

أثر التحول الرقمي على الأداء المالي في الخزينة العمومية لولاية بسكرة

The impact of digital transformation on the financial performance of the public treasury of the Wtate of Biskra

بوضياف سارة

جامعة محمد خيضر - بسكرة (الجزائر)

sarah.bouddiaf@univ-biskra.dz

بلغلام نور الدين*

جامعة محمد خيضر - بسكرة (الجزائر)

nouredine.belaghlem@univ-biskra.dz

ملخص:	معلومات المقال
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء المالي في الخزينة العمومية لولاية بسكرة حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستقائي من أجل دراسة واقع البنية الرقمية بعد تطبيق القانون العضوي الجديد رقم 18/15 الرقمي وتأثيره على أداء الخدمات والمالي وذلك بالاستعانة بالمقابلة والملاحظة. وقد بينت النتائج أن هناك أثرا لبعاد التحول الرقمي بشكل متفاوض وذلك من خلال اتجاهات آراء الموظفين في الخزينة العمومية لولاية بسكرة ما ساعد بالخروج بجملة من المقترحات التي قد تساهم في رفع كفاءة وجودة أداء الموظفين وتوفير جهد والوقت في إنجاز أعمالهم.	تاريخ الارسال: 2025/11/03 تاريخ القبول: 2026/01/01 الكلمات المفتاحية: ✓ تحول رقمي ✓ خدمات مالية ✓ خزينته عمومية
Abstract :	Article info
This study aims to identify the impact of digital transformation on financial performance in the public treasury of the state of Biskra. In this study, we relied on the descriptive, analytical and inductive approach in order to study the reality of the digital structure after the implementation of the new organic law No. 15/18 on digital and its impact on service and financial performance, using interviews and observation. The results showed that there is an impact of the dimensions of digital transformation in a negotiated manner through the trends in the opinions of employees in the public treasury of the state of Biskra, which helped in coming up with a set of proposals that may contribute to raising the efficiency and quality of employees' performance and saving effort and time in completing their work.	Received 03/11/2025. Accepted 01/01/2026 Keywords: ✓ Digital transformation ✓ financial services ✓ Public treasury

. مقدمة:

إن التقدم الهائل اليوم في المجال التكنولوجي ألزم المؤسسات الخاصة والعمومية إلى مواجهة التغيرات المهمة في البيئة العالمية ومحاولة التكيف معها، من خلال التأكيد على ضرورة الاهتمام بأبعاده وتطبيقاته المختلفة، وهذا ما أعطى بعداً حديثاً للمعلومة، أين اكتسبت هذه الأخيرة أهمية بالغة باعتبارها من الأصول الإستراتيجية التي لا تقل أهمية عن الموارد المالية والمادية.

وبناءً على ذلك فإن وضع نظام تكنولوجي فعال في المؤسسة يعتبر أحد العناصر اللازمة لتحسين أدائها، فهي تتيح فرص كبيرة لتسهيل إسهاماتها الإستراتيجية وتنمية الخدمات المقدمة ذات القيمة المضافة، كما يساعد التحول الرقمي على تحفيز الأفراد والخبرات لديهم من أجل تحقيق أداء أفضل، فقد قدمت محفزات جديدة ساهمت في تعزيز وتحسين فعالية الأداء المالي وعلى هذا الأساس سعت الخزينة جاهدة على تطوير الجانب التكنولوجي إلى المؤسسة ومواكبة التطورات المستمرة باكتساب وسائل وتكنولوجيا جديدة من أجل كسب فعالية وكفاءة إنتاجية عالية تساعد في تحسين أدائها المالي.

2. التحول الرقمي:

يشير التحول الرقمي كمصطلح إلى كل تقنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة كالحوسبة السحابية، أو التحسين والتطوير الرقمي، كما يمكن أن يشير كذلك إلى تطوير لنماذج أعمال رقمية جديدة. في حين يستخدم المصطلح على نطاق واسع في منظمات القطاع العمومي للإشارة إلى المبادرات المتواضعة مثل تحديث الخدمات المتعلقة بالخدمات أو مختلف التحديثات وبالتالي، فإن هذا المصطلح الحديث يشبه "الرقمنة" أكثر من التحول الرقمي للأعمال في حد ذاته.

ولهذا عند الحديث عن التحول الرقمي يجب تقديم نظرة شاملة لإستراتيجية العمل، بحيث تتناول المجالات التالية: (Rogers, D. L, 2016)

1. **العملاء:** أول مجالات التحول الرقمي هو العملاء (جمهور المستخدمين). في النظرية التقليدية، كان يُنظر إلى العملاء على أنهم جهات فاعلة مجمعة تُستهدف ثم تُقنع بالشراء. أما في العصر الرقمي، فتركز المؤسسات على شبكات العملاء بدلاً من الأسواق الشاملة. في هذا النموذج، يتواصل العملاء ويتفاعلون ديناميكياً بطرق تُحدث تحولاً في علاقاتهم مع الشركات ومقدمي الخدمات، وكذلك فيما بينهم. اليوم، يتواصل العملاء ويؤثرون في بعضهم البعض باستمرار، مما يُسهل في بناء سمعة المؤسسات من خلال العمل والخدمات التي يقدمونها. يُغير استخدامهم للأدوات الرقمية كيفية اكتشافهم للمنتجات والخدمات وتقييمها وشراؤها واستخدامها من خلال التفاعل مع أعمال وخدمات المؤسسات والبقاء على اتصال بها.

