الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر المهني

تحت عنوان

دور الحوكمة في تحسين اداء إدارة الخزينة العمومية

دراسة حالة: الخزينة العمومية لولاية المسيلة

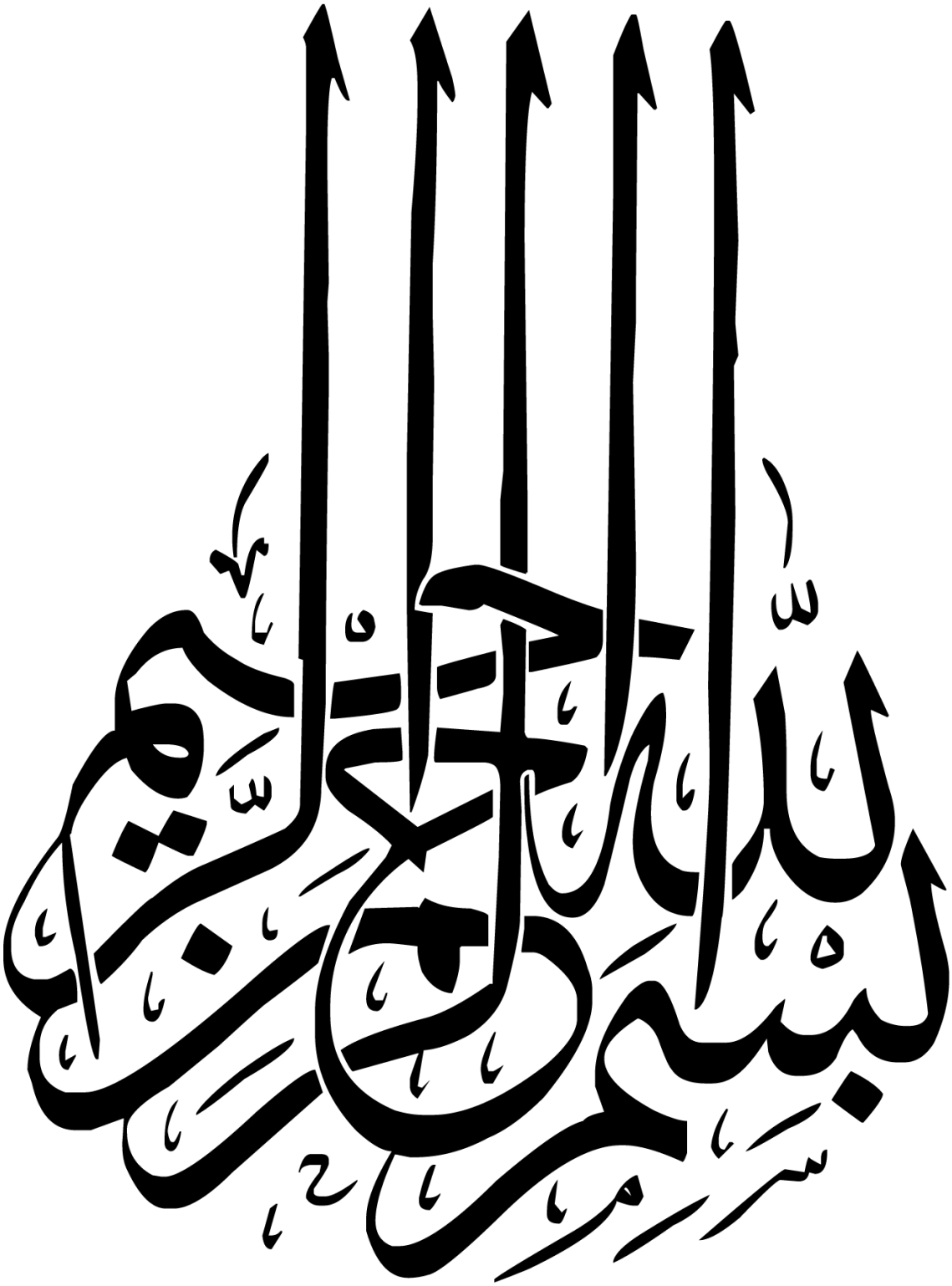
إعداد الطالب:

- نوري مراد

الاستاذ المشرف:

- ختيم محمد العيد

السنة الجامعية: 2020/2019


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه و زنة عرشه ومداد كلماته حمدا طيبا كثيرا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ان منا علينا لإتمام هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على اشرف المرسلين أما بعد:

صعبة كلمات الشكر عند انتقائها والاصعب اختزالها في سطور، في البداية يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير الى الاستاذ المشرف **" ختيم محمد العيد "** حفظه الله وجعله ذخرا للعلم ونفع به الأمة.

فهرس المحتويات

شكر وعرفان	
قائمة الجداول والأشكال	
مقدمة	**أ-هـ**
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للحوكمة والخزينة العمومية	
تمهيد	**07**
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة	**08**
المطلب الأول: ماهية ومبادئ الحوكمة	**08**
المطلب الثاني: أدوات عمل الحوكمة وأطرافها	**18**
المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للخزينة العمومية	**24**
المطلب الأول: ماهية الخزينة العمومية	**24**
المطلب الثاني: الميزانية العامة وأطراف المحاسبة العمومية	**31**
خلاصة الفصل	**36**
الفصل الثاني: دراسة حالة خزينة ولاية المسيلة	
تمهيد	**38**
المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة	**39**
المطلب الأول: نظرة عامة حوال خزينة ولاية المسيلة	**39**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية	**45**
المبحث الثاني: العلاقة بين الحوكمة والخزينة العمومية	**54**
المطلب الأول: الأساليب المستخدمة في جمع البيانات	**54**
المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في التحليل	**55**
خلاصة الفصل	**75**
الخاتمة	**79**
الملاحق	**-**
قائمة المراجع	**87**

جدول رقم	العنوان	رقم الصفحة
1	موارد واستخدامات الخزينة العمومية	29
2	نسبة الذكور العاملين بالخزينة الولائية مقارنة بالإناث	56
3	نسبة المستوى التعليمي للعاملين بالخزينة الولائية	56
4	درجة الأقدمية في العمل بالخزينة الولائية	57
5	التزام إدارة الخزينة الولائية بالقوانين واللوائح التنظيمية	57
6	وجود نظام فعال للرقابة بإدارة الخزينة	58
7	مساهمة الحوكمة في تسهيل أداء المؤسسة	58
8	مساهمة الحوكمة في توفير إدارة فعالة	59
9	وجود قوانين وتشريعات لحماية الموظف	59
10	التزام ادارة الخزينة بالاستخدام الصحيح للأموال العامة	60
11	النمط الديمقراطي للقيادة بالمؤسسة	60
12	اهتمام القيادة بآراء ومقترحات الموظفين في تطوير أداء المؤسسة	61
13	دور الحوكمة في بناء جسور من الثقة	62
14	وجود قنوات اتصال فعالة لتوصيل آراء الموظفين للإدارة العليا	62
15	تعامل المسؤولين مع الموظفين بشفافية ومساواة	63
16	استغلال بعض الموظفين المال العام لمصالحهم الشخصية	64
17	وجود بعض الموظفين المتورطين في الفساد المالي والإداري	64
18	مصداقية الوعود التي تقدمها المؤسسة لأصحاب المصالح	65
19	التزام الموظفين بأخلاقيات المهنة	65

20	وجود ميثاق أخلاقي للموظفين بالمؤسسة يدعم تطبيق الحوكمة	66
21	ملائمة الهيكل التنظيمي لطبيعة نشاط الخزينة الولائية	67
22	وضوح في علاقات السلطة بالهيكل التنظيمي	67
23	عدم تداخل في الاختصاصات بين الأقسام	68
24	تغطية جميع فئات الوظائف بالخزينة الولائية	68
25	جلب الإدارة مشروعات لتطوير الخزينة الولائية	69
26	وجود معايير للترقية بإدارة الخزينة الولائية	69
27	وجود خطة للتدريب وتنمية المهارات الإدارية لكوادر الخزينة الولائية	70
28	دعم تطبيق الحوكمة من خلال تغيير المناصب الحساسة	70
29	توافق القدرات الشخصية مع حجم العمل المطلوب	71
30	كفاية الوقت لانجاز المهام المسندة	71
31	رضا الموظفين عن الأجر الذي يتقاضونه مقابل الجهود المبذولة	72
32	تلقي الموظفين للتحفيزات	72
33	رضا الموظفين عن ظروف العمل	73
34	رضا الموظف عن اضافة موظفين جدد	73
35	مدى تطبيق الخزينة الولائية لمبادئ الحوكمة	74

شكل رقم	العنوان	الصفحة
1	أهمية حوكمة الشركات	10
2	أهداف حوكمة الشركات	13
3	أدوات عمل الحوكمة	18
4	الهيكل التنظيمي للخزينة الولائية	44

مقدمة

مقدمة:

برزت مسألة الحكم السليم، أو ما يعرف بالحوكمة في السنوات الاخيرة باعتبارها اساسا للتنمية الاقتصادية وقد شكلت اهتمام السلطات الاشرافية والرقابية والمؤسسات والكثير من الباحثين، ويتضح ذلك بالشركات التي انفصلت فيها الملكية عن التسيير ولكن هناك شبه اهمال لمؤسسات اخرى لا تقل اهمية عن الشركات وهي المؤسسات العمومية.

كما شكل اتجاه معظم دول العالم نحو اقتصاد السوق المفتوح تأثيرا كبيرا على المصلحة العامة ذلك لما تتطلبه للخدمة وتوفيرها بالوقت المناسب، اذ يعتمد كل نظام اقتصادي في العالم في مراحل تهيئة مقومات الموازنة العامة على انشاء صندوق عام للدولة لجميع الادارات الحكومية ذلك لتلبية حاجيات الفرد والجماعة.

إذ تعتبر الخزينة أهم مصالح الدولة في تسيير ايراداتها ونفقاتها العامة، وباعتبارها صراف الدولة فهي ملزمة بتمويل الجماعات المحلية من خلال السياسة الجبائية، ويشرف على ذلك اعوان الدولة لتسيير هذه الاموال الضخمة وفق نظام المحاسبة العمومية ونظرا لكبر هذه الميزانيات وضخامتها فيلزم التركيز على الشفافية وحسن التسيير ومتابعة مسارات الانفاق وكذا الايراد لتحسين اداء الادارة.

يمكن بعد هذا المدخل الشامل الذي يلخص مضمون البحث أن نحدد الإشكالية الرئيسية من خلال التساؤل التالي:

ما هو دور الحوكمة في تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية ؟

الأسئلة الفرعية:

لإدراك وفهم الخطوط العريضة للموضوع نقوم بإعادة صياغة الإشكالية الرئيسية ضمن مجموعة من التساؤلات الفرعية تشكل المحاور الأساسية للبحث:

- ما هي أهم مبادئ الحوكمة ؟
- ما هي أهم وظائف الحوكمة ؟
- ما هي الأطراف المسؤولة عن تسيير اموال الدولة ؟

فرضيات البحث:

- تتمثل أهم مبادئ الحوكمة في الشفافية والإفصاح.
- تعتبر الخزينة أمين صندوق الدولة ومصرفيها.
- يعتبر كل من الأمر بالصرف والمحاسب العمومي أعوان الدولة المكلفين بتسيير اموال الخزينة.

أهمية الموضوع:

يكتسب الموضوع محل الدراسة اهمية بالغة لما يلي:

تعد دراسة الحوكمة وتقييم دورها بالخزينة العمومية في الجزائر ذات اهمية بالغة خاصة مع التوجيهات الاقتصادية والسياسية.

ان توجه معظم اقتصاديات العالم والجزائر نحو اقتصاد السوق الحر، يجعل من الضروري دراسة موضوع الحوكمة والتعرف على دورها في تحسين اداء ادارة الخزينة العمومية.

