

## فعالية الاستثمار العمومي على ضوء ميزانية الأداء: دراسة ميدانية لبرنامج

### تزويد ولاية سيدي بلعباس بالماء الشروب خلال الفترة (2013 – 2025)

*Effectiveness of public investment projects in light of performance budgeting: A field study of the drinking water supply program for the province of sidi bel abbes (2013–2025)*

عكست أحلام

جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس (الجزائر)

ahlem.aksa@univ-sba.dz

باقي عبد العزيز

جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس (الجزائر)

abdelaziz.baki@dl.univ-sba.dz

| ملخص:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | معلومات المقال                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>تهدف الدراسة لتقييم أثر ميزانية الأداء على فعالية استثمارات الري بسيدي بلعباس؛ حيث كشفت النتائج انخفاضاً قياسياً في مدد إطلاق وإنجاز مشاريع هذه الميزانية، مما يؤكد جدوى اعتماد هذا المنهج الميزانياتي. خلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز أداة "حوار التسيير" وتعميمها على القطاعات الخدمية لضمان استدامة النجاح وتحسين الأداء في الإدارة العمومية.</p>                                 | <p>تاريخ الارسال:</p> <p>2026/05/23</p>                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>تاريخ القبول:</p> <p>2026/07/03</p>                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p><b>الكلمات المفتاحية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ميزانية الأداء</li> <li>✓ الاستثمار العمومي</li> <li>✓ التسيير الميزانياتي</li> </ul> |
| Abstract :                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Article info                                                                                                                                                    |
| <p>The study assesses the impact of performance budgeting on the effectiveness of irrigation investments in Sidi Bel Abbes. Results reveal record reductions in project timelines, validating this approach. Findings recommend strengthening 'management dialogue' across service sectors to ensure sustainable efficiency and enhanced performance within public administration</p> | <p>Received</p> <p>23/05/2026</p>                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Accepted</p> <p>03/07/2026</p>                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p><b>Keywords:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Performance Budgeting</li> <li>✓ Public Investment</li> <li>✓ Budgetary Management</li> </ul>  |

## . مقدمة:

واجهت الإدارة التقليدية للميزانية بالجزائر تحديات هيكلية جسيمة، برزت في ارتفاع تكاليف مشاريع الاستثمار العمومي وتعثرها، مما أثر سلباً على الخدمة العمومية، خاصة مع الاعتماد المفرط على الجباية البترولية في ظل بيئة تتميز بعدم اليقين (Azzizi, 2023, p. 215). لذا، مما حدا بالحكومة الجزائرية إلى تبني نهج جديد لإدارة المال العام يركز على النجاعة بدلاً من الوسائل، بهدف تحسين أداء ميزانية التجهيز وضمان التجسيد الفعلي للسياسات العمومية (Direction Générale de Budget, 2021). في ظل هذا التحول، يبرز تساؤل حول نجاعة النظام الميزانياتي الجديد في تغيير سلوك تسيير ميزانية الاستثمار العمومي، ومدى فعالية أدواته في ضبط آجال المشاريع وتجاوز معضلة التأخير التي كانت تميز الإدارة التقليدية؛ وبناءً عليه تسعى الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية:

- إلى أي مدى ساهم انتقال التسيير الميزانياتي في الجزائر من منطق الوسائل إلى منطق الأداء في تعزيز فعالية إدارة الجداول الزمنية لمشاريع الاستثمار العمومي؟

تأسيساً على ما سبق، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للبحث كالتالي:

- يوجد أثر إيجابي للتحول نحو ميزانية الأداء؛ حيث يساهم تفعيل أدوات التسيير الحديثة في تقليص الفوارق الزمنية بين إطلاق مشاريع الاستثمار العمومي وإنجازها، مما يؤدي إلى ضبط آجال تقديم الخدمة العمومية.

تهدف الدراسة لتقييم جدوى الإصلاحات الميزانياتي الجزائرية ومدى معالجتها لمشكل تراكم الاعتمادات المجمدة وقياس مطابقتها للواقع التطبيقي. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي عبر محورين: نظري لتقييم واقع تسيير ميزانية الاستثمار العمومي، وتطبيقي استهدف فحص مشاريع الماء الشروب في قطاع الري بسبدي بلعباس خلال الفترة (2013-2025). استخدمت المقابلة والملاحظة لجمع البيانات، والتحليل الإحصائي لقياس الأداء الزمني، بالاستناد إلى أدلة منهجية متخصصة كمرجعية للتقييم وضمان دقة النتائج.

## 2. واقع ميزانية الاستثمار العمومي في الجزائر ومسار تحولها نحو ميزانية الأداء

لفهم مسار تحول الجزائر نحو النظام الميزانياتي الجديد، الرامي إلى معالجة الاختلالات المسجلة في دورة حياة عمليات التجهيز العمومي وضمان التحكم الأمثل في كافة مراحلها؛ سنحاول دراسة واقع إدارة ميزانية الاستثمار العمومي خلال الفترة السابقة لدخول الإصلاح الميزانياتي حيز التنفيذ، ثم نتطرق إلى الآليات التي أقرتها الحكومة لضمان مردودية هذه النفقات.

### 1.2 تعريف ميزانية الاستثمار العمومي في الجزائر:

تمثل ميزانية الاستثمار العمومي في الجزائر محرك التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبناء البنية التحتية (طارق، 2021، صفحة 231). وتنقسم طبقاً لقانون المحاسبة العمومية 90-21 إلى شقين: نفقات التجهيز العمومي لتنفيذ مخططات قطاعية إستراتيجية، والنفقات برأس المال لدعم المؤسسات وتطهير ديونها من خلال الحسابات الخاصة للخزينة (سي الخضر غربي، محفوظي، و شليحي، 2022، صفحة 224). ويهدف هذا التصنيف الميزانياتي إلى الموازنة الفعالة بين الاستثمار المباشر للدولة وتدخلاتها المالية المختلفة (بوعزيز و امقران، 2022، صفحة 313).

يصنف القانون الجزائري نفقات التجهيز والاستثمار العمومي إلى مخططين قطاعيين تنمويين: ممرز تشرف عليه الوزارات والمؤسسات الوطنية (PSC)، وغير ممرز يخضع لسلطة الوالي. (مرسوم تنفيذي رقم 98-227 مؤرخ في 13 يوليو، 1998) ويشمل الأخير البرامج القطاعية غير الممرزة (PSD) ومخططات التنمية البلدية (PCD) التي تستهدف تلبية الاحتياجات القاعدية الأساسية كالمياه والطرق على المستوى المحلي (هجرس و بزيان، 2016، صفحة 41).

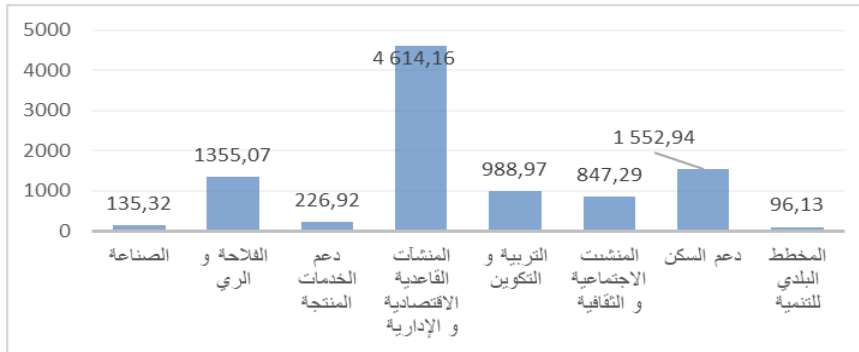
## 2.2 مؤشرات تقييم تسيير ميزانية الاستثمار العمومي في الجزائر:

يتم تقييم تقدم تنفيذ ميزانية الاستثمار العمومي في الجزائر من خلال قياس حجم البرنامج الجاري (PEC)، والذي يمثل أداة رقابية ومنهجية لقياس الأرصدة المالية للمشاريع التي لم تكتمل بعد، (تعليمية المديرية العامة للميزانية رقم 002 مؤرخة في 01 مارس، 2010)، من جهة أخرى تسمح متابعة هذا المؤشر بإدارة عملية تطهير مدونة الاستثمارات من المشاريع الراكدة (تعليمية المديرية العامة للميزانية رقم 003 مؤرخة في 02 مارس، 2010)، وبحسب بطرح المدفوعات من رخصة البرنامج المعدلة (AP). كما تكمن أهميته في توجيه الاعتمادات نحو العمليات المنتجة، وتقليص العجز، وضمان التحكم في التكاليف والآجال. مما يسهل قيادة السياسات العمومية لتحقيق أهدافها.