2. **المنافسة:** ننتقل اليوم إلى عالمٍ تتضح فيه حدود الصناعة، وقد يكون أكبر منافسي المؤسسة منافسين غير متكافئين - شركات خارج قطاعها لا تشبهها في شيء إلا في تقديم قيمة تنافسية لعملائنا من خلال الوساطة الرقمية. قد يصبح شريك العمل المنافس الأكبر إذا بدأ بخدمة العملاء أو جمهور المستخدمين مباشرةً. في الوقت نفسه، قد تحتاج الشركات إلى التعاون مع منافس مباشر نظراً لترابط نماذج الأعمال أو التحديات المشتركة من خارج نطاق العمل والأنشطة التي تقدمها هذه المؤسسات. والأهم من ذلك، تدعم التقنيات الرقمية قوة منصات نماذج الأعمال، التي تسمح للمؤسسة الواحدة بإنشاء قيمة هائلة والحصول عليها من خلال تسهيل التفاعلات بين المؤسسات أو العملاء الآخرين. والنتيجة النهائية لهذه التغيرات هي تحول كبير في المشهد التنافسي.

3. **البيانات:** تواجه مؤسسات اليوم تدفقاً هائلاً من البيانات، ومعظمها لا يُؤخذ من البيانات الموجودة أو من خلال أي تخطيط منهجي، مثل أبحاث السوق. بدلاً من ذلك، يتم إنشاؤها بكميات غير مسبقة من كل محادثة أو تفاعل أو عملية داخل الشركة وخارجها، وكذلك من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة المحمولة وأجهزة الاستشعار في كل عنصر من عناصر سلسلة التوريد الخاصة

- المؤسسة. تتمتع كل مؤسسة الآن بإمكانية الوصول إلى هذه الكمية الهائلة من البيانات غير المنظمة، والتي يتم إنشاؤها تلقائيًا ويمكن استخدامها بشكل متزايد مع أدوات تحليلية جديدة. تمكن هذه البيانات الضخمة المؤسسات من تطوير توقعات جديدة، واكتشاف أنماط غير متوقعة في أنشطة الأعمال أو الخدمات، وفتح مصادر جديدة للقيمة. أصبحت البيانات شريان الحياة لكل قسم، وأصلاً استراتيجيًا يتم تطويره ونشره مرور الوقت، ومكونًا حيويًا لاستمرار وجود المؤسسة، وتمايزها في السوق، وقيمتها المضافة.
4. **الابتكار:** أثبتت الشركات الناشئة اليوم أن التقنيات الرقمية تُمكن من اتباع نهج ابتكاري مختلف تمامًا، قائم على التعلم المستمر من خلال التجارب السريعة. يمكن جمع آراء السوق منذ بداية عملية الابتكار، مرورًا بالإطلاق الرسمي للمنتج أو الخدمة، بل وحتى بعد ذلك. يركز هذا النهج الجديد على التجارب الدقيقة والنماذج الأولية القابلة للتطبيق، والتي تُعزز التعلم مع تقليل تكاليف العملية. تُختبر الفرضيات مرارًا وتكرارًا، وتستند قرارات التصميم إلى تأكيدات من عملاء حقيقيين. في هذا النهج، تُطوّر المنتجات بشكل متكرر من خلال عملية تُوفر الوقت، وتُقلل من تكلفة الفشل، وتُعزز التعلم المؤسسي.
5. **القيمة:** إن الاعتماد على عرض قيمة ثابت يُثير التحديات والتغيرات، لا سيما من المنافسين الجدد، على الرغم من اختلاف الصناعات في توقيت وطبيعة تحولها الرقمي. فالمؤسسات التي تعتبر نفسها بمنأى عن هذه التحديات ستكون الأكثر عرضة لعواقبها. لذلك، فإن الاستجابة الأكيدة الوحيدة لبيئة الأعمال المتغيرة هي اتباع نهج التطور المستمر، مع اعتبار كل تقنية وسيلةً لتوسيع وتعزيز عرض القيمة للعملاء والمستخدمين. تحتاج المؤسسات إلى التركيز على اغتنام الفرص الناشئة، والقضاء على مصادر تراجع المزايا، والتكيف مبكرًا لمواكبة التغيرات.
- 3.2. **نظرة عن البنية المؤسسية الرقمية في المنظمة العمومية:**
1. **موقع البنية المؤسسية في المنظمات العمومية:** على الرغم من وفرة الدراسات والأبحاث حول استخدام بنية المؤسسات في القطاع العام، إلا أن الحاجة إلى فهم أعمق لهذا الموضوع تثير العديد من التساؤلات. على سبيل المثال، ذكر شول وآخرون (2011): "... من منظور تجريبي، نستبعد، على أقل تقدير، دافع إنشاء بنية المؤسسات في القطاع العام، نظرًا لإشكالياتها وعدم ملائمتها. تمثل بنية المؤسسات هياكل حوكمة، ويتطلب التشغيل البيئي في القطاع العام هياكل حوكمة مختلفة عن تلك الموجودة في القطاع الخاص...". في المقابل، يُجادل البعض بعكس ذلك، مما يجعل إنشاء بنية المؤسسات في القطاع العام ممكنًا. في سياق القطاع العام، يُشار إلى بنية المؤسسات أيضًا باسم بنية المؤسسات الحكومية (GEA)، أو بنية المؤسسات الوطنية (NEA)، أو بنية المؤسسات للحكومة الإلكترونية. ومن أكثر تطبيقاتها شيوعًا استخدامها كمنهجية لتحسين التشغيل البيئي وكفاءة أنظمة تكنولوجيا المعلومات بين المؤسسات ودخلها. وتشمل استخداماتها الأخرى التخطيط الاستراتيجي وتكامل البيانات. وعادةً ما تكون هذه المبادرات أحادية الجانب أو استباقية. (زمورة، 2024/2023، صفحة 49).
2. **تبني الحكومات المبادرات البنية المؤسسية:** تبني الحكومات حول العالم مبادرات التحول الرقمي التي تقودها المؤسسات. تُعزّز التكنولوجيا الرقمية كيفية تفاعل المستخدمين، وتخلق قواعد وفرصًا جديدة لم تكن مُتصورة سابقًا، شريطة أن تكون الخدمات العامة المقدمة عبر قنوات متعددة مُتسقة وتُقدّم تجربة مُتسقة. يتطلب اعتماد هذه الخدمات الرقمية تحولًا في سلوكيات المستخدمين وعاداتهم. تستلزم التفاعلات الرقمية تطورًا في الثقافة التنظيمية، وعمليات صنع القرار، والقواعد التي قد تتعارض مع الطرق التقليدية لإنجاز الأمور. في هذا السياق، لا يمكن المبالغة في الحاجة إلى إرشادات شاملة ووثيقة الصلة ومُحدّثة للحكومات في البيئة الرقمية الحالية. وكمثال رائد في هذا المجال، اخترنا التجربة الماليزية في تبني المبادرات التي تقودها المؤسسات. في عام 2014، قدّمت وحدة التخطيط والتحديث الإداري الماليزية (MAMPU) نموذج MyGovEA كإطار عمل للهندسة المؤسسية الوطنية، استنادًا إلى إطار TOGAF. يُوفّر هذا النموذج خدمات النظام البيئي للقطاع العام، ويُمكنه أيضًا المساهمة في التحول الرقمي للخدمات الحكومية