أسباب اختيار الموضوع

تتجلى مبررات اختيار الموضوع فيما يلي:

- ✓ الاهتمام الشخصي للموضوع باعتباره من المواضيع التي اثارت ثورة كبيرة في عالم الاقتصاد.
- ✓ سياسة التحرير المالي والانفتاحات على الاقتصاديات العالمية التي انتهجتها الجزائر والتي تلزمها على تبني موضوع حوكمة الشركات لتفادي الأزمات.
- ✓ الدور الايجابي الذي تلعبه حوكمة الشركات في بيئة الاعمال المتمثل في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات والشركات الوطنية وجلب الاستثمارات الاجنبية.
- ✓ بيان و تشخيص شفافية وجودة المعلومات المحاسبية لما لها من مزايا تخدم الاقتصاد الوطني وكذا جميع اصحاب المصالح للمؤسسات الوطنية حيث يتم الاعتماد عليها في اعداد القوائم المالية للمؤسسات.

أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيسي للدراسة في معرفة دور الحوكمة في تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية، وتتبعه اهداف فرعية نذكر منها:

- التعريف بموضوع الحوكمة ومبادئها.
- توضيح وإبراز اهمية الحوكمة في الادارة الجزائرية واهم المصاعب التي تواجهها.
- معرفة المهام المسندة لإدارة الخزينة مقارنة بالإمكانيات المتاحة لها.
- معرفة دور الاخلاق في تحقيق جودة الادارة.
- الخروج بتوصيات تعمل على تحسين أداء ادارة الخزينة العمومية في الجزائر.

المنهج المتبع:

المنهج الوصفي التحليلي: الذي يركز على وصف دقيق للظواهر الاقتصادية المختلفة، ثم تحليلها وتضمينها للدلالات المختلفة المستخدمة في ذلك التحليل.

المنهج التاريخي: الذي يبرز أهم التطورات، خاصة في القوانين والتشريعات التي تنظم الخزينة العمومية في الجزائر.

المنهج التجريبي: الذي يتم من خلاله اختبار اثر عامل متغير بالتغير التجريبي، وهذا بهدف معرفة دور الحوكمة في تحسين اداء ادارة الخزينة العمومية.

وسائل جمع البيانات:

- استمارة استبيان
- اعداد الاستمارة
- المصادقة على الاستمارة

تقسيمات البحث:

تضمنت الدراسة فصلين وهما كالأتي:

الفصل الاول: تضمن هذا الفصل الاطار النظري لدراسة حوكمة المؤسسات حيث تم تقسيمه الى مبحثين: المبحث الاول بعنوان الادبيات النظرية للحوكمة والخزينة العمومية، يضم مطلبين المطلب الاول يبرز ماهية الحوكمة وأهميتها وأهدافها ومبادئها، أما المطلب الثاني يبرز أدوات عمل الحوكمة وأطرافها، أما المبحث الثاني فهو يضم مطلبين، الأول يوضح ماهية الخزينة العمومية ووظائفها ومواردها، أما المطلب الثاني فيوضح الميزانية العامة والأطراف المسؤولة عنها.

الفصل الثاني: لقد خصص للدراسة الميدانية، وكان مقسما كذلك الى مبحثين: الأول للتعريف بالمؤسسة "الخزينة العمومية لولاية المسيلة " الذي يضم مطلبين، الأول فقد كان نظرة عامة حول

خزينة ولاية المسيلة والثاني تناول الهيكل التنظيمي لخزينة الولاية، أما المبحث الثاني بعنوان العلاقة بين الحوكمة والخزينة العمومية، فقد خصص هذا المبحث للمنهجية المتبعة لإجراء الدراسة الميدانية وهو كذلك يضم مطلبين، الاول قد تناول الاساليب المستخدمة في جمع البيانات والثاني فهو الاساليب المستخدمة للتحليل.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للحوكمة والخزينة العمومية

تمهيد

يحتل موضوع حوكمة الشركات أو المؤسسات اليوم اهمية كبيرة نظرا للدور الذي تلعبه في اقتصاديات الدول، فهي عامل مهم وأساسي يجب تطبيقه بطريقة صحيحة لمواجهة تحديات هذه المؤسسات و خاصة في المؤسسات العمومية، ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق في المبحث الأول إلى أهم العناصر لهذا المفهوم، الإطار المفاهيمي للحوكمة الذي يتضمن مجموعة تعاريف لها والأهمية والأهداف التي تسعى إليها، وأهم المبادئ والمعايير التي توضح حوكمة المؤسسات بالإضافة الى أدوات وأطراف الحوكمة أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي للخزينة العمومية بشكل عام والميزانية العامة وكذا أطراف المحاسبة العمومية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة

المطلب الأول: ماهية ومبادئ الحوكمة

إن مصطلح الحوكمة من المصطلحات الحديثة نسبيا حيث لازالت الدراسات تتعاظم حولها، والملتقيات تتوالى بشأن ماهيتها، وأهمية تطبيقها، ومعايير جودتها. وقد تبين أن الحوكمة من وجهة نظر الباحثين تهدف عموما الى مقاومة اشكال الفساد المالي، كتزوير الحسابات، والتلاعب بالأرباح، وغير ذلك من الممارسات غير القانونية. وتعتبر الحوكمة من المصطلحات الاقتصادية التي يسهل وصفها، ويصعب تعريفها؛ بحيث تهتم بصياغة النظم والقوانين التي تمارس بها الادارة والمساءلة المحاسبية، والرقابة التي تضمن آليات قوية للإفصاح والشفافية أمام أصحاب المصالح في الشركة، ما يؤثر بدوره على تخصيص أمثل للموارد الاقتصادية، وزيادة الثقة، والقدرة على المنافسة من خلال دقة المعلومات، وإتاحة الحصول عليها لمختلف الأطراف.[1]

أولا: مفهوم الحوكمة.

يعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة للمصطلح "Corporate Governance" التي راجت، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح. فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها ".[2]

ويعرفها الكاتب Gabrielle O'Donovan بأنها " السياسات الداخلية التي تشمل النظام والعمليات والأشخاص، والتي تخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، من خلال توجيه ومراقبة أنشطة إدارة الأعمال الجيدة مع الموضوعية والمساءلة والنزاهة. فالإدارة

[1] سفير، محمد . قاشي، يوسف، **مطبوعة بعنوان محاضرات في حوكمة الشركات**، جامعة العقيد أكلي محند اولحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017/2016 ص22.

[2] مصطفى، يوسف .**عولمة الأسواق المالية المعاصرة** .الطبعة الأولى . عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016 . ص301 .

السليمة للشركات تعتمد على التزام السوق الخارجية والتشريعات، بالإضافة إلى ثقافة صحية تشمل ضمانات للسياسات والعمليات ".[1]

حسب قول السير أدريان كادبري sir Adrian Cadbury: "حوكمة الشركات هي الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من جهة وبين الاهداف الفردية والمشتركة من جهة أخرى، إن أطار حوكمة الشركات يشجع على الاستخدام الفعال للموارد، ويحث ايضا على توفير نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، والهدف من ذلك هو التقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع ".[2]

كما أضاف cadbury في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة عملية الحوكمة كما يلي: " حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب".[3]

ثانيا: أهمية الحوكمة.

تتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة التنفيذية ومجلس ادارتها والمساهمين ومجموعة أصحاب المصالح الأخرى كما توفر حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة وتقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء.

يتضح من ذلك أن اهمية الحوكمة تزداد في إدارة الشركات من أجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة وذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية خاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية، ومن ناحية أخرى فإن عولمة أسواق المال وتحرير التجارة والخدمات والتطور في تكنولوجيا المعلومات وكبر حجم

[1] مصطفى، يوسف . **مرجع سبق ذكره. ص 301.**

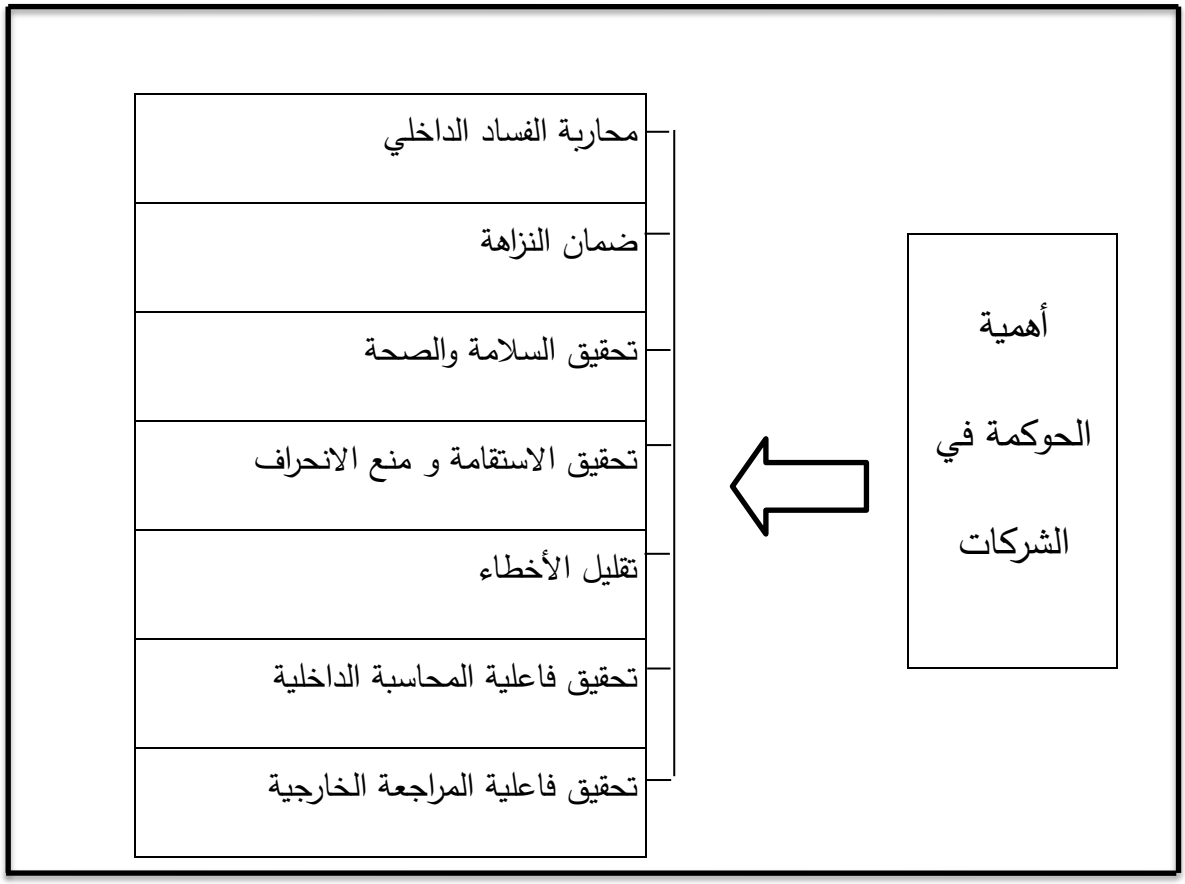
[2] المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث و اوراق عمل المؤتمر العربي الاول حول "**التدقيق الداخلي في اطارحوكمة الشركات**"، بالتعاون مع الاتحاد العربي لخبراء المحاسبة القانونيين، ووزارة الاستثمار "مركز المديرين" بجمهورية مصر العربية و المنعقدة في الشارقة– دولة الامارات العربية المتحدة في سبتمبر 2005 . ص66 .