## 3.2 تقييم وتيرة تقدم تنفيذ ميزانية الاستثمار العمومي قبل الإصلاح الميزانياتي

بلغ حجم الأرصدة المالية المقيدة في البرنامج الجاري تنفيذه (PEC) حتى أوت 2020 قرابة 9 817 مليار دينار جزائري، وهو ما يعكس تراكما كبيرا وتأخرا في إنجاز العمليات المسجلة ضمن المخططات التنموية. يتجلى هذا التعطل في ضخامة مبالغ إعادة التقييم التي بلغت 5 296 مليار دينار، أي 26.3% من البرنامج الإجمالي، وهو ما يعادل ميزانية أربع سنوات كاملة من البرامج الجديدة (Direction Générale de Budget, 2021, p. 16).

الشكل 1: البرنامج الجاري (PEC) إلى غاية 31 أوت 2020



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (Direction Générale de Budget, 2021)

أثر هذا الواقع سلبا على التجسيد الفعال لأهداف سياسات العمومية. وهذا لتركيز النظام الميزانياتي التقليدي على منطق الوسائل وحجم استهلاك الاعتمادات في قياسه للأداء، وعجزه عن تشخيص أسباب تأخر المشاريع الاستثمارية. ويعود ذلك لنقص نضج الدراسات التحضيرية (Caisse Nationale d'Équipement pour le Développement, 2008, p. 11)، وتداخل عوائق الإنجاز الذاتية بالخارجية كالعقار، وغياب أدوات التخطيط الزمني كمخططات منح الصفقات (PPM) والالتزام بالنفقات، فضلا عن بطء القرارات التصحيحية (Caisse Nationale d'Équipement pour le Développement, 2008, p. 5)، ونتيجة لذلك، واجه النظام الاختلالات بحلول ترقيعه ماليا، كإعادة تقييم رخص البرامج وتحيين الأسعار، دون معالجة العيوب الهيكلية أو امتلاك مؤشرات أداء تقيس الفوارق وتعطل الانحرافات في وقتها (Direction Générale de Budget, 2021, p. 26).

## 4.2 الإصلاح الميزانياتي ومساهمة في إرساء قواعد وأدوات التسيير المتمحورة حول النتائج:

قررت الجزائر تبني مشروع عصرنه الأنظمة الميزانياتية، لتجاوز عيوب نظام الوسائل التقليدي، وتم ذلك بإجراء إصلاحات هيكلية عميقة في أجهزة إدارة المال العام من أجل ضمان التحول المنهجي نحو ميزانية الأداء وتكييفها مع التحولات الاقتصادية العالمية (Touitou & Bensaid, 2022, p. 63). بدأ هذا المسار الطويل بمشاريع تجريبية في مطلع الألفية، وتوج بصور القانون العضوي 18 - 15 المتعلق

بقوانين المالية (حاج جاب الله، 2021)، الذي يعتبر الدستور المالي الذي كرس مبادئ الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة المال العام (مسعي، 2020، صفحة 64) وأرسى قواعد التسيير المتمحورة حول النتائج (بلواضح، 2025، صفحة 56)، تربط الاعتمادات المالية بأهداف وبرامج دقيقة بدلا من مجرد بنود نفقات (Daddi-addoun & Oudai, 2011, p. 7). تتوزع أدوات تسيير الميزانية للمتمحورة حول النتائج التي جاء بها النظام الميزانياتي الجديد (قانون عضوي رقم 18-15 مؤرخ في 02 سبتمبر، 2018، صفحة 9)، إلى ثلاث فئات أساسية، فئة التخطيط ووضع الأهداف، فئة برمجة وتنفيذ الميزانية، وفئة تقييم أداء الميزانية:

فئة التخطيط ووضع الأهداف: يركز النظام الميزانياتي القائم على الأداء على أدوات تخطيطية تضمن الاستدامة؛ كالإطارين الميزانياتي والنفقات متوسطي المدى لبرمجة الاعتمادات وتسقيفها لثلاث سنوات (مرسوم تنفيذي رقم 20 - 335 مؤرخ في 22 نوفمبر، 2020). وتُصاغ رؤية القطاع في تقرير الأولويات والتخطيط، وتُحدد الأهداف والمؤشرات في عقود الأداء (COP) للإدارة المركزية (المديرية العامة للميزانية رقم 1812 بتاريخ 04 جوان، 2025)، وعقود الأعمال (CAP) للمصالح اللامركزية لتكريس المساءلة. ويعد حوار التسيير الأداة المحورية الكفيلة بتفعيل هذه المنظومة المتكاملة، وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة.

فئة برمجة وتنفيذ الميزانية: يعتمد النظام الميزانياتي القائم على الأداء أدوات تعمل على تعبئة الاعتمادات المالية على مستوى الأنشطة باستخدام مجموعة من الوثائق البرمجة الميزانية (DP) (منشور المديرية العامة للميزانية رقم 8162 مؤرخ في 02 نوفمبر، 2022) ومخططات الالتزام بالنفقات (PED) لضمان متابعة استهلاك رخص الالتزام (مرسوم تنفيذي رقم 20 - 335 مؤرخ في 22 نوفمبر، 2020، صفحة 4). ولتنفيذ الاعتمادات المالية، فتم إقرار الترخيص المزدوج برخص الالتزام واعتمادات الدفع، وعقود تفويض التسيير لنقل مسؤولية تنفيذ البرامج نحو الأنشطة. وتفعيل هذه الأدوات بتحقيق حوار التسيير بين الفاعلين.

فئة تقييم ورقابة تنفيذ الميزانية: تعتمد منظومة ميزانية الأداء على أدوات رقابية متعددة حيث أعادة تهيئة الرقابة الإدارية (داخلية، سلمية، عضوية) (قانون رقم 23 - 07 مؤرخ في 21 جوان، 2023، صفحة 12)، والرقابة السياسية بإدراج التقرير الوزاري للمردودية كما أصبح مجلس المحاسبة محافظ حسابات الدولة (قانون عضوي رقم 18-15 مؤرخ في 02 سبتمبر، 2018، صفحة 20)، وذلك بالمهام الجديدة المتمثلة في إصدار شهادة مطابقة حسابات الدولة لضمان صدق المعلومات المالية المقيدة في الحسابات العامة.

### 5.2 مراحل وإجراءات التسيير الانتقالي لميزانية الاستثمار العمومي

انتقلت ميزانية الاستثمار العمومي إلى نظام ميزانية الأداء، عبر ما يسمى بعملية تطهير مدونة الاستثمار من البرنامج الجاري الميث، وذلك باستبعاد المشاريع غير المنطلقة قبل نهاية 2022. وابتداء من سنة 2023 (منشور المديرية العامة للميزانية رقم 5959 مؤرخ في 7 أوت، 2022)، أعيد توزيع المشاريع المنطلقة المسجلة في هذا البرنامج وفق هيكل قائم على الأنشطة بأرقام تحليلية لضمان دقة المتابعة، مع تقييد رخص الالتزام غير المستهلكة، وإلزام المؤسسات الإدارية بدمج هذه الاستثمارات لتغطية نفقاتها الإلزامية. يمكن تقسيم مراحل الانتقال الميزانياتي إلى المنهج الجديد في الجزائر من بدء من مرحلة المصادقة على مشروع القانون العضوي إلى التطبيق الكلي القائم على الأداء وفق المراحل التالية:

مرحلة تأسيس الإطار القانوني والتنظيمي (2018 - 2020) تأسست ميزانية الأداء قانونيا بموجب القانون العضوي 18-15 كدستور مالي جديد، ودُعمت باثني عشر مرسوما تنفيذيا لضبط العمليات الميزانياتي وتأطير الإدارة العامة تنظيما وفق متطلبات هذا المنهج الإداري (وزارة المالية، 2025، صفحة 35).

