT: Business Transformation) تحول الأعمال

(TT: Technology Transformation) التحول التكنولوجي

(F: Reduction of fear in people) الحد من الخوف عند الناس.

ثالثا: مراحل التحول الرقمي: يمكن تمثيل التحول الرقمي كدورة مترابطة و متكاملة بين حلقاتها، تبدأ بأعداد الإستراتيجية الرقمية، ثم تجريبها في الميدان على شكل مواقع تجريبية قصد معرفة الإختلالات لمعالجته، بعدها، يتم بناء التحول الرقمي الشامل من أجل تحقيق الغايات المنشودة من الإنتشار والتتبع وتسيير التغييرات مع مرور الزمن وتحديد السيرورة والأساليب المحتملة على أساس الخطوات والإجراءات التي يتم دراستها من قبل المنظمات سواءا كانت إدارات، مؤسسات أو هيئات المجتمع المدني، ويتم إستكماله بدعم إثارة المبادئ التوجيهية لإنشاء وتفسير وتحليل و نمذجة التحول الرقمي داخل المنظمات.

تجدر الإشارة الى أن التحكم في مفاهيم التحول الرقمي لا يقتصر على وجهة نظر واحدة، بل يجب الغوص في وجهات نظر مختلفة لكل واحدة منها منطلقاتها واعتباراتها الخاصة. هذا التباين يساهم في إثراء الفهم لإستراتيجية للتحول الرقمي بشكل فعال، حيث تتمثل الإعتبارات السابقة الذكر في المجالات الوظيفية المتعددة بما في ذلك السوق، وأنظمة المعلومات، والتسيير الإستراتيجي، والابتكار، وعمليات الإستغلال، وتحديد جميع التخصصات لمراحل التحول الرقمي، وما قد تحتويه من نقائص. ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع، توصلنا الى حصر مراحل التحول الرقمي في ثلاث مراحل هي:

1- الرقمنة (النمذجة): وهي المرحلة الأولى والمتمثلة في ترميز المعلومات بالشكل التناظري وإجراء التنسيقات الرقمية (أي إلى أصفار) ، حتى تتمكن أجهزة الحواسيب حفظ المعلومات، معالجتها ونقلها من نقلها من حاسوب لأخر. حيث يختلف النظام الرقمي عن النظام التناظري كون الأول يعتمد على دمج تكنولوجيات الإعلام والإتصال بشكل واسع التي تزيد من فعالية النظام وبشكل فعال. كما يمكن تعريف الرقمنة بأنها عمليات تحويل المعلومات التمثيلية إلى رقمية، وتعنى

النماذج الرقمية في عمليات الطلب، واستخدام الاستبيانات الرقمية، واستخدام التطبيقات الرقمية للإعلانات الداخلية، كما وتعمل عادة رقمنة عمليات الوثائق الداخلية والخارجية، ولكنها تعمل على تغير أنشطة خلق القيمة. (ناوي، 2025)

2- الرقمنة (التمثيل المرئي): تركز المرحلة الثانية من مراحل التحويل الرقمي على كيفيات استخدام تكنولوجيات الإعلام و الإتصال والتقنيات الرقمية سعيا منها لتغيير العمليات الواقعية مثل: إنشاء قنوات اتصال حديثة عبر الإنترنت أو الهاتف المحمول التي تتيح للعملاء الاتصال بكل سهولة ويسر مع المنظمات، والتي تعمل على التغير بالتفاعلات التقليدية بين العملاء والمنظمات وشمل التغير تنظيم هياكل تكنولوجية اجتماعية حديثة مع المصنوعات الرقمية، التي لم تكن لتتواجد دون التقنيات الرقمية، كما أن أدوات وتكنولوجيا التقنيات الرقمية تعمل تقنية المعلومات كمساعد أساسي للاستفادة من إمكانيات العمل الحديثة عن طريق التغيير بالعمليات الموجودة بالوقت الراهن كالاتصالات، والتوزيع وإدارة العلاقات بالمنظمات، بالإضافة إلى أن الرقمنة تعمل على تطبيق المنظمات للتقنيات الرقمية لتعزيز العمليات والأنشطة الحالية من خلال السماح بتنسيق أكثر فاعلية بين العمليات والأنشطة أو من خلال خلق قيمة مضافة للعملاء وتعزيز تجاربهم، كونها ترتكز على وفورات التكاليف. (عبد الله، 2023)