[3] طارق عبد العالي حماد . **حوكمة الشركات** . دون ذكر الطبعة . الاسكندرية مصر : الدار الجامعية، 2005 . ص9 .

المشروعات وزيادة عدد المستثمرين أدت الى ضرورة تطبيق قواعد و أساليب الحوكمة لمساعدة الشركات على جدب الاستثمارات وزيادة قدرتها التنافسية.[1]

كما تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل الشركات، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركة لأهدافها، والشكل التالي يوضح أهمية الحوكمة:

الشكل (1): أهمية حوكمة الشركات



المصدر: محمد احمد الخضيري "حوكمة الشركات " ط 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة،ص58.

[1] مصطفى حسن بيسوني السعدني . **الشفافية و الافصاح في إطار حوكمة الشركات** . ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من اجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي المنعقدة بالقاهرة . جمهورية مصر العربية . 2006.

فالحوكمة أساس جيد للاستقامة و الصحة و الأخلاقية وتظهر فيما يلي:[1]

- محاربة الفساد الداخلي في الشركات، وعدم السماح بوجوده أو باستمراره، بل القضاء عليه، وعدم السماح بعودته.
- تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الى ادنى عامل فيها.
- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود اي خطأ عمدي، او انحراف متعمد أو غير متعمد، ومنع استمرار هذا الخطأ أو القصور، بل جعل كل شيء في اتمامه العام صالحا.
- محاربة وعدم السماح باستمرارها، خاصة التي يشكل وجودها تهديدا وان باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال، وتحتاج الى تدخل اصلاحي عاجل.
- استخدام النظام الحمائي والوقائي الذي يمنع حدوث هذي الأخطاء، وبالتالي تجنب أعباء هذا الحدوث.
- تحقيق الاستفادة القصوى و الفعلية من النظم المحاسبية والرقابة الداخلية، وربط الانفاق بالانجاز.
- تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين وخاصة وانهم على درجة مناسبة من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس ادارة الشركة والمديرين التنفيذيين للشركة.

ثالثا: أهداف الحوكمة:[2]

تحقق حوكمة الشركات الجيدة كثيرا من الاهداف من أهمها:

---

[1] محمد احمد الخضيري "**حوكمة الشركات**" الطبعة الأولى، القاهرة : مجموعة النيل العربية . ص59.

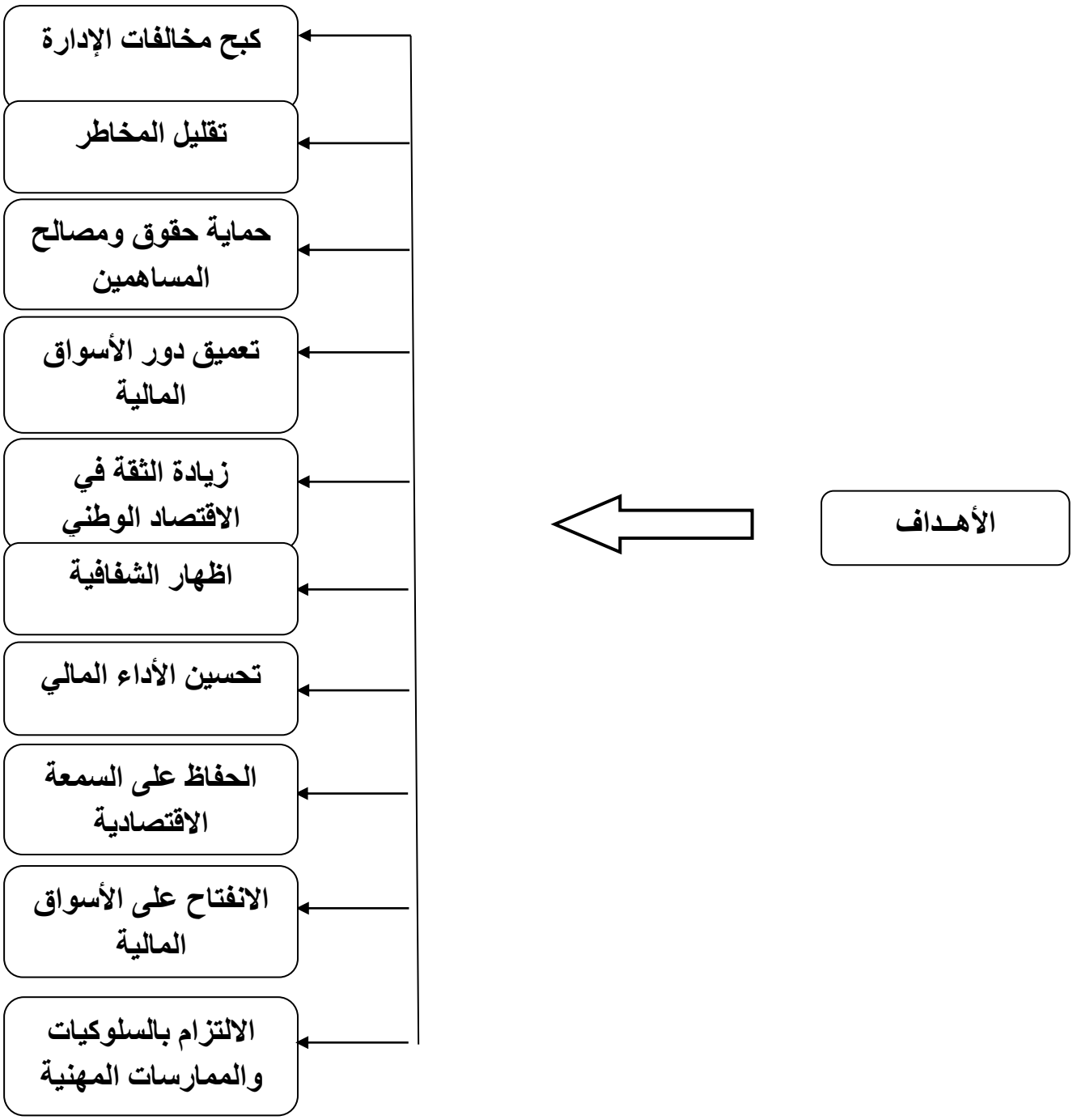
[2] العابدي دلال .**حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية** . رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية . تخصص محاسبة . جامعة محمد خيضر بسكرة . 2015-2016 ص27 .

- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال ايجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف الى تحقيق هذه العناصر.
- إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة.
- تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.
- العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وايجاد فرص عمل جديدة.
- العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- فرض الرقابة الجيدة و الفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية.
- محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.
- جذب الاستثمار سواء الاجنبية أم المحلية و الحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج.
- الشفافية في إجراءات المحاسبة و المراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة.
- تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الادارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة.
- العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم وتعميق ثقتهم بالشركة.
- زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة.

وفي نهاية الأمر لابد من الإشارة إلى أن أهم أهداف حوكمة الشركات العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري و المالي في الشركة بكل صوره، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة

والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع الشركات، فالجوانب الأخلاقية في عمل الشركات هي الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة.

الشكل (2): أهداف حوكمة الشركات



المصدر: طالب علاء فرحان، شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص45.

رابعا: معايير ومبادئ الحوكمة:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية للبنك الدولي.[1]

❖ **معايير الحوكمة:** وفي الواقع نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير وطلك على النحو التالي:

أ- **معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:**[2]

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت اليها منظمة التعاون والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004. وتتمثل في:

1- ضمان وجود اساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

2- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الادارة والحصول على عائد في الارباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

---

[1] . مصطفى، يوسف .**مرجع سبق ذكره** . ص305.

[2] المرجع نفسه، ص 306.

3- **المعاملة العادلة لحملة الأسهم:** وتعني المساواة في التعامل بين كل المساهمين، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية والاطلاع على كل المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4- **دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة:** ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة المستندات والموردين والعملاء وتشمل الإقرار بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون أو عبر اتفاقيات متبادلة، وتشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح وتشمل التعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة.

5- **الإفصاح والشفافية:** ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كل المسائل المادية التي تتعلق بالشركة، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وحوكمة الشركة. وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ومن دون تأخير.

6- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية وضمان التوجيه الإستراتيجي للشركة، والرقابة الفعّالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وضمان مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة وحملة الأسهم.

ب- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committe):[1]

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

1- قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

2- إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

3- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

4- وضع آلية للتعاون الفاعل بين مجلس الادارة ومدققي الحسابات والادارة العليا.

5- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي و الخارجي و إدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (Checks & Balances).

6- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين و الادارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

7- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.

8- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

[1] مصطفى، يوسف .**مرجع سبق ذكره** . ص308.

ج- معايير مؤسسة التمويل الدولية:[1]

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

1- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.

2- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.

3- اسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.

4- القيادة.

❖ **مبادئ الحوكمة:** وأما المبادئ فثمة عشرة لضمان فعالية الحوكمة والتي تتمثل فيما يلي:[2]

1- تفعيل رقابة أصحاب المصلحة على اعمال المنشئة.

2- ضمان تقارير للاستخدام العام ملائمة وموثوقة وكافية.

3- تجنب السلطة المطلقة للإدارة العليا في المنشئة.

4- تكوين متوازن لمجلس الادارة.

5- ضمان وجود عناصر قوية ومستقلة لمجلس الادارة.

6- وجود مجلس ادارة قوي ومشارك بفعالية.

7- ضمان فعالية الرقابة على الادارة من قبل مجلس الادارة.

8- ضمان الكفاءة والانسجام.

9- تقدير رقابة المخاطر.

10- تواجد قوى للمراجعة.

---

[1] ا مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره . ص309

[2] طارق عبد العالي حماد، مرجع سابق، ص28 .

المطلب الثاني: أدوات عمل الحوكمة و أطرافها

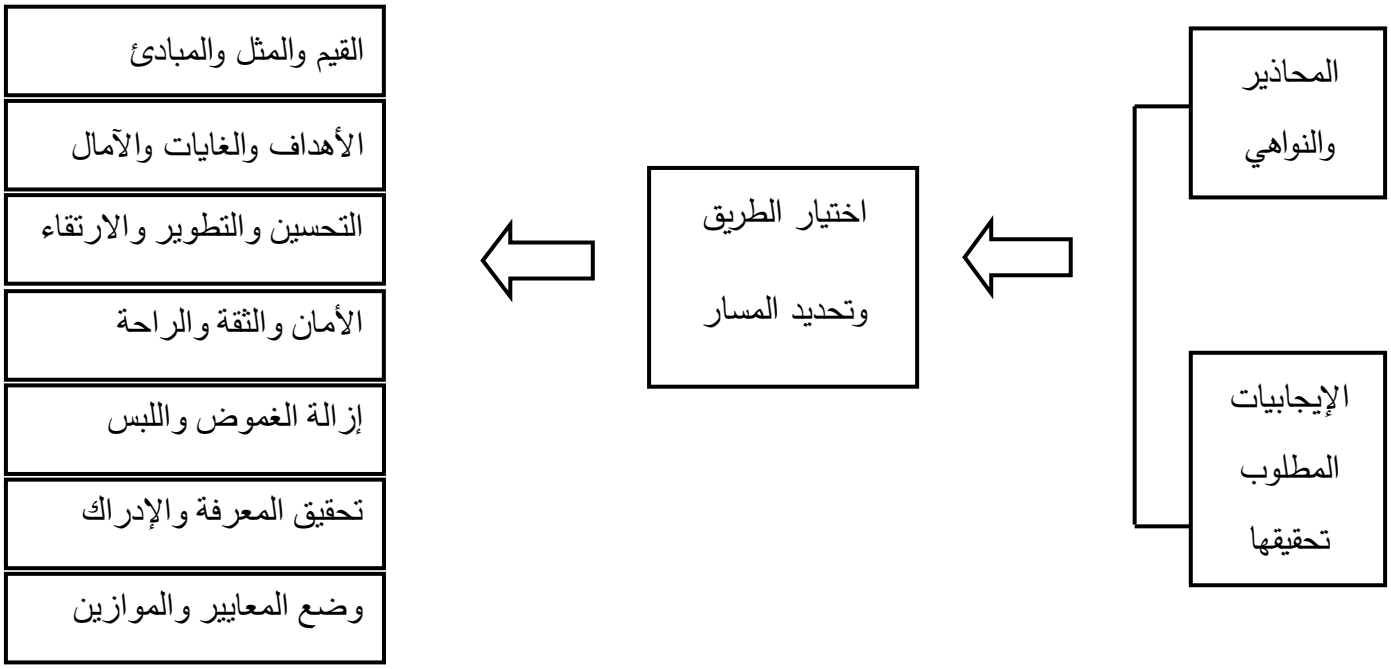
أولا: أدوات عمل الحوكمة [1]

الحوكمة تبدأ من فرضية جدلية قوامها أن سلوك أي انسان فرد يتجه إلى تحقيق غاية من الغايات، ومن ثم فإن أي فعل إرادي اختياري يصدر عنه، له هدف يسعى لتحقيقه والوصول اليه... وهو في سعيه لتحقيق هذا الهدف يعمل مع آخرين، ويتفاعل ويفعل وينتظر ردود فعل من هؤلاء الآخرين.