مرحلة تحضير الأرضية لتجريب أدوات التسيير المتمحور حول النتائج (2021) ركزت المرحلة التجريبية على اختبار أدوات "ميزانية البرنامج"، اعتماد هيكلية الوزارات، وتدريب حوالي 18 ألف إطار، مع رقمنة التحضير والتسيير الميزانياتي عبر نظامي (SIGBUD) و (SIGB) لضمان كفاءة الإدارة المالية (وزارة المالية، 2025، صفحة 38).

مرحلة التسيير الانتقالي (2022) مثلت هذه المرحلة جسرا انتقاليا للتطبيق الفعلي للإصلاح الميزانياتي؛ حيث اعتمدت الهياكل التنظيمية الفاعلة في نظام ميزانية الأداء، ونفذ التمرين التجريبي الثاني، مع تعزيز القدرات البشرية، وتطوير النظام المعلوماتي بنسبة 70% تمهيدا للانطلاق الشامل سنة 2023 (وزارة المالية، 2025، صفحة 39)

مرحلة التنفيذ الفعلي والكلّي (2023) تجسد تطبيق نظام ميزانية الأداء كليا بقانون المالية لسنة 2023 وفق التصنيفات الجديدة (Zabat & Hakoum, 2025, pp. 6,8) ، واكتمل الانتقال بتفعيل رقابة مجلس المحاسبة عام 2025، والتوجه لتقديم قوانين تسوية الميزانية.

### الجدول 1: الرزنامة الزمنية لتطبيق آليات التسيير الميزانياتي القائم على الأداء

| 2023                   | 2022              | 2021                              | 2020 – 2018                     | مراحل تطبيق ميزانية لأداء |
|------------------------|-------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| التنفيذ الفعلي والكلّي | التسيير الانتقالي | الإطار التحضيري واختبار أدوات GAR | تأسيس الإطار القانوني والتنظيمي | نسبة تطبيق ميزانية الأداء |
| 100%                   | 80%               | 60%                               | 40%                             |                           |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (Zabat & Hakoum, 2025, pp. 6,8)

يعكس الجدول رقم 1 المسار الزمني المتدرج لإرساء التسيير الميزانياتي القائم على الأداء، حيث انتقل من التأسيس القانوني (2018-2020) إلى الاختبار التجريبي لأدوات GAR سنة 2021. تميزت سنة 2022 بمرحلة انتقالية بنسبة 80%، ليتوج المسار بالتنفيذ الكلّي والفعلي بنسبة 100% عام 2023، يبرز هذا التطور المنهجي التحول الاستراتيجي نحو الحوكمة المالية القائمة على النتائج والفعالية الإجرائية.

واجهت هذه الفترة الانتقالية تحديات عملية، كالتأخر في إعداد وثائق البرمجة وغياب بيانات دقيقة عن وضعيات الخزينة؛ مما يثير تساؤلات حول مدى نجاح هذه الإصلاحات في تحسين أداء المشاريع وتجاوز اختلالات إعادة التقييم وتأخر الإنجاز.

### 3. دراسة ميدانية حول انعكاسات التحول نحو ميزانية الأداء على الانضباط الزمني لمشاريع الماء الشروب بولاية سيدي بلعباس خلال الفترة (2013 – 2025)

تقيم الدراسة أثر النظام الميزانياتي الجديد على ميزانية استثمارات قطاع الري بسيدي بلعباس. ومن خلال مقارنة الأداء الزمني لمشاريع المياه الصالحة للشرب (AEP) قبل الإصلاح وبعده، تسعى الدراسة لقياس مدى فعالية النظام في تحسين تقديم الخدمة العمومية، معتمدة على الالتزام بالوقت كمعيار رئيسي لتقييم نجاح الأداء الميزانياتي العام.

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتقييم أداء (6) مشاريع مياه سيدي بلعباس (2013-2025)، مغطية فترة الانتقال الميزانياتي. وعبر الملاحظة، المقابلات، والتحليل الإحصائي، تسعى الدراسة لقياس مدى نجاح النظام الميزانياتي الجديد في تسريع إطلاق وإنجاز المشاريع وتحسين أدائها الزمني، مع رصد العوامل المؤثرة في كفاءة إنجازها.

استند تقييم مشاريع موضوع البحث إلى أدلة منهجية صادرة عن مجلس المحاسبة (2019)، والصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية (2018) التابع لوزارة المالية؛ حيث اعتمدت معايير الرقابة والخطوات الإجرائية المحددة لدراسة فعالية مشاريع البنية التحتية، بهدف قياس أثرها الاقتصادي والاجتماعي وضمان جودة تنفيذها.

### 1.3 واقع الاستثمار العمومي في برنامج التزود بالماء الشروب بسيدي بلعباس:

تصنف الجزائر ضمن الدول التي تعاني من الندرة في الموارد المائية، حيث تراجع نصيب الفرد السنوي لما دون 630 م<sup>3</sup> (Caisse Nationale d'Equipe-ment pour le Développement, 2009, p. 10)، وتتجلى الأزمة بوضوح في ولاية سيدي بلعباس جراء تراجع الأمطار السنوية (350 مم)، مما تسبب في عجز مائي كبير، أثر بشكل مباشر وحاد على بلديات الرواق الغربي التي تعتمد كلياً على سد سيدي العبدلي.

السياسة الوطنية للتزود بالمياه الصالحة للشرب. على المستوى الوطني تضع الجزائر سياستها العمومية لتأمين المياه ضمن أولوياتها الاستراتيجية باستثمارات ضخمة كالسدود والموارد غير التقليدية. ويستند تسجيل المشاريع لأطر قانونية وتنظيمية دقيقة كقانون المياه، والمخطط الوطني لتهيئة الإقليم SNAT 2030 (قانون رقم 10 - 02 مؤرخ في 29 جوان 2010، 2010، صفحة 10) والمخطط التوجيهي لتهيئة الموارد المائية (SDARE)، لضمان استغلال مستدام يلي احتياجات السكن والنشاط الاقتصادي بفعالية.

الجدول 2: محاور البرنامج العملي الإقليمي رقم 01 SNAT 2030

| المحور 1             | المحور 2                   | المحور 3          | المحور 4                  | المحور 5                                       |
|----------------------|----------------------------|-------------------|---------------------------|------------------------------------------------|
| زيادة تعبئة الموارد، | تحويلات المياه بين المناطق | تحسين جودة المياه | العدالة في استخدام المياه | تجديد إدارة المياه من خلال ترشيد استهلاك الماء |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (قانون رقم 10 - 02 مؤرخ في 29 جوان 2010، 2010، صفحة 10)

السياسة المحلية للتزود بالمياه الصالحة للشرب. على المستوى المحلي، فتستند استراتيجية الماء الشروب بسيدي بلعباس لمخطط التهيئة الولائي (قرار مؤرخ في 01 فبراير 2018، 2018، صفحة 12) والمخطط التوجيهي لمديرية الري. تهدف هذه الاستراتيجية لتحسين كفاءة التزويد على مستوى 52 بلدية، وتجسيد محاور برنامج "استدامة موارد المياه" المدرجة في المخطط الوطني (Caisse Nationale d'Equipe-ment pour le Développement, 2009, p. 11)، لتلبية لاحتياجات السكان الحالية والمستقبلية. تبنت السلطات برنامجا استثماريا طموحا (2013-2025) يضم مشاريع مهيكلّة تهدف إلى تأمين التزويد بالمياه الصالحة للشرب وتحسين جودة الخدمة العمومية لأكثر من 770 ألف نسمة موزعين عبر أقاليم الولاية (Direction de l'Hydraulique de Wilaya de SBA, 2025). يمثل هذا البرنامج الركيزة الأساسية لمواجهة التحديات المناخية وضمان الأمن المائي في منطقة تعاني من غياب الموارد المحلية الكافية.