من خلال اعتماد الهندسة المؤسسية. تم تسريع مبادرة MyGovEA في الخطة الاستراتيجية 2016-2020، مستهدفة 25 جهة حكومية لتطبيق أنظمة متكاملة لتصميم حلول تكنولوجيا المعلومات اللازمة. يدعم MyGovEA إطار عمل مُطوّر يُحدد العناصر الأساسية للبنية التحتية لتطوير وتطبيق ممارسات البنية التحتية للمؤسسات. يُعدّ إطار MyGovEA دليلاً إرشادياً يصف مكوناته الرئيسية: الرؤية، والحوكمة، ومجالات البنية التحتية، والمبادئ، والأدوات، والمستودع، والمنهجية. لذلك، يجب على مؤسسات قطاع الخدمات في ماليزيا تطوير هذه المكونات، نظراً لأهميتها الجوهرية في تنفيذ البنية التحتية للمؤسسات .

3. **كيفية اعتماد البنية المؤسسية في المنظمات العمومية:** المشاركة في برامج هندسة المؤسسات طوعية عادةً، على الرغم من أن الولايات المتحدة وفنلندا، على سبيل المثال، قد فرضتا استخدامها من خلال التشريعات. في فنلندا، جعل قانون حوكمة المعلومات الفنلندي في الإدارة العامة لعام 2011 استخدامها إلزامياً. في الولايات المتحدة، تتم مراقبة تنفيذ هندسة المؤسسات على المستوى الفيدرالي من خلال اللوائح القانونية (قانون كلينجر كوهين لعام 1996)، مع تشريعات تقودها الجمعية الوطنية لكبار مسؤولي المعلومات على مستوى الولاية. اعتباراً من عام 2015، نفذت 24 حكومة من حكومات الولايات الأمريكية الخمسين برامج هندسة المؤسسات (بوي وآخرون). وعلى الرغم من الإرادة القوية لتبني هذا البرنامج، فإنه يواجه تحديات كبيرة. وكما ذكرنا سابقاً، يصف هجورت مادسن (2006) تبني هندسة المؤسسات في الحكومة بأنه "منتج اجتماعي ناشئ ومتطور ومتكامل ومجزأ ومؤقت، تشكله القوى الثقافية والهيكليّة داخل السياق التنظيمي، ويتم تنفيذه كقوى تكنولوجية واقتصادية عقلانية". يمكن وصفها أيضاً بأنها عملية يتم فيها تنفيذ الممارسات المذكورة أعلاه ونشرها وتعميمها لتصبح راسخة داخل المنظمة. إن دمج بنية المؤسسة (EIA) في العمليات التنظيمية يجعل إدارتها أمراً بالغ الأهمية، حيث تساعد المنظمات على تخطيط وتطوير ومراقبة تقييم الأثر البيئي الخاص بها (Rahimi et al., 2017). تؤثر إدارة تقييم الأثر البيئي على عملية صنع القرار على مستوى تخطيط وتصميم تكنولوجيا المعلومات/أنظمة المعلومات وتتقاطع مع الاستراتيجية التنظيمية، حيث يصبح تقييم الأثر البيئي أداة لتنفيذ الاستراتيجية. تتضمن الممارسات عادةً نشر منهجية ونموذج حوكمة تقييم الأثر البيئي، بالإضافة إلى إدخال عمليات وهياكل للتخطيط وتصميم وتطوير النظم البيئية. كل هذا يستلزم عملية تحول تنظيمي، مع تعديلات على أساليب العمل الحالية. يتطلب اعتماد تقييم الأثر البيئي أيضاً تغييرات في نماذج التشغيل الحالية، وخاصة تلك المتعلقة بتخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات، وإدارة المشاريع، وإدارة تكنولوجيا المعلومات. (Seppänen, V., Penttinen, K., & Pulkkinen, M, 2018, p. 48).

4. **العوامل الرئيسية المساعدة في تبني البنية المؤسسية للمنظمات العمومية:** في مرحلة تخطيط التغيير الإ اعتماد البنية المؤسسية على مستوى المنظمات العمومية وجب التركيز على:

- **عوامل مقاومة البنية المؤسسية:** يُعد هذا العامل تحدياً تعبيراً عن المقاومة تجاه اعتماد إدارة البنية المؤسسية كسياسة في القطاع العام. وتكمن المشكلة الجوهرية في مدى قدرة المنظمة على تنفيذ جهود التغيير وتبني المشروع المرتبط به، والذي يتطلب إظهار جاهزية حقيقية لتغيير الوضع القائم. ويتطلب هذا الالتزام من جميع المستويات داخل المنظمة، إلى جانب تخصيص الموارد اللازمة لضمان تنفيذ التغيير بنجاح.
- **غايات البنية المؤسسية ذات الصلة:** العامل الثاني يتعلق بفوائد البنية المؤسسية، حيث تعاني العديد من المنظمات من صعوبة في تحديد حالات الاستخدام الفعّالة للبنية المؤسسية والمشكلات التي يمكن أن تسهم في معالجتها. وحتى الآن، لم تتمكن الدراسات من تحديد الأسباب الدقيقة وراء هذا التحدي، سواء كانت ناتجة عن غياب التفويض، أو عدم التوافق على توجهات إستراتيجية مشتركة، أو نقص في المهارات المطلوبة لتفعيل البنية المؤسسية، أو ربما لأسباب أخرى غير معروفة. ومع ذلك، يبقى من الضروري تحديد الأهداف

المرجوة من تطبيق البنية المؤسسية، مع مراعاة النظم الفرعية المختلفة داخل المنظمة، والتي قد تحمل أولويات متباينة أو حتى أهدافاً متعارضة.