وهي جميعها تحكمها وتتحكم فيها لتضبطها قيم، ومعايير، وضوابط، وآداب، وأعراف، ومبادئ، ومثل عليا، وأخلاق، وعادات، وتقاليد وضرورات عقلية وأخلاقية... وهي جميعها تعبر عن صورة مختلفة من الحوكمة، وعن أدواتها.

ومن هنا فان الحوكمة تعمل خلال اداتين رئيسيتين يظهرهما الشكل التالي:

الشكل (3): أدوات عمل الحوكمة



المصدر: محمد المهدي، ((**دور الحوكمة في تحسين أداء ادارة الخزينة العمومية**))، (مذكرة تخرج ماستر، تخصص محاسبة ومالية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014). ص20.

[1] محمد المهدي، ((**دور الحوكمة في تحسين أداء ادارة الخزينة العمومية**))، (مذكرة تخرج ماستر، تخصص محاسبة ومالية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014)، ص20 .

إن الحوكمة بذلك إطار فعل اخلاقي، قائم داخل النفس والوجدان والضمير، كما أنه قائم داخل العقل والوعي والادراك، وهي علاقة ما بين تكوينات اخلاقية وعمليات تنفيذية، للعمل على ايجاد ما هو واجب، وعمل ما هو حسن، من خلال ازالة الغموض، والكشف عن ما هو قائم في الشركات، والقضاء على السلبية واللامبالاة، وتحقيق الايجابية، وبما يعمل على اجتناب المفاسد، واصلاح العيوب.

تعمل الحوكمة من خلال التدفيع الذاتي نحو الأفضل، ونحو الحسن، ونحو الأرقى، وهو تدفيع يستمد من رغبة الانسان في الارتقاء وفي التطور، وفي التحديث، ومن هنا كان ارتباط الحوكمة بتيار الحداثة، وبعمليات التحديث، وفي اطار تفاعل اتجاهي ارتباطي، ارتبط باتجاهات التيار الاصلاحي العملي المعاصر، ومن اجل تحقيق عناصر الشفافية والمصداقية وتحقيق صحة وسلامة أسواق المال، ودرء الفساد التي قد تحدث، ومن ثم فإن الحوكمة تؤسس مرجعية ايجابية، فاعلة، قائمة على القواعد راسخة في العقل والمنطق والضمير سواء على المستوى الكلي للاقتصاد ككل في إطار عام، أو على المستوى الجزئي للشركات المساهمة في معاملاتها وفي عملياتها، وفيما تعلنه من تقارير، وفيما تنشره من قوائم مالية وكشوف محاسبية، وفيما يتم داخلها من عمليات، وما يتخذه مجلس إدارتها من قرارات... أو على المستوى المجتمعي الانساني للأفراد والمنظمات غير الحكومية والاتحادات والنقابات المهنية، وما تمارسه كل منها من الأدوار، وما تقوم به كل منها من نشاط وعمل.

فالحوكمة الصحيحة هي بطبيعتها قائمة على:[1]

1- الامتثال للنواهي والبعد الكامل عن الإضرار بالآخرين أو الاعتداء على حقوقهم، سواء كان هؤلاء الآخرين عاملين أو مساهمين، أو اصحاب مصالح الحقيقيين في استثمار الشركة.

[1] محمد المهدي .**مرجع سابق**. ص 21.

2- الطاعة للأوامر التي تصدر إلى مجلس الادارة من الجمعيات العمومية، وعدم الخروج عن احكامها، وعدم مخالفتها، وبالتالي إشاعة روح المسؤولية وثقافة الالتزام، وتأكيد المحاسبة عن كل ما يتم اتخاذه من قرارات.

3- الحرص على النظام داخل الشركة، وتأكيد ثقافة العمل الجماعي لمشترك، وجعل النظام أساسا مرجعيا لتحديد كل ما هو حسن، وكل ما هو قبيح، وكل ما هو واجب، وما هو محظور وان يصبح النظام بطبيعته وأدائه كاشفا لكل الأمور.

4- الحرص على المنفعة، وعلى تحقيق المكاسب من اجل الوصول الى تحقيق جميع الاهداف الموضوعة في الشركة.

5- مقاومة الفساد، والقضاء على الافساد وعدم السماح بتكوين بؤر فاسدة والاضرار بمصالح الآخرين أو القيام بعمليات تربح على حساب الآخرين، أو الحصول على منفعة خاصة على حسابهم، أو اظهار الأوضاع على غير حقيقتها.

ثانيا: عناصر الحوكمة و الأطراف المعنية بتطبيقها

قبل التطرق إلى مختلف عناصر الحوكمة الجيدة و الأطراف الأساسية المعنية بتطبيقها، سوف نقدم فيما يلي عرضا لأهمية الحوكمة، وأهم الأطراف المستفيدة من تطبيقها وإرساء مبادئها. وهي:[1]

أ- **الشركات:** إن الشركات التي تطبق أسس الحوكمة تتمكن من تخفيض تكلفة رأس مالها، و اجتذاب أكبر قدر من المستثمرين إذ تحظى هذه الشركات بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم. وتعمل الحوكمة كذلك على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة، وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، الذي من شأنه تحسين ادارتها وشمان استناد عمليات الاستحواذ والدمج إلى طرق سليمة والتي تقلل من احتمالات تعرض الشركة

[1] سفير، محمد . قاشي، يوسف .**مرجع سبق ذكره**. ص ص30 – 31.

للمخاطر المختلفة، من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة وفي اجراءات المحاسبة والمراجعة.

ب- **المستثمرون وحملة الأسهم:** يساعد إرساء مبادئ حوكمة الشركات في ضمان حقوق كافة المساهمين سواء كانوا اغلبية أو أقلية فيما يخص حق التصويت، وحق المشاركة في القرارات ذات التأثير الجوهري على أداء الشركة في المستقبل، حيث يساهم الإفصاح الشفاف والعادل عن أداء الشركة، ووضعها المالي في إعلام مختلف للمساهمين سواء كانوا حاليين أو محتملين عن المخاطر أو المزايا المترتبة عن الاستثمار في هذه الشركة. وتتيح الحوكمة للمساهمين نسبة أكبر من السيولة جراء بنائها للثقة والكفاءة في أسواق المال، ما يمكنهم من تنويع أصولهم وبيعها إذا أرادوا ذلك.

ج- **أصحاب المصلحة:** إن تحسين أداء الشركة، وقيمتها الاقتصادية، وقيمة أسهمها، وكذا تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية فيها، ونزاهة تعاملاتها، وعدالتها، وشفافية المعلومات الصادرة عنها، يؤدي إلى تقوية ثقة المجتمع في نجاح عملية الخصخصة وضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها، وبالتالي إتاحة مزيد من فرص العمل وزيادة التنمية الاقتصادية. كما أن تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركة عن طريق سياسات، وإجراءات مناسبة لنشاطات الشركة، تعمل من خلالها على خدمة البيئة المحيطة والمجتمع.[1]

1- عناصر التطبيق الجيد للحوكمة

يرتبط مفهوم حوكمة الشركات بمجموعة من الفئات والأطراف المختلفة، وبالتالي فإن التطبيق الناجح لهذا المفهوم يتطلب إقناع هذه الأطراف بضرورة تطبيق هذا المفهوم وتضافر مجهوداتها لإنجاح عملية التطبيق. وتتعدد وجهات النظر في تحديد مجموع العناصر اللازمة لإرساء دعائم الحوكمة، كل حسب رؤيته، وحسب المجال الذي ينشط فيه، فهناك من يرى أن إصلاح النظام الضريبي - كمثال- وما يترتب عنه من رفع القدرة التنافسية بين الشركات يحد من تدخل الحوكمة، ويفسح المجال لآليات السوق لتخصيص أفضل للموارد، إضافة إلى

[1] سفير، محمد . قاشي، يوسف .**مرجع سابق**. ص ص30 - 31.

العديد من عناصر الحوكمة الجيدة التي مازالت الآراء تدور حولها كالإفصاح والشفافية، المعايير الواضحة للمساءلة المحاسبية، تطوير الأطر التنظيمية والمحاسبية ورفع مستوى نوعية المعلومات المالية المعروضة. هي كلها عناصر مرتبطة بسلوكيات فئات مختلفة، يكفي فقط توفر مجموعة من هذه الخصائص فيها حتى يتحقق الغرض من ورائها المتمثل في:[1]

- الانضباط: ويعني اتباع السلوك الأخلاقي الملائم الذي يتماشى والمسؤولية المعطاة.
- الشفافية: وهي توافر الإفصاح في الوقت المناسب عن المعلومات بدرجة كافية توضح أداء الشركة المالي و تقدم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث.
- الإستقلالية: وهي التحرر من الضغوط المختلفة و التأثيرات التي من شأنها التحكم في توجيه سلوك الأطراف أصحاب العلاقة بإتجاه معين دون الآخر.
- المساءلة: وتتعلق بتوضيح أدوار الحوكمة، ومسؤولياتها، والجهود الإدارية من أجل تأمين التقارب بين مصالح المساهمين والمديرين.
- المسؤولية: وهو ما يمكن تحقيقه من خلال التزام الشركة بالقواعد والأنظمة أمام جميع الأطراف أصحاب المصلحة.
- العدالة: وتتحقق من خلال تأمين مصالح المساهمين، و تطبيق العقود الخاصة بهم تجاه الشركات التي يستثمرون بها، واحترام حقوقهم.

2- **الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:** لأجل الحكم على مدى كفاءة تطبيق قواعد حوكمة الشركات لابد من تضافر مجهود مجموعة من الأطراف في معادلة الحكم على فشل أو نجاح تطبيق تلك القواعد. من أهم هذه الأطراف ما يلي:[2]

[1] سفير، محمد . قاشي، يوسف .**مرجع سابق**. ص 31.

[2] مرجع نفسه. ص32.