البنية التنظيمية لبرنامج التزود بالمياه الصالحة للشرب بسيدي بلعباس، تتوزع مسؤولية الوصاية على تسيير مشاريع عمليات تزويد سيدي بلعباس بالمياه الصالحة للشرب بين الوزارة بالنسبة للبرامج القطاعية المركزة (PSC)، والجماعات المحلية بالنسبة للبرامج القطاعية غير المركزة (PSD) والمخططات البلدية للتنمية (PCD). كما تفرد مديرية الري الولائية بمسؤولية التسيير المفوض، والإشراف على التنفيذ الميداني لهذه العمليات. بينما تتولى المقاولات المتخصصة الإنجاز تحت رقابة تقنية من مكاتب الدراسات والهيئات الرقابية التقنية المؤهلة لهذه المهمة.

الجدول 3: الأطراف الفاعلة في إعداد وتنفيذ عمليات التزويد بالمياه الصالحة للشرب

| صاحب المشروع | صاحب المشروع المفوض | الرقابة التقنية الخارجية | المكلف بإنجاز المشروع |
|--------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|
|--------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|

|                                                        |                                                             |                                   |                                                 |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------|
| المؤسسات الخاصة والعمومية<br>المؤهلة لإنجاز أشغال الري | مكاتب الدراسات المتخصصة في<br>الاستشارة الفنية في مجال الري | مديرية الري لولاية<br>سيدي بلعباس | وزارة الموارد المائية بالنسبة لـ PSC            |
|                                                        |                                                             |                                   | الجماعات المحلية -الولاية- بالنسبة لـ PSD - PCD |

#### المصدر: من إعداد الباحثين

مضمون برنامج الماء الشروب في ولاية سيدي بلعباس يتضمن برنامج (AEP) في ولاية سيدي بلعباس (24) عملية بتكلفة إجمالية تتجاوز 18 مليار دينار، موزعة بين (11) عملية البرنامج القطاعي غير المركزي (PSD) بتكلفة تتجاوز 6 مليار دينار، و(13) عملية للبرنامج الاستعجالي مسجلة في المخطط البلدي للتنمية (PCD) (Direction de l'Hydraulique de la Wilaya de SBA, 2025). تهدف هذه الاستثمارات الضخمة إلى تلبية الطلب المتزايد على الموارد المائية، وتحسين كفاءة التوزيع لضمان وصول المياه الصالحة للشرب لكافة مواطني المنطقة بشكل عادل ومستدام.

من بين (7) سبع عمليات مسجلة في البرنامج القطاعي غير المركزي والمنتھية الأشغال، هناك ست (6) عمليات مسجلة ضمن البرنامج العادي (PN) انتهت خلال الفترة 2013 - 2025، وعملية واحدة مستعجلة (PU) سجلت سنة 2012، أما العمليات الأربع المتبقية فهي في طور الإنجاز.

تتضمن عمليات التزويد بالماء الشروب (AEP) أشغال تشييد البنى التحتية كخزانات ومحطات وشبكات نقل؛ لضمان شمولية التوزيع وتأمين جودة المياه وحماية الموارد من الهدر (Direction de l'Hydraulique de Wilaya de SBA, 2025). ويُقيم نجاح هذه البرامج استنادا إلى معايير تقنية دقيقة ومؤشرات اجتماعية تقيس مدى التغطية السكانية، خاصة في المناطق النائية، لتحقيق أهداف التنمية المحلية المستدامة.

#### الجدول 4: عمليات برنامج (AEP) منتھية الأشغال والمسجلة في البرنامج العادي (PSD)

| رقم وعنوان العملية المسجلة في مدونة الاستثمار العمومي                                                               | تاريخ التسجيل | AE بـ 10 <sup>6</sup> دج |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|
| العملية 1: NK.5.323.2.262.122.13.03<br>تحويل مياه الشط الشرقي نحو بلديات دائرتي تلاغ ومرين                          | 2014/06/04    | 3 100                    |
| العملية 2: NK.5.323.4.262.122.17.01<br>ربط منطقتي عين البرد ومصطفى بن براهيم بأنظمة AEP القائمة                     | 2017/06/18    | 320                      |
| العملية 3: 481/FSDEHP/2018/01<br>ربط بلدية الضايا بنظام التحويل الشط الغربي                                         | 2018          | 250                      |
| العملية 4: NK.5.323. .262.122.21.01<br>دراسة مخطط التوجيهي للتزويد بالمياه الصالحة للشرب س ب ع                      | 2021/12/19    | 50                       |
| العملية 5: NK.5.341.9.262.122.22.01<br>إعادة تأهيل شبكة التزويد المياه الصالحة للشرب بدائرة تلاغ                    | 2022/10/22    | 100                      |
| العملية 6: N.1.051.094.01.2022.000.022.23.001<br>إنجاز تمديد شبكة التزويد بالمياه الصالحة للشرب في المنطقة الصناعية | 2023/12/06    | 43                       |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (Direction de l'Hydraulique de Wilaya de SBA, 2025)

يمثل الجدول أعلاه قسم من مدونة ميزانية الاستثمار العمومي يتضمن عمليات الست المسجلة في البرنامج العادي (PN) ومنتھية خلال الفترة 2013 - 2025، كما يبين عنوان العملية ورقمها وتاريخ تسجيلها، ورخصة الالتزام الأولية.

#### 2.3 مسار تطبيق الإصلاح الميزانياتي الجديد بالمديريات الري لولاية سيدي بلعباس:

مر تطبيق الإصلاح الميزانياتي الجديد بمديرية الري لولاية سيدي بلعباس كغيره من المصالح الخارجية لوزارة الري عبر أربع مراحل: التأسيس، اختبار أدوات التسيير المتمحورة حول النتائج، التسيير الانتقالي ثم التطبيق الكلي بحلول سنة 2023 (Zabat & Hakoum, 2025, pp. 6,8). فيما يخص ميزانية الاستثمار العمومي فشملت إجراءات التسيير الانتقالي خمسة مشاريع (AEP) بولاية سيدي بلعباس انطلقت قبل نهاية 2022، وذلك لضمان استمراريته تماشيا مع القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية. استندت هذه المرحلة إلى تعليمات وزارة المالية التي منحت الوالي صلاحيات واسعة بصفته مفوضا للحكومة وأمرًا بالصرف لتحديد المشاريع التي لازالت لها برامج جارية (PEC) وإدماجها في النظام الميزانياتي الجديد (منشور م ع م رقم 5959 المؤرخ في 07 جويلية، 2022). ولضمان مرونة التنفيذ وتجاوز العقبات التقنية، تم تمديد الآجال الانتقالية حتى سبتمبر 2023 (مذكرة المديرية العامة للميزانية رقم 3051 مؤرخة في 30 أبريل، 2023)، مع اعتماد نظام ترميز جديد يربط بين التصنيف الحديث للأنشطة والتتبع التاريخي لكل عملية مالية (منشور المديرية العامة للميزانية رقم 2119 مؤرخ في 08 افريل، 2024). ومع حلول عام 2024، تم ترحيل رخص الالتزام واعتمادات الدفع غير المستهلكة إلى حساب التخصيص الخاص (145-302)، مما سمح للوالي بموجب مقررات رسمية وبالتنسيق مع مديرية البرمجة، بإعادة توزيع الاعتمادات المالية بين العمليات التابعة لنفس البرنامج الفرعي (منشور المديرية العامة للميزانية رقم 1810 مؤرخ في 26 مارس، 2024)، محققا بذلك توازنا بين الالتزام بالضوابط القانونية الجديدة ومتطلبات الفعالية في إنجاز مشاريع الري الحيوية. أفرز تنفيذ عمليات تزويد ولاية سيدي بلعباس بالمياه الصالحة للشرب بعد تطبيق التسيير الميزانياتي القائم على أساس الأداء، بيانات حول تكاليفها التقديرية (الأولية والنهائية) وتكلفتها الحقيقية. كما حددت بدقة الأطر الزمنية المستغرقة في إطلاق هذه العمليات وإنجازها.