- **ممارسات البنية المؤسسية قيد الاستخدام:** العامل الثالث والأخير يتمثل في نقص المهارات اللازمة لنمذجة وتصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة. يبرز هذا العامل أهمية الدور الذي يلعبه مهندسو البنية المؤسسية، حيث لا ينبغي أن تقتصر مهاراتهم على الجوانب المنهجية فحسب، بل يجب أن تشمل أيضاً المهارات الاجتماعية. فالممارسات المرتكزة على المخططات، إلى جانب المهارات النادرة داخل المنظمة، لا تكفي لضمان النجاح ما لم تكن فعالة في تحقيق الأهداف المطلوبة، مثل: دعم الإعلام، والتفاوض حول الحلول الهيكلية، وتقييمها، واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، بالإضافة إلى الاستمرار في تطوير هذه الحلول وتصميمها. ويعد التقييم المستمر أمراً ضرورياً لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لتعديل خطة العمل. كما أن تحديات التبنى ترتبط بعمليات التعلم على المستويين الفردي والتنظيمي. ومن هنا، تلعب مهارات الاتصال والتفاوض دوراً محورياً في نشر المعلومات وضمان استقبالتها بشكل فعال. لذلك، فإن تبني البنية المؤسسية في المنظمات العامة أو في القطاع الحكومي عموماً يتطلب من المؤسسة وأصحاب المصلحة تأسيس فهم مشترك للعملية، والالتزام بمسار التغيير الذي تفرضه ممارسات البنية المؤسسية. كما يستدعي الأمر اعتماد ممارسات فعالة في إدارة البنية المؤسسية لتوحيد الأهداف وتعزيز القدرة على التنفيذ- (Seppänen, V., Penttinen, K., & Pulkkinen, M, 2018, pp. 52-53).

3. القانون العضوي رقم 18-15 المتعلق بقوانين المالية LOFU ودوره في تحقيق كفاءة الميزانية العامة:

جاء القانون العضوي رقم 18-15 المتعلق بقوانين المالية بفلسفة جديدة في التسيير مبنية على أساس النتائج والأهداف، حيث يقدم نهج الأداء لتحسين فعالية السياسات العامة، من خلال وضع ميزانية جديدة هي ميزانية البرامج والأداء تركز على العمل المنجز وليس على الإنفاق بحد ذاته، أي الانتقال من مفهوم الميزانية التي تعتمد على الوسائل دون التدقيق في الأهداف، إلى مفهوم الميزانية التي تعتمد البرامج لتحقيق الأهداف، وبذلك ربط الاعتمادات بالنتائج.

1.3. أسباب ودواعي تبني القانون العضوي 17/84 في الجزائر:

يأتي اعتماد القانون العضوي لقوانين المالية استجابةً للعديد من التغييرات، منها:

- ✓ معالجة عيوب القانون 17/84 المتعلق بقوانين المالية: فقد افتقر هذا القانون إلى المرونة، ولم يربط النفقات بالنتائج، وكانت ميزانيته قصيرة الأجل (سنة واحدة فقط). وقد أعاققت هذه العيوب الاستخدام الأمثل للإنفاق العام.
- ✓ غياب المساءلة: غياب المسؤولية عن الفشل في تحقيق الأهداف.
- ✓ وجود رقابة متعددة الجوانب وغير فعالة: ركزت هذه الرقابة بشكل أساسي على الشرعية والامتثال، متجاهلةً تماماً الفعالية والأداء.
- ✓ مواءمة القانون العضوي لقوانين المالية مع متطلبات الأحكام الدستورية الجديدة (التعديل الدستوري لعام 2016)، التي ارتقت بالقانون العضوي الجديد لقوانين المالية إلى مرتبة القانون العضوي.
- ✓ الامتثال للمعايير الدولية للقطاع العام في إدارة المالية العامة: يكتسب هذا الأمر أهمية خاصة لضمان الشفافية والمساءلة في إدارة الأموال العامة. غياب الشفافية: تتضمن عملية تخصيص الأموال على مستوى الميزانية التفصيلية تقسيمها إلى فصول وأقسام وفقرات، بمبلغ إجمالي، دون ربط الأموال المخصصة بأهداف قابلة للتحقيق. ونتيجةً لذلك، لا يمكن للمواطنين والسلطة التشريعية التأكد مما تم إنجازه بعد صرف السلطة التنفيذية للأموال المخصصة.
- ✓ غياب الوضوح في عرض الميزانية: يصعب على المستخدمين قراءة وفهم وثائق الميزانية. فهي عموماً غير مقروءة وتفتقر إلى الشفافية التي تتطلبها الإدارة المالية العامة الحديثة. ويجد المستخدمون صعوبة في الوصول إلى محتواها الحقيقي.

✓ غياب إطار تخطيط ميزانية متعدد السنوات: أدى ذلك إلى فجوات كبيرة بين الميزانيات والخطط الوطنية. ينبغي دمج مفهوم مرونة الميزانية، إلى جانب منظور متوسط الأجل (بوزكريا ويخلف، 2025، ص 206-207). عدم فعالية قانون مراقبة الميزانية: يتيح قانون مراقبة الميزانية للبرلمان فرصة لمراقبة كيفية تنفيذ الميزانية، وتقييم نتائج قانون المالية، وتحليل شروط تطبيقه. إلا أنها لم تولّ الاهتمام اللازم، بل ظلت مجرد إجراء شكلي واتخذت طابعاً رمزياً بحثاً. ومن غير المنطقي مناقشة الموازنات المعمول بها منذ زمن طويل، مما قلل من فائدتها وقلل من فعاليتها الرقابية. (مفتاح، 2010/2011، ص 85).