3- التحول الرقمي: مرحلة الأكثر انتشار، فيها يتم وصف التغير على مستوى المنظمات والذي يعمل على إعداد وتطوير النماذج الحديثة للأعمال، التي من الممكن أن تكون حديثة للمنظمات الرائدة أو الصناعية، كما أنها تتنافس فيما بينها لتحقيق ميزة تنافسية غن طريق نماذج أعمالها، من خلال آلية إنشاء المنظمة وتقديم قيمة للعملاء، من ثم العمل على تحويل العوائد المستلمة بعد القيام بالتحويل الرقمي إلى أرباح محققة، حيث يقدم التحويل الرقمي نماذج عمل حديثة من خلال تطبيق آليات عمل حديثة لإنشاء الأنظمة والحفاظ عليها.

رابعا: مفاهيم النظام المدمج للتسيير الميزانياتي (Système Intégré de Gestion Budjetaire): يدم المختصين في الميدان مفاهيم مختلفة للنظام المدمج للتسيير الميزانياتي نكتفي بذكر منها الثلاثة التالية:

المفهوم الأول: يعتمد نظام SIGB بشكل أساسي على العمليات المرتبطة بإعداد وإدارة النفقات العمومية. ولهذا الغرض، يتم توصيل مختلف أنظمة المعلومات غير المدمجة بالنظام من خلال واجهات(interfaces)، مما يتيح تكاملا شاملا وإدارة مالية متكاملة للدولة.(ناوي، 2025)

للإشارة فإن النظام المدمج التسيير الميزانياتي لا يرتبط فقط بإجراءات إعداد وتنفيذ النفقات العمومية، بل معالجة الإيرادات العمومية أيضا من خلال واجهات أنظمة المعلومات المتعلقة بالمصالح الجبائية التي تشرف عليها المديرية العامة للضرائب، وإدارة إيرادات الجمارك، ومصالح بأملاك الدولة.

كما أن النظام المدمج للتسيير الميزانياتي الأثر في إستعمال معايير موحدة تعزز التنسيق والتناغم بين مختلف الفاعلين وذوي المصالح المرتبطين بالمالية العمومية (مختلف الإدارات العمومية، المحاسبين العموميين وكذا المراقبين الميزانياتيين) ويمتد أيضا الى مصالح الدولة المكلفة بالرقابة على غرار مجلس المحاسبة فيما يخص بالرقابة القضائية، والمفتشية العامة للمالية فيما يتعلق بالرقابة والتدقيق الخارجي عن تنفيذ الأموال العمومية.

المفهوم الثاني: يتضمن أساسا العمليات المتعلقة بإعداد ميزانية الدولة وتنفيذها لاسيما في جوانبها المتعلقة بصرف النفقات العمومية وعليه سيتم ربط مختلف أنظمة المعلومات للمديريات المركزية والغير مدمجة في هذا النظام عن طريق واجهات تسمح بربط هذه الأنظمة، مما يمكن من الحصول على نظام موحد للمالية العمومية بالجزائر ومنه إعطاء نظرة شاملة ومتكاملة عن التسيير المالي للدولة. (السعدوني، 2021)

المفهوم الثالث: هو نظام معلوماتي متكامل لإدارة الميزانية العامة للدولة، يهدف إلى عصرنة المالية العمومية وتحسين كفاءة وشفافية تسيير الميزانية.(وزارة المالية، 2025)

خامسا: أهداف النظام المدمج للتسيير الميزانياتي: هناك عدة اهداف ينتظر تحقيقها عند تطبيق النظام تناولها على النحو التالي:

1- **تعزيز الانضباط الميزانياتي** : من خلال توفير معلومات أنية، دقيقة وذات مصداقية عن الوضع المالي للدولة، مما يساعد في توفير المعلومة المناسبة، في الوقت المناسب وإتاحتها للمسؤول المناسب لإتخاذ القرار المناسب وهذا هو الذكاء الإقتصادي.