- **المساهمون:** وهم موردو رأس مال للشركة بإمتلاكهم للأسهم رجاء الحصول على أرباح، وكذا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهذا ما يحدد مدى استمرارية الشركة من عدمها، ولهم الحق في إختيار ممثليهم في مجلس الإدارة، هذا الأخير يختار الإدارة العليا لإدارة الشؤون الشركة وفق القوانين والسياسات المطلوبة.
- **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين، وأيضا أصحاب المصالح، حيث يقوم بإختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة والرقابة على أدائها، ورسم السياسات العامة، والمحافظة على حقوق المساهمين.
- **الإدارة:** هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة، وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين والإدارة حلقة وصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة. فهم الذين ينفذون توصيات المجلس والاستراتيجيات والأهداف الموضوعة. لذا يتحتم على المجلس أن يوحد الآلية التيمن خلالها يتم متابعة أدائهم، ومقارنته بالأهداف الموضوعة، وتعديل الخطط كلما كان ذلك ضروريا.
- **أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل العملاء، الدائنين، الموردين والموظفين. ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف لديهم مصالح قد تكون متضاربة ومختلفة في بعض الأحيان، فكل هذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالشركة، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الإستراتيجيات الموضوعة للشركة فهم الأداة التي تحرك الشركة، لذا ينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة بتزويدهم بالمعلومات الصحيحة والعاكسة للوضعية الحقيقية.

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للخزينة العمومية.

المطلب الأول: ماهية الخزينة العمومية.

الخزينة العمومية كلمة انجلوسكسونية ظهرت في القرن الخامس عشر (15) من طرف "**كولر**" و "**دنيليو**" وتعتبر بصفة عامة ذات سلطة للمراقبة على الاجهزة المحاسبية، وهي المسير المالي لأموال الدولة، اما في فرنسا فقد بدأ الفصل فيها منذ عهد ملكها "**فليب اوغست**" (1180-1223) ويعود الفضل الى وزير المالية "**لويس السادس عشر** " في تنظيم الخزينة على اساس موحد ومبسط ومتدرج المسؤوليات عام 1777م.1[1]

أولا: مفهوم الخزينة العمومية.

يقصد بها "انها كيان اداري تابع لوزارة المالية، يقوم بالإجراءات الضرورة لتسيير مالية الدولة، الوقوف على ايراداتها ونفقاتها وتؤثر نتيجة لذلك على كل المتغيرات التي تهم من بعيد او من قريب المركز الاقتصادي للدولة ".[2]

"الخزينة العمومية هي مصلحة حكومية تسير ميزانية الدولة اي واردات الحكومة ونفقاتها".[3]

وتمثل الخزينة العمومية الهرمية المالية التي لا تتعامل بالنقد بصفة اساسية و انما بالنقود الكتابية وتعد الخزينة العمومية الشخصية المالية لأي بلد، حيث تودع فيها الايرادات العامة وتنفذ الانفاق و القرض لتغطية الحاجات المالية المؤقتة أو الدائمة، كما في مفهوم ساقه "**لوفن بارقر**" وهو "ان الخزينة صراف وممول الدولة".[4]

---

[1] القزويني، شاكر .**محاضرات في اقتصاد البنوك**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000 . ص144 .

[2] دنيدني، يحيى .**المالية العمومية**. الجزائر: دار الخلدونية، 2014 . ص164.

[3] هني، احمد .**العملة والنقود**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000 . ص74 .

[4] سويلم، محمد.**إدارة البنوك و صناديق الاستثمار وبورصات الأوراق المالية**. الأردن : مؤسسة زهران للطباعة النشر والتوزيع، 1996.ص100.

تعتبر الخزينة العمومية صراف وممول الدولة وماهية مصلحة الدولة أن تتمكن من حفظ أكبر للتوازنات المالية والنقدية وذلك بإجراء عمليات الصندوق (الخزينة) البنك والمحاسبة لتسيير المالية العامة بممارسة نشاطات الرقابة على تمويل وتحريك الاقتصاد والمالية.[1]

ثانيا: مهام الخزينة العمومية

تمارس الخزينة العمومية مهاما متعددة ومختلفة منها ما يسمى بالعمليات ذات الطابع النهائي وهي تلك المدرجة في الميزانية العامة للدولة والميزانيات الملحقة والحسابات الخاصة طبقا لأحكام المواد 08 و 62 من القانون العضوي 17/84 لـ1984/07/07 المتعلق بقوانين المالية المعدل والمتمم. تنص المادة 62 على أن: "تدرج عمليات خزينة الدولة في الحسابات المتميزة للخزينة ضمن الشروط المحددة عن طريق التنظيم.

وفضلا عن العمليات الدائمة للدولة المشار اليها في المواد بتنفيذ في المواد من 8 الى 10 أعلاه، تقوم الخزينة العامة تحت مسؤولية الدولة بتنفيذ عمليات الخزينة وتشمل هذه العمليات خاصة على مايلي:

أ- إصدارات وتسديدات الاقتراض المنفذة وفقا للترخيصات الممنوحة بمقتضى قانون المالية،

ب-وعمليات الايداع بأمر ولحساب الهيئات المكتتبة لدى الخزينة "[2]

ومنها ما يسمى بالعمليات الخاصة ذات الطابع المؤقت كتلك المنفذة برأسمال والخاصة بالدين العمومي على المدى المتوسط والطويل وعمليات الخزانة وتحتوي على إصدار واستهلاك القروض ذات المدى القصير ودائع المتعاملين مع الخزينة غير أنه يمكن تحديد جملة مهام الخزينة العمومية كما يلي:[3]

---

[1] حسين، الصغير .**دروس في المالية والمحاسبة العمومية**. الجزائر : دار المحمدية، 1999 . ص159.

[2] الجمهورية الجزائرية، قانون رقم 84-1984،17، الجريدة الرسمية العدد 1984/07/28،10، المادة 62، ص1074 .

[3] دنيدني يحيى .**مرجع سبق ذكره** . ص ص165- 166 .

أ- **مهمة تسيير سيولة الدولة:** تتم هذه المهمة أساسا بتنفيذ قانون المالية أي بالقيام بتحصيل الإيرادات المذكورة في نص المادة 11 من قانون 17/84 المتعلق بقوانين المالية وصرف النفقات العمومية الخاصة بالدولة و الجماعات الاقليمية و المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري. فمهمة تسيير السيولة تعني تسوية المداخيل مع الأعباء أي ضمان التوازن بين ما يدخل إلى الخزينة من أموال وما يخرج منها بخصوص كل منصب محاسبي.

ب- **تسيير مسألة توازن الخزينة:** تقوم الخزينة العمومية بتسيير الأموال المتواجدة بها وتقوم بجمع الادخارات الهامة لضمان التوازن في حسابات الدولة و إذا تبين أن الحسابات لا تنتهي إلى التوازن، تبادر الخزينة بممارسة بعض النشاطات ذات الطابع المصرفي من أجل ضمان موارد مؤقتة وتكون في شكل:

❖ **أموال خاصة:** وتتمثل أساسا في جملة الودائع المصرفية التي يمكن للخواص إيداعها لدى الخزينة العمومية كونها تقوم بدور البنك التجاري غير أنها ملزمة باحترام مبدأ الحسابات المفتوحة لديها هي حسابات دائنة فقط أي لا تسمح بمكشوف لعملائها. بالإضافة إلى هذا، وبناءا على مبدأ وحدة الصندوق في المحاسبة العمومية، نجد أن كل الجماعات العمومية ملزمة بإيداع أموالها لدى صندوق الخزينة العمومية كونها "البنكي الوحيد " لهذه الجماعات. تنص المادتان 64 و 65 من القانون العضوي لقوانين المالية على أن "يحدد قانون المالية أصناف المؤسسات العمومية المجبرة على ايداع موفراتها المالية كليا أو جزئيا لدى الخزينة، كما يحدد شروط دفع هذه الإيداعات واستردادها."[1] وتضيف المادة 65 على أنه:" يحدد التنظيم الخاص بالمحاسبة العمومية شروط فتح وتسيير الحسابات الجارية المفتوحة من طريف الخزينة العمومية لفائدة الهيئات العمومية المكتتبة بصفة دائمة لدى الخزينة."[2]

❖ **الطلب الاضطراري:** كما هو معروف، ينفرج بنك الجزائر بمهمة اصدار النقد l'émission de monnaie وهذا بتفويض من الدولة وله أن يطبع نقود جديدة لصالح الخزينة العمومية

[1] المادة 64 من القانون 84-17 مرجع سبق ذكره . ص1047.

[2] المادة 65 من القانون 84-17 المرجع نفسه . ص1047

غير أنه لا تلجأ الخزينة لهذه الوسيلة إلا كآخر حل وبإذن من الدولة لأن تطبع النقود بدون زيادة في الدخل القومي يؤدي إلى التضخم و إلى تدهور قيمة العملة الوطنية.

ج- الخزينة العمومية كبنكي الدولة و الجماعات العمومية: تعتبر الخزينة العمومية بمثابة الممول الرئيسي للاستثمارات التي تباشرها الدولة اساسا والجماعات العمومية.

د- الخزينة العمومية كممارس لمهام القوة العمومية: تمارس الخزينة العمومية مهام السلطة المخولة للدولة في المجالات المالية و الاقتصادية فنجدها تتدخل كمساهم ومسير للاشتراكات العمومية من كل نوع (المجال الصناعي، المالي، التجاري) فهي بهذا الشأن تقوم بتنفيذ الوسائل التي بحوزة الدولة المالكة للمؤسسة.

ثالثا: موارد واستخدامات الخزينة

أ- الموارد المالية للخزينة:[1]

1- **الودائع و الموارد المجمعة:** وهي كالآتي:

- تحصيل الخزينة من البنك المركزي مقابل قيمة النقود المعدنية التي تصدرها.
- تسيير ودائع تحت الطلب بواسطة شبابيكها وبواسطة CCP.
- تفتح الخزينة حسابات للشركات العمومية المحلية وهذا يشكل مورد حقيقي للخزينة.

2- **الادخار السائل:** تصدر الخزينة أذونات مجسدة ماديا للاكتتاب العام تمكنها من الحصول على الادخار الصغير للعائلات.

3- **قرض الدولة:** من أجل القيام بمشاريع ضخمة ذات منفعة تلجأ لطلب قرض من المجتمع عن طريق تحفيزهم (إعفاء من الضريبة، إعفاء عائد القرض) يرفق هذا انتداب تطرح في السوق المالي.

[1] بلعمري، عواطف . ضباب، عبد الله **((دور الجباية في تمويل الخزينة العمومية دراسة حالة خزينة ولاية المسيلة خلال الفترة 2016/2014))**، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة ولاية المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية) ، ص11.

4- **اللجوء إلى المؤسسات المالية:** تتحصل الخزينة على الموارد من البنك المركزي في مصدرين:

- عند اختلال زمني مؤقت بين موارد ومصارف الخزينة، يساعد البنك الخزينة بتقديم قروض مؤقتة أي تسبيقات.

- عند وقوع عجز حقيقي ونهائي محدد في قانون المالية، تأخذ مساعدات البنك المركزي اسم قروض للخزينة العامة:

  - المبلغ المحدد في قانون النقد والقرض 10% من الموارد العادية للدولة للسنة المالية السابقة.

  - كما يمكن للبنك أن يساعد الخزينة بانتهاجه سياسة السوق المفتوحة أي شراء المستندات العامة في السوق النقدي وتحصل الخزينة العامة على موارد من البنوك والمؤسسات المالية حدد قانون النقد و القرض السندات بـ20% من الإيرادات العامة للدولة للسنة السابقة.

ب- استخدامات الخزينة:[1]

هي كل الدفعات التي تتعلق بتنفيذ قانون المالية و العقبات التي تتعلق بتسيير المديونية سواء بدفع النفقات أو دفع عوائد على النفقات، ويتضمن تمويل الجماعات المحلية ومنح قروض للمؤسسات والخواص ومساعدات للمؤسسات الحكومية والجدول التالي يبين موارد واستخدامات الخزينة.

[1] بلعمري، عواطف . ضباب، عبد الله .**مرجع سبق ذكره** . ص12 .