لهذا ظليعي النظام المالي العام القائم على القانون 17/84 من عدة عيوب هيكلية ووظيفية تعيق الإدارة الفعالة للإنفاق العام. ومن أبرز هذه العيوب: نقص المرونة، وضعف الصلة بين النفقات والنتائج، وغياب الشفافية والمساءلة، والطابع الرسمي للرقابة، متعدد الجوانب ولكنه غير فعال إلى حد كبير. علاوة على ذلك، فإن غياب إطار تخطيطي متعدد السنوات، وعدم توافق القوانين المالية مع التعديلات الدستورية، وضعف الامتثال للمعايير الدولية، كلها عوامل تؤكد الحاجة الملحة إلى إصلاحات جوهرية وهيكلية تضمن حوكمة أفضل للمالية العامة، وتعزيز شفافية الأداء ومصادقته لدى المواطنين والهيئات الرقابية.

2.3. التركيبة الجديدة للقانون العضوي رقم 18-15 المتعلق بقوانين المالية LOLF ودور كل من الفاعلين فيه:

أدخل القانون العضوي رقم 18-15 بشأن قوانين المالية تصنيفاً جديداً، يتماشى مع النهج الجديد للمالية العامة القائم على النتائج والأهداف. تُخصص الاعتمادات الآن وفقاً للبرامج، بدلاً من البنود المتسلسلة كما كان الحال سابقاً.

✓ . محفظة البرامج: هي مجموعة من البرامج التي تُسهم في تحقيق سياسة عامة محددة. تحتوي محفظة البرامج على مجموعة من البرامج التي تُسهم في تحقيق سياسة عامة محددة. قد تكون المحفظة خاصة بوزارة واحدة (مثل محفظة الإسكان ووزارة الإسكان والتعمير والمدينة)، أو قد تمتد إلى ما هو أبعد من وزارة واحدة (مثل محفظة البحث العلمي، التي تضم عدداً من برامج البحث العلمي عبر وزارات مختلفة) (القانون العضوي رقم 18-15، 2018، ص. م23).

✓ البرنامج: يهدف التصنيف البرامجي إلى تحديد المحاور الاستراتيجية لتدخل الوزارة. يشمل البرنامج جميع الهياكل التابعة له داخل الوزارة، مما يُتيح تخصيص ميزانية لكل برنامج. تحدد الفقرة 4 من المادة 23 من قانون LOLF هيكل البرامج وأقسامها الفرعية. ويتضح ذلك بشكل أكبر في المرسوم 404-20 الصادر في 29 ديسمبر 2020، والذي يحدد إدارة الأموال وتخصيصها. تنص المادة 4 من المرسوم 404-20 على ما يلي: "تُوزع الأموال المخصصة في إطار البرنامج على برنامج فرعي واحد أو أكثر حسب عنوانه" (المرسوم التنفيذي 404-20، 2020، ص. م4).

✓ البرنامج هو مجموعة مترابطة من العمليات المالية داخل الوزارة، تُسهم في تنفيذ خطة ذات مصلحة وطنية. ويشمل المخصصات المالية المخصصة لعملية أو مجموعة مترابطة من العمليات الموكلة إلى كل رئيس إدارة لتحقيق أهداف محددة ونتائج قابلة للقياس.

كما يعرف البرنامج بأنه مجموعة من الأموال توضع تحت تصرف مدير البرنامج لتنفيذ سياسة محددة ضمن إطار استراتيجي لتحقيق أهداف محددة (بوزكريا ويخلف، 2025، ص 210).

✓ البرنامج الفرعي: هو تقسيم عملياتي للبرنامج ويعهد لرئيس البرنامج الفرعي قيادة التنفيذ الفعلي لجزء محدد من البرنامج الراجع له بالنظر. ويحتوي البرنامج الفرعي على جملة الاعتمادات المطابقة إما لمجال تدخل خاص أو لمجموعة خاصة من المستفيدين. وتنضوي تحت البرنامج الفرعي وحدة عملياتية أو أكثر، (البرنامج الفرعي للموارد المائية ضمن برنامج المياه بوزارة الموارد المائية).

✓ **النشاط:** هو جملة الأعمال الضرورية التي تمكن من تنفيذ وتحقيق الأهداف بطريق ناجعة، وتمكن الأنشطة من الربط بين الأهداف والميزانية المرصودة للبرنامج، بطريقة تضمن حسن توظيف الإمكانيات بما يتيح تحسين النتائج المنتظرة، ويساهم النشاط بصفة مباشرة في تحقيق أهداف السياسة العمومية للبرنامج (المرسوم التنفيذي 20-404، 2020، صفحة 5م).

3.3. اقتراحات لتحسين التطبيق ميزانية البرامج والأداء وفقاً للقانون رقم 18-15 في الجزائر:

- ✓ لتحسين الأداء ومعالجة التحديات المرتبطة بتطبيق موازنة البرامج والأداء وفقاً للقانون رقم 18-15 في الجزائر، يُمكن اقتراح ما يلي:
- ✓ تعزيز برامج التدريب والتطوير لموظفي القطاع المالي: يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين في التخطيط والتنفيذ والتقييم وفقاً لمنهجية البرامج والأداء، مما يُسهم في تحسين كفاءة العمل.
- ✓ تعزيز التنسيق بين القطاعات الوزارية: إنشاء آليات تنسيق فعالة بين مختلف الوزارات والهيئات الحكومية، مثل فرق العمل المشتركة، لضمان تكامل الجهود وتجنب ازدواجية الأنشطة.
- ✓ ترسيخ ثقافة الأداء: تعزيز ثقافة الأداء من خلال التوعية بأهمية المؤشرات والمعايير في تحقيق الأهداف، وتحفيز الموظفين على الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات.
- ✓ تحسين آليات الرصد والتقييم لضمان تحقيق الأهداف.
- ✓ تحديث نظم المعلومات: تطوير نظم معلومات مالية متكاملة لدعم تنفيذ موازنة البرامج، واعتماد نظم معلومات متطورة لتحسين تتبع الأداء وإدارة الميزانية، مما يُسهم في توفير بيانات دقيقة وموثوقة لدعم اتخاذ القرار.
- ✓ التقييم والمراجعة الدورية: يُساعد إجراء تقييمات دورية للبرامج وتقديم تقارير تحليلية على تحديد نقاط القوة والضعف، مما يُسهّل التحسين المستمر للأداء (بوزكارية ويخلف، 2025، ص 215).