الجدول 5: وضعية عمليات الاستثمار العمومي لبرنامج (AEP)

موقوفة بتاريخ 31 أكتوبر 2025

| العملية   | سنة التسجيل | التسيير الميزانياتي | رخصة الالتزام 10 <sup>6</sup> دج |         | التكلفة الحقيقية 10 <sup>6</sup> دج |
|-----------|-------------|---------------------|----------------------------------|---------|-------------------------------------|
|           |             |                     | الأولية                          | الحالية |                                     |
| العملية 1 | 2014        | التقليدي            | 3 000                            | 3 100   | 2 649                               |
| العملية 2 | 2017        | التقليدي            | 320                              | 320     | 309                                 |
| العملية 3 | 2018        | تأسيس LOLF          | 250                              | 250     | 184.9                               |
| العملية 4 | 2021        | اختبار GAR          | 50                               | 50      | 34.7                                |
| العملية 5 | 2022        | التسيير الانتقالي   | 100                              | 100     | 90.8                                |
| العملية 6 | 2023        | التطبيق الكلي       | 43                               | 43      | 14.6                                |

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على (Direction de l'Hydraulique de la Wilaya de SBA, 2025)

يوضح الجدول رقم 5 تفاصيل التكاليف التقديرية الحالية بعد تعديلها (تم إعادة تقييم العملية الأولى من 3 مليار دج إلى 3.1 مليار دج)، والتكاليف الحقيقية لإنجاز بني تحتية مكنت من تزويد آلاف المواطنين عبر المنطقة بمياه الشرب وتحسين تدفقها عبر منطقة سيدي بلعباس.

الجدول 6: البرنامج الزمني لعمليات الاستثمار العمومي للماء الشروب بسيدي بلعباس

| المدة بالأيام |          |          | تاريخ      |            |            | العملية   |
|---------------|----------|----------|------------|------------|------------|-----------|
| الإنجاز       | الانطلاق | الانتهاء | الانطلاق   | الانتهاء   | التسجيل    |           |
| 2204          | 732      | 327      | 2021/11/23 | 2015/04/27 | 2014/06/04 | العملية 1 |
| 2158          | 120      | 175      | 2023/11/07 | 2017/12/10 | 2017/06/18 | العملية 2 |
| 2113          | 365      | 169      | 2023/11/13 | 2019/06/18 | 2018/12/31 | العملية 3 |
| 910           | 425      | 119      | 2024/10/13 | 2022/04/17 | 2021/12/19 | العملية 4 |
| 694           | 450      | 59       | 2024/11/13 | 2022/12/20 | 2022/10/22 | العملية 5 |
| 244           | 240      | 26       | 2024/08/31 | 2023/12/31 | 2023/12/06 | العملية 6 |
| 5=3-2         | العقد    | 4=2-1    | 3          | 2          | 1          |           |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (Direction de l'Hydraulique de la Wilaya de SBA, 2025)

يستعرض الجدول 5 الفجوات الزمنية لستة مشاريع تجهيز عمومي بسيدي بلعباس بين 2013 و2025. والتي نشأت من خلال إدارة هذه العمليات في مرحلتين: الأولى تمتد من التسجيل حتى إبرام عقد الإنجاز (إطلاق المشروع)، والثانية من صدور الأمر بالخدمة حتى الاستلام النهائي (مدة التنفيذ)، مما يتيح تقييم مدى التحكم في الجدول الزمني للمشاريع في ظل التحول إلى ميزانية الأداء.

### 3.3 الإطار المنهجي لقياس الأداء الزمني لمشاريع الاستثمار العمومي للماء الشروب

ركزت الدراسة على تحليل عمليات البرنامج العادي (PN) لضمان دقة النتائج، مستبعدة البرنامج المستعجل (PU) لعدم خضوعه للرقابة القبلية العادية واستقلالية أدائه عن التسيير الميزانياتي القائم على النتائج، مما يحمي الدراسة من أي تضليل إحصائي. كما اقتصر التحليل حصريا على (6) مشاريع مكتملة؛ نظرا لتعذر تقييم الفعالية وقياس الأداء بدقة للمشاريع التي لا تزال قيد التنفيذ، وهو ما يضمن تقديم استنتاجات موضوعية تعكس واقع الأداء الميزانياتي المحقق فعليا في ولاية سيدي بلعباس.

لضمان دقة التحليل، صنفت العمليات في ثلاث مجموعات أساسية استنادا إلى التسلسل الزمني للتسيير الميزانياتي ووزناته تنفيذها كما هو مبين في الجدول التالي:

### الجدول 7: توزيع العمليات موضوع الدراسة على مسار تطبيق ميزانية الأداء

| 2023                                    | 2022                                       | 2021                                     | 2020 - 2018                         | مراحل تطبيق               |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| التنفيذ الفعلي والكمي                   | التسيير الانتقالي                          | الإطار التحضيري واختبار أدوات            | الإطار القانوني                     | تأسيس الإطار التنظيمي     |
| 100%                                    | 80%                                        | 60%                                      | 40%                                 | نسبة تطبيق ميزانية الأداء |
| العملية 6                               | العملية 5                                  | العملية 4                                | العملية 1<br>العملية 2<br>العملية 3 | توزيع العمليات            |
| الصف الثالث تسيير ميزانياتي جديد<br>NGB | الصف الثاني تسيير ميزانياتي انتقالي<br>GBT | الصف الأول تسيير ميزانياتي تقليدي<br>GBC |                                     | نوع التسيير الميزانياتي   |

المصدر: من إعداد الباحثين

شملت المجموعة الأولى العمليات التي انطلقت قبل فترة الانتقال (من عام 2013 إلى غاية 31 ديسمبر 2020) تحت مسمى التسيير الميزانياتي الكلاسيكي (Gestion budgétaire classique GBC)، وهي تمثل مرحلة ما قبل الانتقال. أما المجموعة الثانية، فقد خصصت للعمليات المنطلقة أثناء فترة التسيير الميزانياتي الانتقالي (Gestion budgétaire transitoire GBT) (من فاتح جانفي 2021 إلى غاية 31 ديسمبر 2022)، وهي المرحلة التجريبية والتحضيرية. وصولا إلى المجموعة الثالثة التي تضم العمليات المنطلقة بعد الفترة الانتقالية (من فاتح جانفي 2023 إلى غاية 2025)، والتي تمثل مرحلة دخول التسيير الميزانياتي الجديد (Nouvelle gestion budgétaire NGB) حيز التنفيذ فعليا.

### 4.3 نتائج قياس الأداء الزمني لمشاريع التزود بالماء الشروب في ولاية سيدي بلعباس:

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بأثر الانتقال الميزانياتي على الجداول الزمنية لمشاريع التجهيز العمومي، والتي تم إعدادها وفق الخطوات التالية:

- تم تصنيف العمليات الست المحددة (AEP) إلى ثلاثة أنماط تسيير GBC، GBT، NGB، وذلك بالاستناد إلى سنة تسجيل كل عملية في مدونة الاستثمار العمومي لمديرية الري خلال الفترة الممتدة من عام 2014 إلى عام 2023 والمبينة حسب الجدول رقم (7).
  - جرى استخراج نسب تقدم تطبيق ميزانية الأداء المتغير المستقل X من خلال تتبع رزنامة تنفيذ النظام الميزانياتي الجديد وفقا لكل مرحلة زمنية مرت بها العمليات حسب مسار تطبيق ميزانية الأداء الموضحة في الجدول رقم (1) المبين أعلاه.
  - بالاعتماد على مخرجات تطبيق ميزانية الأداء الموضحة في الجدول رقم (6) تم قياس تطور تحسن مدة إطلاق المشاريع المتغير التابع الأول Y1 عبر حساب الفرق بين مدة إطلاق المشاريع النظامية والمدة الفعلية (الحقيقية) التي استغرقتها الإطلاق؛ حيث يظهر التحسن كلما تقلصت المدة الفعلية مقارنة بالنظامية.
  - بناء على مخرجات تطبيق ميزانية الأداء الموضحة في الجدول رقم (6) تم قياس تطور تحسن مدة إنجاز المشاريع المتغير التابع الثاني Y2 من خلال حساب الفرق بين مدة الإنجاز التعاقدية المحددة في الاتفاقيات ومدة الإنجاز الفعلية المسجلة على أرض الواقع.
- باستخدام أداة (Excel) تم الحصول على البيانات التالية:

الجدول 8: أثر الانتقال الميزانياتي على مدة إطلاق مشاريع التجهيز العمومي

| مشاريع AEP | سنة تسجيل المشروع | المتغير المستقل: نسبة تطبيق ميزانية الأداء X (%) | مدة إطلاق المشاريع |                    | المتغير التابع: تحسن مدة إطلاق المشاريع (بالأيام) Y1 |
|------------|-------------------|--------------------------------------------------|--------------------|--------------------|------------------------------------------------------|
|            |                   |                                                  | النظامية (بالأيام) | الحقيقية (بالأيام) |                                                      |
| العملية 1  | 2014              | 0%                                               | 125                | 327                | -202                                                 |
| العملية 2  | 2017              | 0%                                               | 125                | 175                | -50                                                  |
| العملية 3  | 2018              | 15%                                              | 125                | 169                | -44                                                  |
| العملية 4  | 2021              | 60%                                              | 125                | 119                | 6                                                    |
| العملية 5  | 2022              | 80%                                              | 125                | 59                 | 66                                                   |
| العملية 6  | 2023              | 100%                                             | 125                | 26                 | 99                                                   |

المصدر: من إعداد الباحثين

يوضح الجدول رقم 8 أثر التحول نحو ميزانية الأداء على المدة الزمنية لإطلاق ست عمليات لمشاريع التجهيز العمومي بين عامي 2014 و2023. ويتضمن بيانات إحصائية حول نسب تطبيق الميزانية، والمدد النظامية والحقيقية، بالإضافة إلى رصد مقدار التحسن المحقق في مدة إطلاق المشاريع بالأيام لكل عملية.

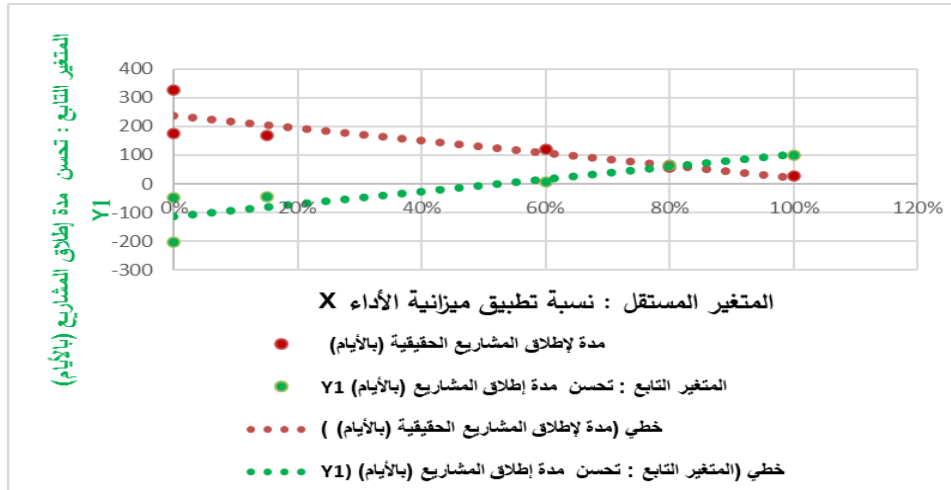
- المتغير المستقل X يمثل نسبة تطبيق ميزانية الأداء (تطور من 0 إلى 100%).
- المتغير التابع Y1 يمثل مدى التحسن في مدة إطلاق المشاريع (الفارق بين المدة النظامية والحقيقية).
- بلغ معامل الارتباط (Pearson correlation coefficient) 0.874

وفي سياق قياس العلاقة بين نسبة تطبيق ميزانية الأداء وتحسن مدة إطلاق المشاريع، تأخذ معادلة الانحدار الخطي البسيط الصيغة التالية:

$$Y1 = 215.1 X - 112.25$$

سمحت هذه النتائج بتمثيل هذه العلاقة بيانياً كالتالي:

الشكل 2: أثر الانتقال إلى ميزانية الاداء على تطور مدة إطلاق مشاريع الماء الشروب



المصدر: من إعداد الباحثين

ويعكس هذا الشكل بيانياً النتائج الإحصائية التي تشير إلى وجود علاقة طردية بين تطبيق ميزانية الأداء وتقليص المدد الزمنية للمشاريع؛ فبينما كانت الفترات السابقة تشهد تأخيراً كبيراً (كما هو موضح في بيانات عامي 2014 و 2015)، ساهم التبنى التدريجي لهذا النظام في تحويل هذا التأخير إلى تحسن حقيقي وملحوظ في سرعة إطلاق العمليات، مما يعزز كفاءة تنفيذ مشاريع التجهيز العمومي بقطاع المياه.

الجدول 9: أثر الانتقال الميزانياتي على مدة إنجاز مشاريع التجهيز العمومي

| مشاريع AEP | تسجيل العملية | المتغير المستقل: تطور تطبيق ميزانية الأداء X | مدة إنجاز المشاريع  |                    | المتغير التابع: تحسن مدة إنجاز المشاريع (بالأيام) Y2 |
|------------|---------------|----------------------------------------------|---------------------|--------------------|------------------------------------------------------|
|            |               |                                              | التعاقدية (بالأيام) | الحقيقية (بالأيام) |                                                      |
| العملية 1  | 2014          | 0%                                           | 732                 | 2402               | -1 670                                               |
| العملية 2  | 2017          | 0%                                           | 120                 | 2158               | -2 038                                               |
| العملية 3  | 2018          | 15%                                          | 365                 | 2113               | -1 748                                               |
| العملية 4  | 2021          | 60%                                          | 425                 | 910                | -485                                                 |
| العملية 5  | 2022          | 80%                                          | 450                 | 694                | -244                                                 |
| العملية 6  | 2023          | 100%                                         | 240                 | 244                | -4                                                   |

المصدر: من إعداد الباحثين

يعرض الجدول 9 بيانات حول أثر الانتقال لميزانية الأداء على مدة إنجاز مشاريع التجهيز العمومي لست عمليات مسجلة بين 2014 و2023. يوضح الجدول العلاقة بين تطور تطبيق الميزانية كمتغير مستقل، وتحسن مدة الإنجاز كمتغير تابع، من خلال مقارنة المدد التعاقدية والحقيقية بالأيام لكل عملية ميزانية مدروسة.

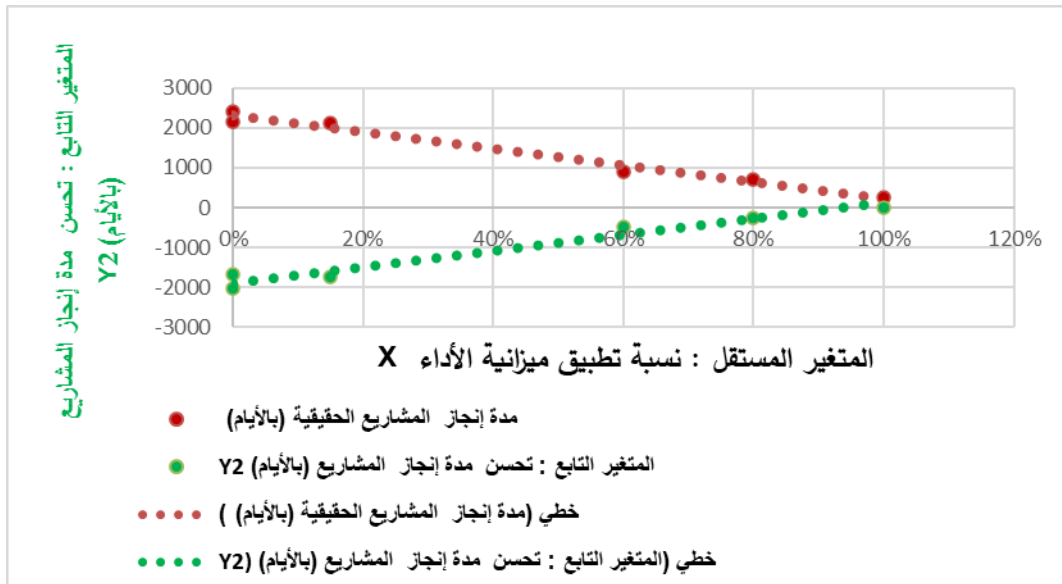
- المتغير المستقل X يمثل نسبة تطبيق ميزانية الأداء (تطور من 0 إلى 100%).
- المتغير التابع Y<sub>2</sub> يمثل مدى التحسن في مدة إنجاز المشاريع (الفارق بين المدة التعاقدية والحقيقية).
- بلغ معامل الارتباط (Pearson correlation coefficient) 0.9804

وفي سياق قياس العلاقة بين نسبة تطبيق ميزانية الأداء وتحسن مدة إنجاز المشاريع، تأخذ معادلة الانحدار الخطي البسيط الصيغة التالية:

$$Y_2 = 2000.5 X - 1881.7$$

سمحت هذه النتائج بتمثيل هذه العلاقة بيانيا كالتالي:

الشكل 3: أثر الانتقال إلى ميزانية الاداء على تطور مدة إنجاز مشاريع الماء الشروب



المصدر: من إعداد الباحثين

يوضح هذا الرسم إحصائيا وجود ارتباط إيجابي وثيق بين اعتماد ميزانية الأداء وتقليص زمن الإنجاز؛ فبعد أن سجلت سنتي 2014 و2015 تأخيرات واضحة كما تظهر البيانات، أدى الانتقال التدريجي نحو هذا النمط التديري إلى تحويل تلك التعثرات إلى تطور فعلي في وتيرة الأشغال. وهو ما ينعكس إيجابا على نجاعة تنفيذ مختلف التجهيزات العمومية الضرورية ضمن قطاع الماء الشروب.