الجدول رقم (01): موارد واستخدامات الخزينة العمومية

الاستخدامات	الموارد
* تمويل إدارات الدولة * تمويل الجماعات المحلية 90% * قروض للمؤسسات و الخواص * مساعدات للمؤسسات العمومية	* ودائع وموارد مجمعة: – نقود معدنية – صكوك بريدية – أذونات الخزينة – ودائع الإدارة و مراسلين *قروض في السوق المالي *علاقة مع المؤسسات المالية: – البنوك و الشركات المالية – البنك المركزي – مؤسسات أخرى

المصدر: بخراز يعدل فريدة، تقنيات وسياسات التسيير البنكي، ديوان المطبوعات الجامعية 2003، ص83

رابعا: حسابات الخاصة بالخزينة العمومية

لا يجوز فتح الخاصة بالخزينة إلا بموجب قانون المالية ولا تشمل هذه الحسابات الخاصة سوى الأصناف التالية:[1]

- الحسابات التجارية.
- حسابات التخصيص الخاص.
- حسابات التسبيقات.
- حسابات القروض.
- حسابات التسوية مع الحكومات الأجنبية .

[1] القانون 84-17، **مرجع سبق ذكره**، المادة 48 ص1045.

1- **الحسابات التجارية:** نصت المادة 54 من قانون رقم 17/84 على أن تدرج في هذا الحساب من حيث الإيرادات و النفقات المبالغ المخصصة لتنفيذ عمليات ذات طابع صناعي أو تجاري تقوم بها المصالح العمومية التابعة للدولة بصفة استثنائية وكذا النفقات المخصصة.

2- **حسابات التخصيص الخاص:** حسب المادة 56 من قانون 17/84 "تدرج في حسابات التخصيص الخاص بحصة مسجلة في الميزانية العامة للدولة ضمن الحدود المبنية في قانون المالية ".

3- **حسابات التسبيقات:** المادة 58 من قانون رقم 17/84 "تبين حسابات التسبيقات عمليات منح التسبيقات أو تسديدها التي يرخص للخزينة العمومية بمنحها في حدود الاعتمادات المفتوحة لهذا الغرض، ويجب تسديدها ضمن أجل أقصاه سنتان".

4- **حسابات القروض:** "تدرج في حسابات القروض، القروض الممنوحة من طرف الدولة في حدود الاعتمادات المفتوحة لهذا الغرض.

- إما في اطار عمليات جديدة
- أو في اطار تدعيم التسبيقة

تكون القروض من طرف الخزينة منتجة لفوائد، مالم تنص أحكام قانون المالية على خلاف ذلك".

5- **حسابات التسوية مع الحكومات الأجنبية:** نصت المادة 61 من قانون 17/84 على أن "تدرج العمليات المنجزة تطبيقا للاتفاقيات الدولية المصادق عليها قانونا، في حسابات التسوية مع الحكومات الأجنبية".

المطلب الثاني: الميزانية العامة و أطراف المحاسبة العمومية.

أولا: تعريف الميزانية العامة

يمكن أن نقول بأن الميزانية عبارة عن وثيقة تصب في قالب مالي قوامه الأهداف والأرقام، أما الأهداف فتعبر عما تعتزم الدولة القيام به من برامج ومشروعات خلال فترة زمنية محددة مقبلة، أما الأرقام فتعبر عما تعتزم الدولة انفاقه على هذه الأهداف، وما تتوقع تحصيله من موارد من مختلف مصادر الايراد خلال الفترة الزمنية المنوه عنها والتي تحدد عادة بسنة.[1]

حسب القانون رقم 21/90 المؤرخ في 15 اوت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية المعدل والمتمم "الميزانية هي الوثيقة التي تقدر للسنة المدنية مجموع الايرادات والنفقات الخاصة بالتسيير والاستثمار ومنها نفقات التجهيز العمومي والنفقات بالرأسمال وترخص بها".[2]

"هي وثيقة مصادق عليها من طرف السلطة التشريعية تحدد فيها نفقات الدولة وايراداتها التقديريتين من خلال فترة زمنية تقدر بسنة واحدة ".[3]

ثانيا: أهمية الميزانية العامة

تظهر أهمية الميزانية العامة في مختلف النواحي خاصة السياسية والاقتصادية:[4]

أ- من الناحية السياسية:

يشكل اعداد الميزانية واعتمادها مجالا حساسا من الناحية السياسية، حيث تعتبر وسيلة ضغط يستعملها البرلمان للتأثير على عمل الحكومة سواء من حيث تعديلها أو حتى رفضها

[1] . محمد، ابراهيم عبد اللاوي .**المالية العامة**. الطبعة الأولى، عمان : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2017 . ص 167.

[2] الجمهورية الجزائرية، قانون رقم 90-1990،21، الجريدة الرسمية العدد 15،1990/08/35، المادة 3، ص1132

[3] محمد، ابراهيم عبد اللاوي ، مرجع سبق ذكره . ص 168.

[4] مرجع نفسه. ص171.

حتى تضطر الحكومة لإتباع نهج سياسي معين تحقيقا لبعض الأهداف السياسية والاجتماعية.

ب-من الناحية الاقتصادية:

تعكس الميزانية العامة في دول كثيرة الحياة الاقتصادية والاجتماعية في مجتمعات هذه الدول، فهي إدارة تساعد في إدارة وتوجيه الاقتصاد القومي حيث لم تعد الميزانية ارقاما وكميات كما كانت في المفهوم التقليدي بل لها آثار في كل من حجم الإنتاج القومي وفي مستوى النشاط الاقتصادي بكافة فروعه وقطاعاته.

الميزانية العامة تؤثر في القطاعات الاقتصادية، فغالبا ما تستخدم الدولة الميزانية العامة (النفقات والايرادات) لإشباع الحاجات العامة التي يهدف الاقتصاد لتحقيقها.

فالعلاقة وثيقة بين النشاط المالي للدولة (الميزانية) والأوضاع الاقتصادية بكل ظواهرها من تضخم وانكماش وانتعاش، بحيث يصبح المتعذر فصل الميزانية العامة عن الخطة الاقتصادية، وخاصة بعد أن أصبحت الميزانية أداة من أدوات تحقيق الأهداف الخطة الاقتصادية.

ثالثا: خصائص الميزانية العامة

تتصف الميزانية بعدد من الخصائص والصفات التي تتلخص بكونها تقديرية، وبكونها تتضمن الإجازة بالجباية والإنفاق، فضلا عن تحديدها الزمني، وإيلائها الأولوية للنفقات على الايرادات وهو ما نفصله فيما يلي:[1]

- إن للميزانية صفة تقديرية لأنها تحضر لسنة مقبلة وتحضيرها يجري عادة في أواسط السنة السابقة ولذلك يصعب تحديد ما سوف يجنى من واردات بصورة دقيقة أو شبه دقيقة.

[1] محمد، ابراهيم عبد اللاوي ، مرجع سبق ذكره .ص ص169 – 171 .

➢ وللميزانية صفة الإجازة بالجباية والإنفاق وذلك أن تصديق السلطة التشريعية على تقديرات النفقات والايرادات كما وردت في مشروع الميزانية المعدل من قبل السلطة التنفيذية لا يعطي الميزانية قوة النشاط ما لم تشمل التصديق أيضا الإجازة للسلطة التنفيذية بجباية الموارد والإنفاق على الأعباء العامة.

➢ وللميزانية صفة التحديد الزمني السنوي وهو ما نعرفه عموما باسم سنوية الميزانية لأنها توضع عادة لمدة سنة، وبالتالي موافقة السلطة التشريعية عليها تقترن بمدة السنة ذاتها، والباحثون في المالية العامة متفقون على أن هذا التدبير هو تدبير سليم وموفق، فلو وضعت الميزانية أكثر من سنة لكان من العسير التنبؤ ولو أن الميزانية وضعت لأقل من سنة لكانت الايرادات تختلف في كل ميزانية وذلك تبعا لاختلاف المواسم وتباين المحاصيل الزراعية.

➢ وللميزانية صفة إيلاء الأولوية للنفقات على الايرادات، وهذه الصفة مرتبطة بالصفة التقديرية للميزانية، وتتضح أولوية النفقات في مختلف النصوص المرعية للإجراءات.

رابعا: مبادئ الميزانية العامة [1]

1- **مبدأ السنوية:** تنص المادة 3 من القانون 84-17 المتعلق بقوانين المالية على مايلي: " يقر ويرخص قانون المالية للسنة، بالنسبة لكل سنة مدنية، مجمل موارد الدولة و أعبائها وكذا الوسائل المالية الأخرى المخصصة لتسيير المرافق العمومية كما يقر ويرخص علاوة على ذلك المصاريف المخصصة للتجهيزات العمومية وكذلك النفقات بالرأسمال ".

2- **مبدأ الوحدة:** مبدأ وحدة الميزانية يعني وضع بنود الايرادات و النفقات في خطة واحدة وبهذا يمكن تفسيره على أساس:

- **زاوية مادية:** وتعني جميع العمليات المالية للدولة تجمع ضمن مشروع يخضع لرقابة البرلمان.

[1] محمد،الصغير . يسري، ابو العلاء .**المالية العامة**. عنابة : دار العلوم للنشر والتوزيع، 2003.ص ص 91 ، 93 ، 95، 97.

- **زاوية شكلية:** خضوع جميع العمليات المالية لقانون واحد هو قانون المالية ومن هنا تظهر أهمية مبدأ الوحدة من حيث الرقابة البرلمانية.

3- **مبدأ العمومية (الشمولية):** ويعني أن تتضمن الميزانية قسمين: أولهما خاص بالإيرادات والثاني بالنفقات دون الربط بحيث يظهر كل قسم مستقلا عن الآخر؛ وهذه الطريقة توضح نشاط الدولة مما ييسر مهمة البرلمان في الرقابة على بنود الميزانية ورقابة داخلية في مرحلة تنفيذ الميزانية.

4- **مبدأ التوازن:** يقصد بمبدأ توازن الميزانية أن تتساوى جملة الايرادات مع جملة النفقات العامة ، وتأسيسا على ذلك فلا تعتبر الميزانية محققة لمبدأ التوازن اذا زاد اجمالي النفقات العامة عن اجمالي الايرادات العامة فهذا يعبر عن وجود عجز في الميزانية.

خامسا: أطراف المحاسبة العمومية

أ- **الآمر بالصرف:** يعرفه القانون 90-21 "يعد آمرا بالصرف في مفهوم هذا القانون كل شخص يؤهل لتنفيذ العمليات المشار اليها في المواد 16، 17، 19، 20، 21.

يخول التعيين أو الانتخاب لوظيفة لها من بين الصلاحيات تحقيق العمليات المشار اليها في الفقرة أعلاه، صفة الآمر بالصرف قانونا. وتزول هذه الصفة مع انتهاء هذه الوظيفة ."[1]

العمليات المشار اليها تتمثل في:

1- **الاثبات:** تنص المادة 16 من القانون 90-21 على:"يعد الاثبات الاجراء الذي يتم بموجبه تكريس حق الدائن العمومي ".

2- التصفية: تنص المادة 17 من القانون 90-21 على:"تسمح تصفية الايرادات، بتحديد المبلغ الصحيح للديون الواقعة على المدين لفائدة الدائن العمومي، والأمر بتحصيلها ".

[1] القانون 90-21 مرجع سبق ذكره، المادة 23 ص1134.

3- **الالتـزام:** تنص المـادة 19 مـن القـانون 90-21 علـى:"يعد الالتزام الاجراء الـذي يـتم بموجبه اثبات نشوء دين ".