2- تحسين استخدام الموارد العامة : من خلال ترشيد النفقات وتحديد أولويات الإنفاق، مما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

3- تعزيز الشفافية : من خلال إتاحة المعلومات المالية للجمهور، مما يعزز المساءلة والمشاركة المواطنية في تسيير الشأن العام حيث يسمح النظام بتسهيل إعداد موازنة الدولة على شكل ما يسمى بموازنة المواطن في إطار الشفافية التي تنتهجها وزارة المالية.

4- زيادة كفاءة الخدمات العامة : التسيير الرقمي للموازنة يسهل من متابعة مؤشرات الأداء، تحديد الإنحرافات ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تحسين جودة الخدمات المقدمة للعموم الجمهور.

5- تحسين مناخ الأعمال : إن رقمنة الإجراءات المتعلقة بتسيير الموازنة تؤدي حتما الى زيادة الشفافية و المصداقية وبالتالي، توفير مناخ أعمال مناسب ومشجع للإستثمار بمختلف أنواعه.

سادسا: مراحل تطبيق النظام المدمج للتسيير الميزانياتي: حسب مصالح وزارة المالية، يتم تطبيق النظام المدمج للتسيير الميزانياتي على مراحل عدة تتمثل في:

المرحلة الأولى المرحلة التجريبية:(من مارس 2020 الى مارس 2023)

تمت المرحلة التجريبية للنظام على مستوى الوزارات النموذجية الخمس (وزارة المالية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة الفلاحة، وزارة الأشغال العمومية ووزارة التربية الوطنية) بالإضافة لولايتين الجزائر والبيض. هذه المواقع النموذجية تم إختيارها بعناية حتى تضمن التطبيق السلس والمتابعة الفعالة.

المرحلة الثانية: مرحلة التطبيق الفعلي للنظام تدريجيا: تم تطبيق النظام بأسلوب تدريجي كما يلي:

- نوفمبر 2024 على مستوى أربع مديريات عامة بوزارة المالية لكل من المديرية العامة للميزانية، المديرية العامة للضرائب، المديرية العامة للمحاسبة والخزينة والمديرية العامة للأملاك الوطنية.

- بداية 2025 التعميم على مستوى كل المصالح المركزية بوزارة المالية (10 آمري بالصرف).

- النصف الثاني من 2025 كان التطبيق على مستوى الوزارات النموذجية التي جربت النظام من قبل، وولاية الجزائر والبيض.

- وسوف يتم التعميم الكلي لكل الوزارات المتبقية في 2027.

سابعا: واقع النظام المدمج للتسيير الميزانياتي: بهدف معرفة مدى تطبيق النظام المدمج للتسيير الميزانياتي تواصلنا مع المديرية العامة للميزانية على مستوى وزارة المالية بصفتها العمود الفقري لهذا المشروع، مع التركيز على واقعه، مدى استجابة الموظفين للإنخراط في تنفيذه وكذا مختلف التحديات التي يوجهها واستشراف آفاق تطويره مستقبلا.

1- واقع النظام المدمج للتسيير الميزانياتي بالمديرية :

- النظام عبارة عن أداة موحدة رقمية تسعى إلى تبسيط وتوحيد عمليات إعداد الميزانية، وتنفيذها، ومراقبتها.

- تم تطبيقه تدريجيا منذ 2020، بدءا من تجريب في 5 وزارات وولايتين، وصولًا إلى تعميم أولي على المصالح المركزية لوزارة المالية نهاية 2024.

- تم تطوير النظام بالتعاون مع مكاتب دراسات متخصصة أجنبية متخصصة.

2- الصعوبات والتحديات بالمديرية :

- أبرز الصعوبات التي واجهت تطبيق هذا النظام تمثلت في مقاومة التغيير من طرف العديد من المستخدمين وبمختلف مستوياتهم المهنية، وذلك نظرا لتزامن الفترة التي كانت مخصصة لبرنامج شامل من التكوين والتواصل مع فترة إنتشار وباء كوفيد، مما قلل من الإستعداد النفسي والمهني لتطبيق مشروع بهذا الحجم.