### 5.3 تحليل النتائج ومناقشتها:

تكشف النتائج الإحصائية المتحصل عليها عن وجود علاقة ذات دلالة قوية بين تطبيق ميزانية الأداء وتحسن الانضباط الزمني لمشاريع الماء الشروب محل الدراسة. فقد أظهرت البيانات الخاصة بمدة إطلاق المشاريع أن معامل الارتباط بلغ 0.874، وهو مؤشر يعبر عن وجود ارتباط طردي قوي بين ارتفاع نسبة تطبيق ميزانية الأداء وتقليص الزمن الفعلي اللازم للانطلاق في تنفيذ المشاريع. كما بينت النتائج أن الانتقال من نسبة تطبيق تساوي 0% خلال السنوات الأولى إلى 100% سنة 2023 ترافق مع انتقال قيم التحسن من نتائج سلبية كبيرة إلى نتائج إيجابية ملموسة، بما يعكس انخفاض التأخر وتحسن الاستجابة الزمني.

أما فيما يتعلق بمدة إنجاز المشاريع، فقد بلغ معامل الارتباط 0.9804، وهي قيمة مرتفعة جدا تشير إلى وجود علاقة شبه تامة بين تعميم ميزانية الأداء وتحسن آجال الإنجاز. كما أوضحت معادلة الانحدار أن الزيادة في مستوى تطبيق هذا النمط الميزانياتي تؤدي إلى تحسن

متزايد في التحكم بالمدة الزمنية للمشاريع. وتبرز المقارنة بين المدد التعاقدية والحقيقية أن المشاريع التي نُفذت خلال المراحل المتقدمة من تطبيق ميزانية الأداء سجلت تقارباً واضحاً بين الآجال المخططة والآجال الفعلية، وهو ما يعكس تطوراً في فعالية التسيير العمومي وتحسناً في كفاءة تنفيذ برامج الاستثمار العمومي.

### 6.3 تفسير النتائج

مكن تفسير هذه النتائج بالتحول الذي أحدثته ميزانية الأداء في فلسفة التسيير العمومي، حيث لم يعد التركيز منصّباً على حجم الاعتمادات المصروفة وإنما على النتائج المحققة ومستوى تحقيق الأهداف ضمن الآجال المحددة. فقد أدى اعتماد هذا النموذج إلى إدخال أدوات جديدة في الإدارة العمومية تقوم على التخطيط المسبق، والمتابعة الدورية، وربط المسؤولية بمؤشرات الأداء، وهو ما انعكس إيجاباً على التحكم في المسار الزمني للمشاريع.

كما تشير النتائج إلى أن التحسن التدريجي لم يكن لحظياً وإنما جاء متوافقاً مع التوسع التدريجي في تطبيق ميزانية الأداء؛ إذ سجلت الفترات الأولى نسب تطبيق منخفضة رافقتها مستويات مرتفعة من التأخر، بينما شهدت المراحل اللاحقة تقلصاً واضحاً في الفوارق الزمنية. ويعكس ذلك قدرة أدوات التسيير الحديثة على تحسين التنسيق بين مختلف المتدخلين، وترشيد اتخاذ القرار، وتقوية آليات الرقابة والتقييم. كذلك ساعد التركيز على مؤشرات النتائج في اكتشاف مواطن التعثر مبكراً والتدخل لمعالجتها، الأمر الذي أدى إلى تسريع وتيرة إطلاق المشاريع وإنجازها. وعليه، فإن النتائج توضح أن ميزانية الأداء شكلت آلية عملية لتحسين فعالية الاستثمار العمومي والحد من الاختلالات الزمنية التي ميزت النموذج التقليدي للتسيير.

### 6.3 الخلاصة:

خلصت الدراسة إلى أن الانتقال من منطق الوسائل إلى منطق الأداء أسهم بصورة واضحة في تعزيز فعالية إدارة الجدول الزمني لمشاريع الاستثمار العمومي بقطاع الماء الشروب. وقد أظهرت المؤشرات الإحصائية أن ارتفاع نسبة تطبيق ميزانية الأداء ترافق مع تحسن ملموس في مدة إطلاق المشاريع وإنجازها، حيث انخفضت مستويات التأخر تدريجياً إلى أن أصبحت الفوارق الزمنية محدودة مقارنة بالمراحل السابقة. كما بينت معاملات الارتباط المرتفعة أن هذا التحسن لم يكن عشوائياً، بل ارتبط بتبني آليات التسيير الحديثة المعتمدة على النتائج والمؤشرات.

وبذلك تؤكد النتائج صحة الفرضية التي افترضت وجود أثر إيجابي للتحويل نحو ميزانية الأداء في تقليص الفوارق الزمنية للمشاريع وضبط آجال تقديم الخدمة العمومية، مع الإقرار بإمكانية وجود عوامل تنظيمية وإدارية مساعدة عززت هذا الأثر.

### 4. خاتمة:

أثبتت الدراسة الميدانية الخاصة ببرنامج تزويد ولاية سيدي بلعباس بالماء الشروب خلال الفترة (2013-2025) أن إصلاحات التسيير الميزانياتي في الجزائر لم تقتصر على تعديل الإجراءات المالية، بل امتدت إلى إحداث تحول في منطق إدارة الاستثمار العمومي نحو مقارنة تركز على الأداء والنتائج. وقد بينت النتائج التطبيقية أن اعتماد ميزانية الأداء ساهم في تحقيق تحسن فعلي في التحكم بالآجال الزمنية للمشاريع، سواء على مستوى الإطلاق أو الإنجاز، من خلال تقليص التأخر وتحسين الالتزام بالمخططات الزمنية.

كما أظهرت الدراسة أن العلاقة القوية بين مستوى تطبيق ميزانية الأداء والتحسين الزمني للمشاريع تدعم توجه الإدارة العمومية نحو تعميم هذا النموذج وتعزيز أدواته التطبيقية. غير أن تحقيق النتائج المرجوة مستقبلاً يبقى مرهوناً باستمرار تطوير نظم المتابعة والتقييم، ورفع كفاءة الموارد البشرية، وتعزيز التنسيق بين مختلف المتدخلين في تنفيذ المشاريع العمومية. وعليه، يمكن اعتبار ميزانية الأداء مدخلاً استراتيجياً لتحديث التسيير العمومي وتحسين فعالية الاستثمار العمومي وضمان تقديم خدمات عمومية أكثر جودة وفي الآجال المحددة.