تساهم هذه المقترحات في تحسين الأداء العام للإدارة العامة وتعزيز فعالية موازنة البرامج والأداء في الجزائر من خلال تهيئة بيئة عمل قائمة على الكفاءة والشفافية. كما يضمن تعزيز الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر توافر الخبرات اللازمة لتنفيذ البرامج بكفاءة، بينما يُعزز ترسيخ ثقافة الأداء وتحفيز الموظفين على الابتكار الشعور بالمسؤولية والالتزام. وفي نهاية المطاف، تُسهم هذه الإجراءات في تعزيز الشفافية وحماية المال العام والحفاظ عليه..

4. واقع تحول تبني الرقمنة في خزينة ولاية بسكرة:

إن سعي السلطات الجزائرية للاستفادة من التقنيات الحديثة خصوصاً ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات يعد ثورة حقيقية تشهدها البلاد، حيث أن هذا التطور التكنولوجي قد جسّد من أجل تحسين وتطوير الخدمة العمومية المقدمة من طرف الدولة، وظهر في وزارة المالية من خلال إطلاق مشروع رقمنة 58 خزينة عمومية ولائية، وكانت خزينة ولاية بسكرة من المؤسسات الرائدة في هذا المجال. وقد جاء مشروع رقمنة خزينة ولاية بسكرة على مراحل، حيث تسعى الإدارة المركزية إلى التخلي عن الأوراق في عملية التحقيق للحوالات، واستبدالها بالأقراص المضغوطة وقاعدة البيانات والذي لم يتحقق بعد في بعض مكاتب التحقق كمكتب التجهيز، لكن قطعت خزينة بسكرة شوطاً كبيراً في استخدام نظام LOLF، وقبله نظام ORACLE في مصالح الخزينة المختلفة الأخرى (معلومات من خزينة ولاية بسكرة).

وقد مرت خزينة بسكرة بمرحلتين أساسيتين لتحقيق الرقمنة والاستعانة بنظام تكنولوجي للإعلام والاتصال بشكل كلي، إلى مرحلتين أساسيتين هما:

1.4. المرحلة التمهيدية لعملية رقمنة خزانة العمومية لولاية بسكرة:

لتعميم تكنولوجيا الإعلام والرقمنة في الإدارات، تم وضع شبكات ربط ما بين المؤسسات والوزارات لتكون بمثابة البوابة الرقمية الحكومية للتواصل مع الهيئات العمومية باستعمال الوسائل التكنولوجية، وتعتبر الخزانة العمومية في ولاية بسكرة إحدى أولى هذه المؤسسات التي حققت مشروع الرقمنة، حيث كانت البداية من خلال المراسلات من السلطات المركزية كالتالي: (وثائق وإرساليات مسلمة من طرف خزانة ولاية بسكرة)

- المراسلة الوزارية من وزارة المالية بتاريخ 2016/12/25 من طرف المديرية العامة للمحاسبة (مديرية الإعلام الآلي)، تحت موضوع الإنتاج التدريجي لنظام معلومات الخزانة إذ تم إعلام أمين الخزانة عن تمويل كل من مصلحتي الحافظة والمحاسبة من أجل ترحيل نظام المعلومات الجديد وضعه قيد التجريب.
- بتاريخ 2017/01/02 وردت مراسلة أخرى من وزارة المالية بشأن دعوة المهندسين التقنيين المسؤولين عن عملية الرقمنة لترحيل وتحميل وتطبيق البرامج الجديدة لبدء العمل بالنظام الجديد أوراكل Oracle، وذلك بالموازاة مع النظام القديم أنفورميكس Informix نظام تسيير قاعدة المعطيات SGBD.
- بعد مده قليلة من مرحله التجربة والتعديل التي أثبتت فعالية النظام الجديد، وردت مراسلة جديدة في فيفري 2017 تعلن نجاح العملية على مستوى مصلحتي الحافظة والمحاسبة، كما أعلنت بوجوده تطبيقات مستحدثة أخرى يجب العمل بها وتوكل المسؤولية للمديرية الفرعية تكنولوجيا المعلومات في فريق المديرية الجهوية بسكرة DRT، تضمن التنفيذ السليم لتوجيهات الإدارة المركزية.
- بعد التأكد من نجاعة النظام الجديد ومن أجل تحقيق الرقمنة في الخزانة تم في نهاية الثلاثي الأول من سنة 2017 تثبيت واستغلال البرامج المستحدثة على مستوى مصلحة الحافظة والمحاسبة Portefeuille et Comptabilité وذلك بالموازاة مع النظام القديم حيث طلبت مصالح المديرية الجهوية للخزانة بسكرة بموافاتهم بحاله الاستغلال المتعلقة بهذه البرامج في في أقل مدة ممكنة كي يتسنى لهم التنسيق مع المصالح المركزية لوزارة المالية.
- في 2018/03/22 وردت إرسالية من وزارة المالية بشأن إيقاف العمل بالنظام القديم والاكتفاء بنظام أوراكل على مستوى كل من قسمي الحافظة والمحاسبة.
- في أبريل 2018 وردت إرسالية المديرية العامة للمحاسبة من مديرية الإعلام الآلي التي من خلالها تم البدء في تطبيق النظام الجديد في مكتب النفقات العمومية بقسم التسيير بالتحديد حيث تم فيه العمل على قواعد البيانات للمستفيدين والمديريات العمومية في ولاية بسكرة كفترة تجريبية حتى نهاية سنة 2018.