4- **التصـفية:** تنص المـادة 20 من القانون 90-21 علـى:"تسمح التصفية بـالتحقيق علـى أساس الوثائق الحسابية وتحديد المبلغ الصحيح للنفقات العمومية ".

5- **الأمـر بالصـرف:** تنص المـادة 21 من القانون 90-21 علـى:"يعد الأمر بالصرف أو تحرير الحوالات الاجراء الذي يأمر بموجبه دفع النفقات العمومية ".

ب- المحاسب العمومي: "يعد محاسبا عموميا في مفهوم الأحكام، كل شخص يعين قانونا للقيام، فضلا عن العمليات المشار في المادتين 18 و 22 بالعمليات التالية:

- تحصيل الايرادات ودفع النفقات.
- ضمان حراسة الأموال أو السندات أو القيم أو الأشياء أو المواد المكلف بها وحفظها.
- تداول الأموال والسندات والقيم والممتلكات والعائدات والمواد.
- حركة حسابات الموجودات ".[1]

وتتمثل العمليات المشار اليها في المادتين 18 و 22 في:

1- **التحصيل:** تنص المادة 18 من القانون 90-21 علـى:"يعد التحصيل الاجراء الذي يتم بموجبه ابراء الديون العمومية".

2- **الدفع:** تنص المادة 22 من القانون 90-21 علـى:"يعد الدفع الاجراء الذي يتم بموجبه ابراء الدين العمومي ".

[1] القانون 90-21، مرجع سبق ذكره، المادة 33 ص1134

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل يمكن القول بأن وجود حوكمة المؤسسات أصبح أكثر من ضرورة لكونه نظام رقابة فعال بإمكانه المساهمة في تحسين أداء الإدارة العمومية فالحوكمة أسلوب ممارسة للإدارة الرشيدة والتحكم بالآليات الرقابية لتحقيق أهداف تنظيم المؤسسات.

وقد كان أهم الأدوار التي جاءت بها الحوكمة محاربة الفساد المالي والإداري من خلال أبرز المعايير التي ذكرناها في السابق وهي معايير الحوكمة.

ويمكن القول أن الخزينة العمومية من أهم مصالح الدولة في تسيير الأموال العامة عن طريق المحاسبة العمومية التي يتمثل أعوانها في الآمر بالصرف وهو المسؤول الإداري لهذه الأموال والمحاسب العمومي المنفذ التقني بالعملية.

الفصل الثاني

دراسة حالة خزينة ولاية المسيلة

تمهيد

بعد التعرف على موضوع الحوكمة ومبادئها والأهداف التي جاءت لمعالجتها، والخزينة العمومية ودورها في تسيير أموال الدولة في الجانب النظري، سوف نتطرق في هذا الفصل الى الجانب التطبيقي وذلك من خلال التعريف بخزينة ولاية المسيلة وتوضيح مصالحها وشكل هيكلها التنظيمي وإبراز دور الحوكمة في تحسين ادائها لتحديد العلاقة بين الحوكمة والخزينة، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى خزينة ولاية المسيلة.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

بعد التطور الذي شهدته الخزينة العمومية اصبح لكل ولاية خزينة خاصة بها وفي هذا سنتطرق إلى دراسة خزينة ولاية المسيلة على وجه الخصوص بإبراز كل الجوانب المالية والاقتصادية نشأة وتعريف بخزينة ولاية المسيلة، الهيكل التنظيمي لخزينة المسيلة، ومهام الخزينة الولائية.

المطلب الأول: نظرة عامة حول خزينة ولاية المسيلة

أولا: نشأة الخزائن الولائية

لقد كانت النشأة الأولى للخزائن الولائية في فترة ما بعد الاستقلال سنة 1967 وفق المرسوم رقم 67-37 المؤرخ في 1967/02/06 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للخزينة، وكان ذلك نقطة انطلاقة التنظيم المالي للخزينة، ثم المرسوم التنفيذي رقم 91-129 المؤرخ في 11/05/1991 الذي تم تعديله بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-40 المؤرخ في 19/01/2003 والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها وعملها ثم جاء القرار المؤرخ في 07/09/2005 تطبيقا للمرسوم 03-40.

يشرف على الخزينة الولائية أمين الخزينة والذي ُيعيَّن من قبل وزير المالية، يساعد أمين الخزينة الولائية في مهامه وكيلين مفوضين يمكنه تفويضهما للإمضاء فرديا أو جماعيا على وثائق تسيير المراكز المحاسبي.

أنشأت الخزينة المركزية والخزينة الرئيسية بموجب المرسوم التنفيذي 88-104 المؤرخ في 23/05/1988 والذي عدل بموجب المرسوم التنفيذي 91-129 المؤرخ في 11/05/1991 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها وعملها.

تتألف المصالح الخارجية للخزينة، تحت سلطة المدير المركزي للخزينة مما يأتي:

- المديريات الجهوية للخزينة.
- الخزينة المركزية والخزينة الرئيسية.
- الخزائن الولائية.

ثانيا: المصالح الخارجية للخزينة

1- **المديرية الجهوية للخزينة:** تتول هذه المديرية في مجال أعمال الخزينة فيما يلي:

- المساهمة في توافق قواعد تسيير العمليات المالية للدولة، والجماعات الاقليمية والهيئات العمومية.
- المشاركة في وضع منظومات لتسيير الاعلام الخاص بعمليات الخزينة وعمله ومعالجة ذلك.
- الادلاء بجميع الاقتراحات حول تكييف المشاريع و التنظيم المتعلقين بأعمال الخزينة وبالمالية العمومية.
- القيام بجميع الأعمال الرامية الى اعلام الخواص والمؤسسات بإمكانية توظيف الأموال لدى الخزينة.
- ابراز وسائل تطوير الاكتتاب في سندات الخزينة وأذون الخزينة، واقتراح كل الاجراءات لتحسين منتوج الادخار.
- المشاركة بالاتصال مع المصالح المركزية والخزائن الهامة في السير الحسن لتداول أنوال الخزينة وتدفقات الخزينة العامة.
- القيام بكل مهمة للتدقيق في اطار البرنامج الذي سطرته المديرية العامة للخزينة.
- اتخاذ جميع الاجراءات المفيدة لغرض القيام بتمثيل الوكالة القضائية للخزينة عند الاقتضاء.

- تمثيل المديرية المركزية للخزينة في الاجهزة واللجان المؤسسة بموجب التنظيم الجاري به العمل.

- اعداد الحصائل والتقارير الدورية حول النشاط الاقتصادي والمالي للمنطقة.

2- **الخزينة المركزية:** تكلف الخزينة المركزية بالمهام التالية:

- تنفذ جميع الايرادات والنفقات والموازنة وميزانية التسيير والتجهيز الخاصة بالإدارات المركزية والوزارات، كذلك ميزانيات المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ان اقتضى الأمر ذلك.

- تتداول الأموال وتقوم بحركات حسابات أرصدة الخزينة.

- تفتح حسابات ايداع الأموال لفائدة الأشخاص المعنويين والطبيعيين وتتول تسييرها.

- تجمع مركزيا العمليات التي تقوم بها مصالحها، والعمليات التي يقوم بها لحسابها المحاسبون العموميون الآخرون قصد إدراجها في محاسبتها وإعداد الوثائق والبيانات الدورية المتعلقة بها وإرسالها الى العون المحاسب المركزي في الخزينة وإلى الهيئات والمصالح المعنية.

- تتولى حراسة الأموال والقيم وحفظها، كما تحرس وتحفظ الأوراق الثبوتية الخاصة بالعمليات المالية والمحاسبية التي تتكفل بها.

- تراقب وتفحص صناديق التسبيقات والايرادات في الادارات المركزية وصناديق التسبيقات والإيرادات في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري ان اقتضى الأمر ذلك، وتسير الأعوان المحاسبين في المؤسسات العمومية الوطنية ذات الطابع الاداري.

- تدرس وتحضر وتنفذ جميع البرامج والتقارير والتحاليل الدورية المتعلقة بأعمالها وتبلغها للسلطات والهياكل المختصة المعنية.

- تنفذ جميع العمليات المالية و/أو المحاسبية التي يمكن أن يسندها اليها وزير المالية.

3- الخزينة الرئيسية: تُكلف الخزينة الرئيسية بالمهام التالية:

- تدفع المعاشات العسكرية الخاصة بالعجز والتقاعد، والمعاشات المخصصة للمجاهدين وذوي الحقوق، كما تجمع مركزيا مخالصات المعاشات وتراقب إدراجها في المحاسبة.
- تنفذ عمليات القروض والإيرادات والنفقات المرتبطة بالحسابات الخاصة في الخزينة.
- تجمع مركزيا العمليات التي تقوم بها مصالحها أو يقوم بها لحسابها محاسبون عموميون آخرون قصد ادراجها في المحاسبة وإعداد الوثائق والبيانات الدورية المتعلقة بها وإرسالها الى العون المحاسب المركزي في الخزينة والى الهيئات والمصالح المعنية.
- تتداول الأموال وتقوم بحركات حسابات أرصدة الخزينة.
- تتولى حراسة الأموال والقيم وحفظها، كما تحرس وتحفظ الأوراق الثبوتية الخاصة بالعمليات المالية والمحاسبية التي تتكفل بها.
- تدرس وتحضر جميع البرامج والتقارير والتحاليل الدورية المتعلقة بأعمالها وتبلغها للسلطات والهياكل المختصة المعنية.

تشتمل كل من الخزينة الرئيسية والخزينة المركزية على 3 مكاتب على الأقل و8 مكاتب على الأكثر ويدير كل منهما أمين خزينة مركزي وأمين خزينة رئيسي ويساعد كل منهما مفوض إلى 3 مفوضين.

4- الخزينة الولائية: تُكلف الخزينة العامة للولاية بالمهام التالية:[1]

- تنفذ جميع عمليات الايرادات والنفقات والموازنة وميزانيات الدولة، والحسابات الخاصة للخزينة، وكذلك ميزانيات الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري التي تتولى تسييرها.
- تتولى رقابة وفحص صناديق التسبيقات والإيرادات وتسيير الأعوان المحاسبين في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري الموجودة في اقليم الولاية.

- تجمع مركزيا العمليات التي تقوم بها مصالحها والعمليات التي يقوم بها لحساب الخزينة محاسبون عموميون آخرون، قصد إدراجها في المحاسبة وإعداد الوثائق والبيانات الدورية المتعلقة بها وإرسالها الى العون المحاسب المركزي في الخزينة والى الهيئات والمصالح المعنية.
- تتداول الأموال وتقوم بحركات حسابات أرصدة الخزينة.
- تتولى حراسة الأموال والقيم وحفظها، كما تحرس وتحفظ الأوراق الثبوتية الخاصة بالعمليات المالية والمحاسبة التي تتكفل بها.
- تتأكد باستمرار من التسيير الفعال لحركات الأموال والقيم الخاصة بالخزينة، وتسهر قدر حدود الامكان على عدم تجميدها أو حبسها.
- تسهر على أمن الأموال والقيم سواء فيما يتعلق بحفظها أو عند تحويلها.
- تصفية عمليات خزائن البلديات وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.
- مراقبة ميزانيات البلديات والمراكز الاستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

ثالثا: الخزينة العمومية لولاية المسيلة

ظهرت ولاية المسيلة بعد التقسيم الإداري للبلاد سنة 1974، حيث أصبحت الولاية الثامنة والعشرون (28) وفق القانون رقم 74-69 المؤرخ في: 1974/07/02 المتعلق بإصلاح التنظيم الاقليمي للولايات.

أنشأت خزينة ولاية المسيلة بتاريخ 1974/09/17 تحت مرسوم وزاري رقم 74-190 بعد التقسيم الإداري المذكور سابقا، ومقرها الحالي بالحي الاداري بالمسيلة كانت تابعة أولا الى الخزينة الجهوية لولاية سطيف ثم استقلت عنها وأصبحت تابعة للخزينة الجهوية لولاية بسكرة.