- تحديات رقمنة المعطيات المالية تمثلت في شح الموارد المالية والمادية التي تزامنت مع مواعيد الإنطلاق الفعلي للمشروع.

- تأمين المعطيات يتم عبر مركز بيانات خاص بإشراف المديرية العامة للرقمنة والمعلوماتية.

3- تأثير التحول الرقمي بالمديرية :

- التحول الرقمي كان ممكنًا أساسيًا لإدماج النظام.

- ساعد في توحيد المصطلحات وتقليص التباين في تفسير الإجراءات بين المراقب الميزانياتي، الأمر بالصرف والمحاسب العمومي.

- النظام يتكامل مع أنظمة أخرى (مثل "جبايتك" و"مساهمتك") ما يعزز فعالية الرقابة والتحصيل.

4- الآثار الملموسة بالمديرية لحظة انجاز الدراسة :

- مستوى الرضا عن النظام في المرحلة الأولى يوصف بأنه شبه مقبول.

- مكّن النظام من متابعة تنفيذ الميزانية لحظيًا (real-time).

- ساهم في تحسين الشفافية المالية وتحليل المعطيات بطريقة أكثر استرجاعية ودقة.

5- التكوين والمستخدمون بالمديرية :

- بالرغم من تنظيم دورات تكوينية شملت مختلف الفئات (أمرون بالصرف، مراقبون ميزانياتون...) إلا انها غير كافية من حيث العدد ومن حيث المحتوى.

- هناك خطة تكوين مستمر لمواكبة التطورات التقنية في النظام واستيعاب مغزاها.

- تقييم الكفاءة بعد التكوين جيد، مع مقاومة طبيعية للتغيير لدى بعض الفئات.

6- آفاق التطوير بالمديرية :

- يُنتظر تعميم النظام تدريجيًا إلى غاية 2027.

- هناك شراكات دولية لدعم المشروع (مشروع دعم الإدارة المالية).

- يشترط لنجاح المشروع مشاركة فعالة من جميع الفاعلين وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية.

أظهرت النتائج أن النظام المدمج بدأ يحدث تحولًا في تسيير الميزانية، من خلال تحسين الشفافية وتيسير الرقابة، كما أن التحول الرقمي كان عاملا مساعدا، رغم وجود صعوبات تقنية وبشرية أبرزها مقاومة التغيير، وتبقى آفاق تعميمه واعدة بشرط استمرار التكوين والدعم المؤسسي.

خاتمة:

تمحورت دراستنا حول النظام المدمج للتسيير الميزانياتي في الجزائر في سياق التحول الرقمي للإدارة العمومية. الهدف الرئيس من الدراسة هو تحليل مدى تأثير هذا النظام في تحسين فعالية إدارة الميزانية العامة وتعزيز الحوكمة المالية في ظل تطبيق الإصلاحات الكبرى التي باشرتها السلطات العمومية في البلاد. وقد تم التركيز على تقييم واقع تطبيق النظام، الصعوبات التقنية والإدارية التي تواجهه.

الاستنتاجات: بناءا على المقابلة الميدانية على مستوى المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية توصلنا الى النتائج التالية:

– تبين أن النظام قد ساهم بالفعل في تحسين الشفافية المالية من خلال توحيد المصطلحات بين المراقب الميزانياتي والأمر بالصرف، والمحاسب العمومي وكذلك تعزيز الرقابة على تنفيذ الميزانية بشكل أكثر دقة.

– اعتماد النظام على تكنولوجيا المعلومات التي توفر بيانات دقيقة وبشكل آني، يؤدي الى تعزيز عملية اتخاذ القرارات المالية بناءا على معطيات موثوقة.

وجود مقاومة من بعض الموظفين تجاه النظام، بالإضافة إلى تحديات تقنية تتعلق بنقص التدريب الكافي وتكامل الأنظمة المختلفة.