2.4. المرحلة الفعلية لتجسيد الرقمنة في خزانة ولاية بسكرة:

إن العملية الكاملة التي يتحقق من خلالها رقمنة إدارة عمومية، وتجسيد التكنولوجيا الخاصة بالإعلام والاتصال فيها بشكل كبير، تحدث من خلال تكامل مجموعة من العناصر وتحققها، ويمكن اختصار هذه العناصر في أربع نقاط أساسية: (قنيفة و بختي، 2023، صفحة 14)

- دعم الإدارة العليا والتزاماتها من حيث تطبيق الرقمنة ووضع الإستراتيجية اللازمة لتطبيقها ومتابعتها.
- المستلزمات المادية والبرمجية والتي تتضمن كل الأدوات المادية لتكنولوجيا المعلومات التي تساعد في استيعاب كميات كبيرة من البيانات والمعلومات معالجتها وتخزينها.
- الموارد البشرية والتأهيل العلمي في كافة المستويات الإدارية، وبالأخص المؤهلة لاستخدام الحاسبات الالكترونية والشبكات.

- الثقافة التنظيمية من خلال رفع الوعي عند الموظفين لاستغلال هذه التكنولوجيات الحديثة ما يساعد على رفع الأداء الوظيفي.
- وقد عملت خزينة ولاية بسكرة من أجل تحقيق هذه العناصر في مصالحها المختلفة، بداية مع المراسلات الوزارية التي أرسلتها المصالح المركزية في وزارة المالية، إلى بداية عملية التجسيد الفعلية للرقمنة في باقي مصالح الخزينة، وتمثلت أهم هذه المراحل فيما يلي: (معلومات من خزينة ولاية بسكرة)
- في أكتوبر 2018 تم بعث إرسالية لأمين الخزينة العمومية يعلم من خلالها كل من أمين خزينة الولاية وأمين خزينة البلدية باستبدال الوثائق الورقية بوثيقة إلكترونية (قرص مضغوط) ليتلائم مع العمل مع نظام أوراكل.
- في 2019/01/20 وردت إرسالية بشأن حماية نظام المعلومات في الخزينة من خلال أرقام سرية خاصة بأمين الخزينة وعون محاسب، بالإضافة إلى منع القيام بتغييرات في قاعدة المعلومات، وفي حالة الخطأ المستخدم إلغاء الحركة والتمرير عن طريق لوائح النفاذ (cotre-partie).
- في 14 فيفري 2019، صدرت إرسالية من أمين الخزينة لولاية بسكرة إلى الأمينين بالصرف في الولاية موضوعها النظام المعلوماتي الجديد أوراكل، حيث طلب فيها موافاتهم بمعلومات إجبارية الخاصة بالمعنيين في قواعد البيانات، وهذه العملية ساعدت على وضع الأسس والقواعد للرقمنة في خزينة بسكرة، حيث تم رقمنة جميع الأقسام بحلول نهاية 2019 باستثناء بعض الأقسام التي واجهت بعض الصعوبات التقنية، مثل قسم التجهيز في مكتب النفقات العمومية، ومنح المجاهدين.
- وبدأت عملية تكوين الأعوان المحاسبين في خزينة ولاية بسكرة تزامنا مع وضع نظام أوراكل في مصالحها، في بداية شهر فيفري، حيث تم وضع دورات تكوينية داخلية مؤطرة من طرف مهندس الدولة الرئيسي في الإعلام الآلي التابع لخزينة بسكرة، والذي يعتبر أيضا ضمن مجموعة المهندسين المطورين لنظام الإعلام الآلي لوزارة المالية، بالإضافة إلى تكوين خارجي لكل من المهندسين في الإعلام الآلي التابعين للخزينة بشكل دوري ومستمر، وأيضا للأعوان المحاسبين في جانفي 2022، حيث كان هذا التكوين المنعقد في قسنطينة من طرف الوزارة وتحت إشراف المديرية الجهوية للخزينة بسكرة، متعلقا بتغييرات النظام الجديد LOLF وتطبيقه على مستوى مكاتب خزينة ولاية بسكرة.
- لقد كان نظام أوراكل هو الأساس والقاعدة لرقمنة خزينة بسكرة، والذي ساعد على تبني النظام الجديد للإعلام الآلي والاتصال الخاص بالقانون العضوي الجديد لقوانين المالية 15/18 المتمثل في نظام LOLF الذي يعمل بنفس مبدأ عمل نظام أوراكل، لكن مع التغييرات التي تتماشى مع قانون المالية العضوي الجديد 15/18، حيث أصبحت ميزانية الدولة مبنية على تبويب مفصل للنفقات، حيث تظهر على شكل جدول يتضمن محورين هما: (حاج جاب الله، 2021، صفحة 120)
- * محور وفقا لتوجيه النفقات: حقيقية، برنامج، برنامج فرعي، نشاط.
- * محور مستند على الطبيعة الاقتصادية للنفقات: يكون ضمن تصنيف موحد يجمع النفقات حسب طبيعتها الاقتصادية: تسيير، استثمار، تحويل.
- ومع بداية تفعيل نظام LOLF في خزينة ولاية بسكرة في جانفي 2022 والعمل به، عملت السلطات المركزية لتوفير المستلزمات المادية والبرمجية والتي تتضمن كل الأدوات المادية لتكنولوجيا المعلومات، حيث استفادت خزينة بسكرة من مجموعة كبيرة من الحواسيب والطابعات والبرمجيات بالإضافة إلى تحديث شبكات الدفع، أو النافذة المالية فيه من خلال استخدام نظام إدارة الطواير الذي ينظم حركة العملاء، وتحديث عملية التحصيل الإلكتروني من خلال توفير أجهزة للدفع الإلكتروني، بالإضافة إلى استخدام مصلحة المستخدمين لنظام تسجيل الحضور والانصراف في بداية مارس الماضي، الذي يسجل أوقات دخول وخروج الموظفين، كما تمتلك الخزينة مجموعة من آلا نسخ الأوراق (5 آلات)، أما بالنسبة للحواسيب المرتبطة بالشبكة الداخلية للمؤسسة، فقد عملت الإدارة في المديرية الجهوية على توفير أكبر عدد من