## 5. قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- أمال حاج جاب الله. (2021). الإطار القانوني لقوانين المالية: دراسة تحليلية للقانون العضوي 18 - 15. مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، 111-129.
- إبراهيم بوعزيز، ومنير امقران. (2022). واقع تمويل برامج الاستثمار العمومي في إطار ميزانية التجهيز القطاعية غير الممركزة ومدى إستجابته لإحتياجات الجماعات المحلية في الجزائر من خلال قانون المالية لسنة 2021. المجلة الجزائرية للمالية العامة، 311-318.
- ذباح طارق. (2021). الإطار القانوني والتنظيمي لتحضير ميزانية الدولة للتجهيز في الجزائر. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 229-246.
- كرمة بلواضح. (2025). قراءة تحليلية للقانون: القانون العضوي 15-18. المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 56-69.
- محمد مسعي. (31 12 2020). الإصلاح الميزانياتي في الجزائر: أهميته وصعوبات تطبيقه. المجلة الجزائرية للمالية العامة، 64-84.
- منصور هجرس، وعبد المجيد بزيان. (2016). واقع الاستثمار العمومي من خلال البرامج البلدية للتنمية والبرامج القطاعية غير الممركزة وأثرهما على التنمية المحلية المستدامة - حالة دراسية لبلديات الهضاب العليا لولاية سطيف -. علوم وتكنولوجيا D، 33-50.
- وزارة المالية. (2025). نوافذ على المالية من الاستقلال حتى الثورة الرقمية. الجزائر.
- يسين سي الخضر غربي، فؤاد محفوظي، والطاهر شليحي. (2022). تطور نفقات التجهيز والاستثمار العمومي وأثرها على نمو الاقتصادي في الجزائر خلال فترة (2000 - 2020). مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 221-239.
- BIBLIOGRAPHY 5121 f\ 5121 i\ منشور م ع م رقم 5959 المؤرخ في 07 جويلية 2022.** المتعلق بالتسيير الانتقالي لغتمادات البرنامج الجاري الموقوف بتاريخ 31 ديسمبر 2022 بعنوان البرنامج القطاعي غير الممركز. النشرة الرسمية للمديرية العامة للميزانية لوزارة المالية. الجزائر.
- المديرية العامة للميزانية رقم 1812 بتاريخ 04 جوان 2025. رسالة تأطير أشغال تحضير المشروع التمهيدي لقانون المالية وميزانية الدولة لسنة 2026. النشرة الرسمية لمديرية الميزانية لوزارة المالية. الجزائر: وزارة المالية.
- تعليمية المديرية العامة للميزانية رقم 002 مؤرخة في 01 مارس 2010. متعلقة بتطهير مدونة الاستثمار العمومي. النشرة الرسمية لوزارة المالية المديرية العامة للميزانية. الجزائر.
- تعليمية المديرية العامة للميزانية رقم 003 مؤرخة في 02 مارس 2010. متعلقة بإعادة تقييم المشاريع المسجلة في مدونة الاستثمارات العمومية للدولة. النشرة الرسمية لوزارة المالية المديرية العامة للميزانية.
- قانون رقم 23 - 07 مؤرخ في 21 جوان 2023. (25 جوان، 2023). متعلق بقواعد المحاسبة العمومية والتسيير المالي. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (42)، 4-13. الجزائر.
- قانون رقم 10 - 02 مؤرخ في 29 جوان 2010. (21 أكتوبر، 2010). متضمن المصادقة على المخطط الوطني لتهيئة الإقليم. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (61)، 3. الجزائر.
- قانون عضوي رقم 18-15 مؤرخ في 02 سبتمبر 2018. (02 سبتمبر، 2018). يتعلق بقوانين المالية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (53)، 9-20. الجزائر.
- مذكرة المديرية العامة للميزانية رقم 3051 مؤرخة في 30 أبريل 2023. تحدد كفاءات التسيير الأتقالي لعمليات البرنامج الجاري الموقوف بتاريخ 31 ديسمبر 2022 بعنوان البرامج القطاعية الممركزة و البرامج القطاعية غير الممركزة و المخططات البلدية للتنمية. النشرة الرسمية لوزارة المالية المديرية العامة للميزانية. الجزائر.
- مرسوم تنفيذي رقم 20 - 335 مؤرخ في 22 نوفمبر 2020. (2 ديسمبر، 2020). يحدد كفاءات تصميم وإعداد الإطار الميزانياتي المتوسط المدى. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (71)، 3-5. الجزائر.

مرسوم تنفيذي رقم 98-227 مؤرخ في 13 يوليو 1998. (15 يوليو، 1998). متعلق بنفقات الدولة للتجهيز. *الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية* (51)، 6. الجزائر.

منشور المديرية العامة للميزانية رقم 1810 مؤرخ في 26 مارس 2024. (26 مارس، 2024). يحدد كفاءات إعداد بعنوان سنة 2024 الوثائق الميزانية لعمليات الإستثمار بالبرنامج الجاري. *النشرة الرسمية لوزارة المالية المديرية العامة للميزانية*. الجزائر.

منشور المديرية العامة للميزانية رقم 2119 مؤرخ في 08 أفريل 2024. (08 أبريل، 2024). يحدد كفاءات إعداد وثائق التسيير لنفقات الاستثمار الخاصة بالبرنامج الجاري 2022-12-31 المدججة في وثائق البرمجة. *النشرة الرسمية لوزارة المالية المديرية العامة للميزانية*. الجزائر.

منشور المديرية العامة للميزانية رقم 5959 مؤرخ في 7 أوت 2022. (7 أوت، 2022). متعلق بالتسيير الانتقالي لاعتمادات البرنامج الجاري الموقوف بتاريخ 31 ديسمبر 2022 بعنوان البرنامج القطاعي غير الممركز. *النشرة الرسمية لوزارة المالية المديرية العامة للميزانية*. الجزائر.

منشور المديرية العامة للميزانية رقم 8162 مؤرخ في 02 نوفمبر 2022. (02 نوفمبر، 2022). البرمجة الميزانية. *النشرة الرسمية لوزارة المالية المديرية العامة للميزانية*، 1-11. الجزائر.

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Azzizi, I. (2023, 11 1). L'impact des fluctuations des prix du pétrole sur la performance économique des pays exportateurs nets de pétrole : Cas des pays de la région MENA (Période 1995-2021). *Thèse en vue de l'obtention du diplôme de Doctorat 3ème cycle en sciences financières et comptabilité*. Alger, Algérie : École Supérieure de Commerce.
- Daddi-addoun, N., & Oudai, M. (2011, 6 15). Réforme budgétaire en Algérie : Vers une gouvernance axée sur la performance, partie 1.
- Touitou, D., & Bensaid, H. (2022). La nouvelle gestion budgétaire en Algérie, d'une logique axée aux moyens à une logique axée aux résultats, état des lieux et perspectives. *Revue Algérienne de Finances Publiques*, 62-77.
- Zabat, M., & Hakoum L. (2025). La réforme Budgétaires en Algérie instaurée par la loi organique relative aux lois de finances n° 18-15. *ZAOU LI*, 750-793.
- Caisse Nationale d'Equipe ment pour le Développement. (2008, Décembre 1). Guide de Maturation Des Grands Projets d'Infrastructure Economique et Sociale. *Guide, Parti 1*. Alger. Récupéré sur <https://www.cned.dz/> : [https://www.cned.dz/images/Documents/Guide%20de%20Maturation\\_M%C3%A9thodologie%20G%C3%A9n%C3%A9rale.pdf](https://www.cned.dz/images/Documents/Guide%20de%20Maturation_M%C3%A9thodologie%20G%C3%A9n%C3%A9rale.pdf)
- Caisse Nationale d'Equipe ment pour le Développement. (2008, Décembre 1). Guide de suivi des grands projets d'infrastructure économique et sociale. *Guide professionnel*. Alger.
- Caisse Nationale d'Equipe ment pour le Développement. (2009). *Rapport de l'évaluation rétrospective Du projet du système hydraulique de Taksebt*. Alger : Ministère des Finances.
- Revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale*, 6(11), 7-31.
- Direction de l'Hydraulique de Wilaya de SBA. (2025). *Rapport sur le service public arrêté le 31 décembre 2025*. Sidi Bel Abbes.
- Direction de l'Hydraulique de la Wilaya de SBA. (2025). *Bilan Financier et Physique des Opérations d'investissement Public arrêté le 31 décembre 2025*. Sidi Bel Abbes : Direction de l'Hydraulique de la Wilaya de SBA.
- Direction de l'Hydraulique de la Wilaya de SBA. (2025). *Rapport de synthèse sur le programme d'Alimentation en Eau Potable arrêté le 31 décembre 2025*. Sidi Bel Abbes : Direction de l'Hydraulique de la Wilaya de SBA.
- Direction Générale de Budget. (2021). *Conduite des investissements publics*. Alger : Ministère des finances.