– ضعف بعض الهياكل الرقمية في الإدارات المختلفة التي تعيق التطبيق الفعال.

– ضعف البنية التحتية الرقمية أحد العوامل التي تعيق التنفيذ الكامل للنظام في بعض المناطق الجغرافية أو الإدارات.

– لوحظ أن هناك تفاؤلا كبيرا حول آفاق النظام المدمج في المستقبل، خاصة مع التوسع المتوقع في استخدامه ليشمل المزيد من الإدارات والمصالح.

– التحسين المستمر للبنية التحتية الرقمية يعتبر أمرا حاسما في تسريع تطبيق النظام وتوسيع نطاقه ليشمل جميع الإدارات الحكومية، وهو ما سيؤدي إلى تحسين فعالية التسيير المالي.

– 4. التحديات المرتبطة بالتنفيذ التدريجي تشير إلى أن التطبيق الكامل للنظام لن يتحقق إلا في المدى الطويل، خاصة مع التطبيق التدريجي.

التوصيات والاقتراحات:

بناءا على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

– **تحسين التدريب والتوعية:** يجب تكثيف برامج التدريب المستمر للمستخدمين، مع التركيز على رفع الوعي بأهمية النظام المدمج، من خلال هذه التدريبات، يمكن الحد من مقاومة التغيير وتعزيز قدرة الموظفين على استخدام النظام بشكل فعال.

– تعزيز البنية التحتية الرقمية: من الضروري الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية لضمان استمرارية النظام واستقراره. يجب العمل على تحسين الاتصال وتوفير الأنظمة التقنية القوية لدعم العمل المستمر للنظام.

– **تحسين التنسيق بين الجهات الحكومية**: يجب تعزيز التنسيق بين مختلف الوزارات والمؤسسات العمومية لضمان التكامل الفعّال بين النظام المدمج والأنظمة الأخرى، مثل أنظمة الجباية والمحاسبة، وذلك لتسهيل تدفق المعلومات بين الهيئات الحكومية.

– **تشجيع التحديث المستمر للنظام**: النظام المدمج يجب أن يخضع لعملية تحديث دورية وفقا للمتغيرات التكنولوجية والمتطلبات المالية والقانونية الجديدة. يجب أن يكون التطوير التكنولوجي مستمرا، كما يجب الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة في مجال الأنظمة المالية المدمجة.

– **تحقيق الشفافية عبر البيانات المفتوحة**: ضرورة الانتقال إلى الميزانية المفتوحة، التي تتيح للمواطنين والهيئات المجتمع المدني المعنية متابعة سير العمليات المالية في الوقت الفعلي، مما يعزز المسؤولية والمساءلة في إطار التحول الرقمي.

قائمة المراجع

1. أحمد إبراهيم محمد الدباس. (2022). أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني (رسالة الماجستير). كلية الأعمال، عمان: جامعة عمان العربية.
2. احمد مختار السعدوني (2021). مشروع رقمنة المالية دعامة أساسية لاستدامة مالية للدولة، دار الخلدونية للطباعة والتوزيع، بيروت.
3. ثامري صالح الدين. (2024). أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي (أطروحة دكتورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، خميس مليانة: جامعة الجيلالي بونعامة
4. جمال زمورة. (2024). دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية (أطروحة دكتورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر
5. محمد أحمد عبد الغني. (2023). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (بحث درجة ماجستير). كلية التجارة: جامعة السويس.
6. محمود أبو عبد الله، (2023)، الرقمنة (التمثيل المرئي)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان.
7. ناوي اكرام. (2025). واقع أنظمة المعلوماتية المدمجة للإدارة الميزانية والمحاسبة في ظل تطبيق برنامج رقمنة المالية العمومية في الجزائر. المجلة الجزائرية للمالية العامة.
8. وزارة المالية. (مارس, 2025). مشروع عصرنة النظام الميزانياتي في الجزائر. تم الاسترداد من وزارة المالية: https://www.mf.gov.dz/index.php/ar/documentation-ar/grands-dossiers-ar/419-2020-11-10-09-55-35