الحواسيب لخزينة بسكرة، كباقي خزائن الولايات التابعة لها (حاسوب لكل مكتب) خاصة مع بداية تطبيق نظام أوراكل، إلا أنه أوجد صعوبات في التنسيق بين الموظفين، لكن تم زيادة عدد الحواسيب إلى الضعف، ما ساعد على توفير جهاز حاسوب لكل موظف، خاصة في المكاتب التي لا تعتمد على العمل الورقي، لكن ما تزال بعض المكاتب تتوفر على حاسوب واحد لكل موظفين اثنين، ويظهر في هذا الجدول عدد المستلزمات المادية والبرمجية التي تملكها خزينة ولاية بسكرة.

الجدول (01): عتاد الإعلام الآلي في خزينة ولاية بسكرة

العتاد المادي	العدد	توفره
الحواسيب	95	عدد قليل من المكاتب يتوفر فيها حاسوب لكل موظفين.
الهواتف والفاكس	85	فاكس عند أمانة الخزينة، وهاتف في كل مكتب و3 خارجية
الطابعات	35	موجودة واحدة في كل قسم.
الموزعات	7	كل موزع يوجد فيه 48 مأخذ
الخوادم	3	تسمح بالوصول لقاعدة البيانات
البرمجيات	عديدة	Windows , office, PDF
التطبيقات	3	Informix , Oracle , LOF مطورة على شكل 6I
الشبكات	متوفرة	شبكة داخلية بين مصالح وأقسام الخزينة (Intranet) وشبكة خارجية (Internet) منفصلة

المصدر: بناء على معطيات مكتب الإعلام الآلي في خزينة ولاية بسكرة.

كلهذه التحديثات التي مرت بها خزينة ولاية بسكرة في السنوات الأخيرة، في إطار رقمنة الخزائن العمومية، لا تزال مستمرة خاصة مع الإشراف والاتصال الدائم والمباشر بالأرضية الرقمية لوزارة المالية، والتي تسمح بالمتابعة المستمرة لأي تغييرات أو تحديثات أو اقتراحات من طرف الجهات المعنية.

5. الخاتمة:

في الأخير يتبين أنّ التحول الرقمي في الخزينة العمومية لولاية بسكرة ليس مجرد خيار تقني، بل هو ضرورة إستراتيجية لتحديث أساليب تسيير المال العام. إذ أسهم في رفع مستوى الشفافية والدقة، وتقليص مظاهر البيروقراطية، بما ينسجم مع متطلبات الحوكمة الرشيدة. كما أنّ تبني القانون العضوي الجديد رقم 15-18 (LOLF) وقرّ الإطار القانوني الملائم لترسيخ ثقافة الأداء والنتائج. ومن خلال هذه المقاربة، تتحقق فعالية أكبر في تعبئة الموارد وضبط النفقات العمومية. كما يفتح التحول الرقمي آفاقاً واسعة لتقريب الخدمة المالية من المواطن وتعزيز الثقة بين الإدارة والمتعاملين. وهو ما يجعل التجربة خطوة متقدمة نحو بناء إدارة عمومية حديثة ومرنة. وبذلك يشكل هذا المسار ركيزة أساسية لتأهيل المالية العمومية لمواجهة تحديات المستقبل

5. قائمة المراجع:

المؤلفات:

- OECD .(2018). GOING DIGITAL IN A MULTILATERAL WORLD.

الأطروحات:

- زمورة، جمال، (2024/2023)، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، أطروحة دكتوراه في علم التسيير، أطروحة دكتوراه في علم التسيير، تخصص إدارة عامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- مفتاح، فاطمة، (2011/2010)، تحديث النظام الميزاني في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بالكايد، تلمسان.
- Rogers, D.L, (2016), The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age, Columbia Business School Pub.

المقالات:

- حاج جاب الله، أمال، (2021)، الإطار القانوني لقوانين المالية، دراسة تحليلية للقانون العضوي 18/15، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 02؛
- بوزكري، عبد الكريم ويخلف، عبد الرزاق، (2025)، نقاط القوة ومجالات التحسين في ميزانية البرامج التي جاء بها القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية LOLF في الجزائر، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01؛
- قنيقة، نور، وبختي، سمية، (2023)، الإدارة الالكترونية بين ثقافة التنظيم ومتطلبات التغيير، دراسة حالة الخزينة العمومية ولاية المسيلة، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 01؛
- Seppänen. V, Penttinen. K&Pulkkinen. M, (2018), Key issues in enterprise architecture adoption in the public sector, Electronic journal of e-government, Vul16, N01;

المدخلات:

- Verina. N&Titko. J, .(2019), Digital transformation: Conceptual framework. Proc of the Int, Scientific Conference. Contemporary Issues in Business, Management and Economics;

القوانين:

- القانون العضوي رقم 15-18. (2018)، المتعلق بقوانين المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة المالية، العدد 53، المؤرخ في 02 سبتمبر .
- المرسوم التنفيذي 20-404، (2020)، المتعلق بكيفيات تسيير وتفويض الاعتمادات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة المالية، العدد 73، المؤرخ في 29 ديسمبر .

مواقع الانترنت:

- IDC- IT EXECUTIVE- Digital Transformation (DX), (2017), IDC: The Premier Global Market Intelligence Company, <https://www.idc.com/itexecutive/research/dx>;