تضم الخزينة العامة للولاية ثلاثة مكاتب على الأقل وخمسة مكاتب على الأكثر، يحدد الوزير بقرار عدد المكاتب وصلاحيات كل منها.

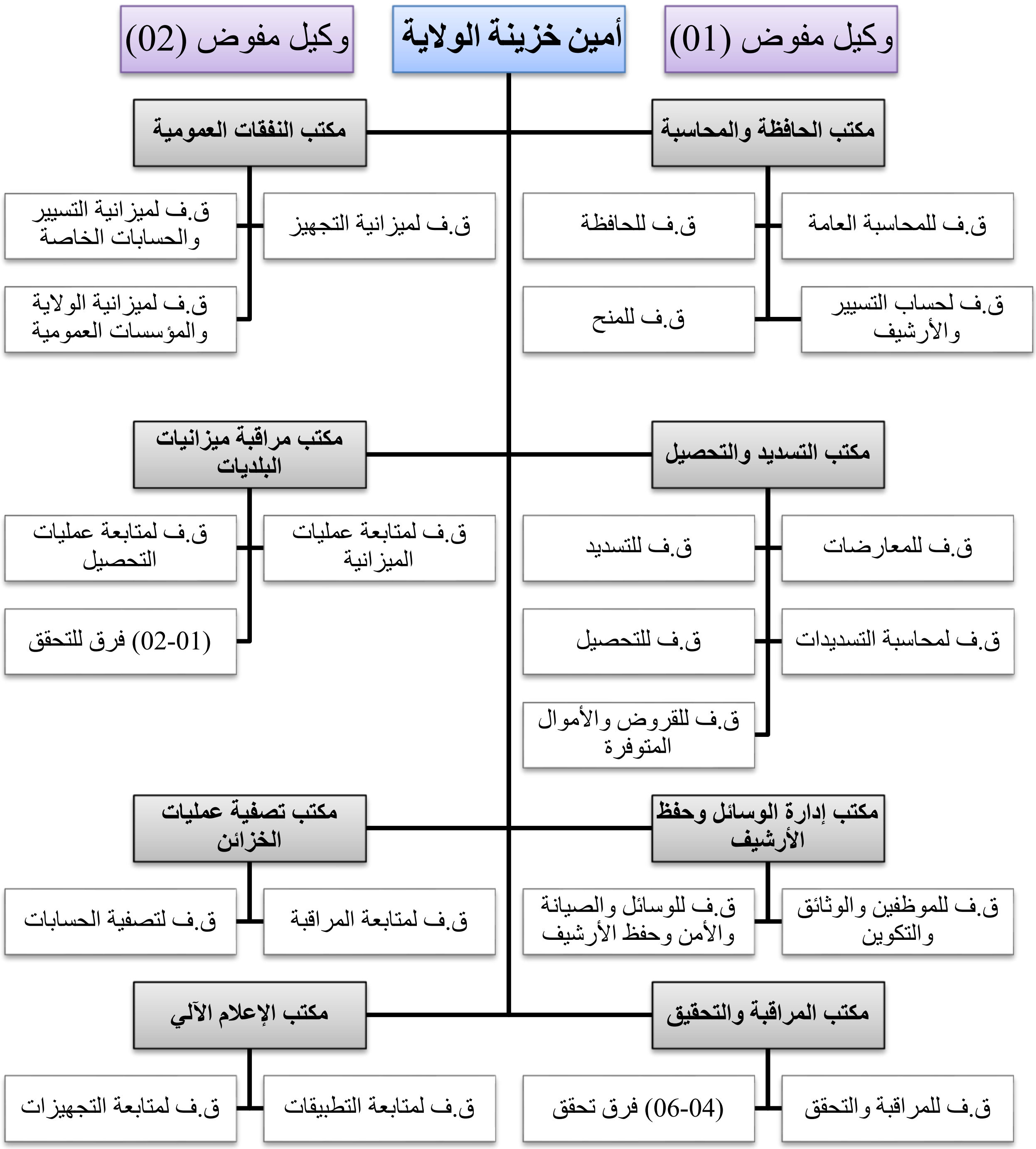
ولـ **خزينة المسيلة** عدة مصالح وهي:

- ✓ مكتب النفقات العمومية.
- ✓ مكتب الحافظة والمحاسبة.
- ✓ مكتب التسديد والتحصيل.

المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية

أولا: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للخزينة الولائية



من اعداد المتربص وبالاعتماد على معطيات خزينة ولاية المسيلة وعلى القرار المؤرخ في 2005/09/07

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي

تضم الخزينة الولائية الموضوعة تحت سلطة أمين خزينة، يساعده وكيل مفوض أو وكيلان مفوضان اثنان، ثمانية (8) مكاتب على الأكثر، منظمة في فروع.

تتكون خزينة الولاية من ثمانية (8) مكاتب، تتمثل هذه المكاتب في:

- مكتب النفقات العمومية.
- مكتب الحافظة والمحاسبة.
- مكتب التسديد والتحصيل.
- مكتب المراقبة والتحقق.
- مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف.
- مكتب تسوية عمليات الخزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية.
- مكتب مراقبة البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية.
- مكتب الإعلام الآلي.

1- **مكتب النفقات العمومية:** يكلف مكتب النفقات العمومية بما يأتي:

- استلام حوالات الدفع المصدرة من حساب ميزانيات الدولة وميزانيات الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون المكتب محاسبها المؤهل وعن الحسابات الخاصة للخزينة لأجل التكفل بها وقبولها كنفقات.

- القيام بالتحققات المنصوص عليها في المادة 36 من القانون 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق لـ1990/05/15 والمتعلق بالمحاسبة العمومية.

- القيام بتنفيذ عمليات الدفع المؤقت المأمور بدفعها في إطار التنظيم المعمول به والسهر على تسويتها

- إعداد الإحصائيات الخاصة بإصدار ورفض حوالات الدفع.

- السهر على تطبيق التنظيم الذي يسير نفقات التجهيز المتعلقة بالعقود المبرمة في إطار الصفقات العمومية.
- السهر على مسك بطاقية الصفقات العمومية.
- السهر على مسك الملفات الخاصة بعمليات التجهيز العمومي.

ولهذا الغرض، يتكون مكتب النفقات العمومية من 3 أقسام فرعية:

- القسم الفرعي لميزانية التسيير والحسابات الخاصة.
- القسم الفرعي لميزانية التجهيز.
- القسم الفرعي لميزانية الولاية والمؤسسات العمومية.

2- مكتب الحافظة و المحاسبة: يكلف مكتب الحافظة والمحاسبة بما يأتي:

- ضمان مسك حسابات الأموال الخاصة وحسابات أموال الهيئات العمومية، والموثقين وكتاب الضبط وتسييرها.
- ضمان مسك المحاسبة الخاصة بالصكوك والقيم والسندات.
- ضمان تسيير الاقتراضات (اكتتاب سندات التجهيز وتسوية الفوائد والسندات المستهلكة).
- تنفيذ عمليات الإيداع الإدارية والقضائية.
- تنفيذ مقررات العدالة وقرارات التحكيم على الصعيد المالي.
- ضمان تسديد ملفات المنح.
- ضمان عمليات الإيداع والصرف والحفاظ على الأموال ومسك محاسبة بذلك.
- ضمان مسك الدفاتر اللازمة المفتوحة لتقييد العمليات المذكورة أعلاه.
- متابعة برنامج تطبيق الإعلام الآلي المضبوط بعنوان الخزينة وتنسيقه وتقييم تنفيذه.
- ضمان مسك المحاسبة العامة، وبهذه الصفة يقوم بما يأتي:

- مركزة العمليات المحاسبية للخزينة وكذا القيود المحاسبية المتعلقة بالإيرادات والنفقات التي ينجزها قابضو الإدارات المالية.
- محاسبة ومتابعة عمليات الحسابات المتاحة وحسابات التحويل والحسابات المتعلقة بالعمليات الواجب تصنيفها وترتيبها.
- إعداد وإرسال الوثائق والكشوف المحاسبية الدورية في الآجال المحددة إلى العون المحاسب المركزي وإلى المصالح المعنية قانونا وكذا حسابات التسيير السنوية إلى مجلس المحاسبة.

ولهذا الغرض، يتكون مكتب الحافظة والمحاسبة من أربعة (4) أقسام فرعية:

- القسم الفرعي للمحاسبة العامة.
- القسم الفرعي للحافظة.
- القسم الفرعي لحسابات التسيير والأرشيف.
- القسم الفرعي للمنح.

3- **مكتب التسديد والتحصيل:** يكلف مكتب التسديد والتحصيل بما يأتي:

- ضمان مركزة جميع أوامر وحوالات الدفع المصدرة والمقبولة كنفقات من ميزانية الدولة والولايات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون أمين خزينتها عونا محاسبا وكذا الحسابات الخاصة للخزينة من أجل تسويتها.
- ضمان مسك محاسبة الاعتمادات لميزانية الدولة والحسابات الخاصة للخزينة.
- ضمان التكفل بالمعارضات الإدارية والقضائية وتنفيذها وتصفيتها.
- ضمان مسك محاسبة قروض ميزانية الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون المكتب محاسبها المؤهل ومتابعة وضعية الخزائن.
- التحقق قبل تسديد أية حوالة، من توفر الاعتمادات والأموال وكذا المبالغ القصوى للتخصيصات المرخص بها.

- تحرير صكوك التحويل وتأشير سندات الدفع المباشرة.
- ضمان تقييد المبالغ المعاد تخصيصها ضمن الحسابات وتسويتها وتصفيتها.
- ضمان تقييد سندات الدفع المؤشر عليها ضمن الحسابات وتسويتها وتصفيتها.
- ضمان مسك الدفاتر الضرورية المفتوحة لتقييد كل عملية من العمليات المذكورة أعلاه.
- إعداد كشوف وحالات تطور أرصدة الحسابات التي تشمل العمليات المذكورة أعلاه.
- ضمان تحصيل اعتمادات الدولة والجماعات العمومية التي يكون أمين خزينتها محاسبها المؤهل.
- ضمان التكفل بأوامر الإيرادات وقرارات إقفال الحسابات الدائنة وتصفيتها.
- مباشرة المتابعات القضائية في إطار التنظيم الساري المفعول.
- ضمان متابعة ومحاسبة الأموال والقيم الخاصة بالولاية والمؤسسات العمومية التي يكون أمين خزينتها محاسبها المؤهل.
- إعداد كشوف وحالات المبالغ المتبقية الواجب تحصيلها.
- ضمان مسك الدفاتر لأجل تقييد عمليات التكفل وتحصيل المبالغ المتبقية الواجب تحصيلها وتصفية أوامر الإيرادات.

ولهذا الغرض، يتكون مكتب التسديد والتحصيل من خمسة (5) أقسام فرعية:

- القسم الفرعي للمعارضات.
- القسم الفرعي للقروض والأموال المتوفرة.
- القسم الفرعي للتسديد.
- القسم الفرعي لمحاسبة التسديدات.
- القسم الفرعي للتحصيل.

4- **مكتب المراقبة والتحقق:** يكلف مكتب المراقبة والتحقق بما يأتي:

- إعداد وتنفيذ البرنامج السنوي للتحقق.
- ضمان مراقبة وفحص التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ومؤسسات التعليم الوطنية المتواجدة على مستوى الولاية.
- ضمان مسك محاسبة خاصة بقسائم الإيرادات.
- ضمان مسك محاسبة الإيرادات وتصديق الأوراق النقدية التي كلف بها.
- متابعة تنفيذ عمليات تسوية تسيير المحاسبين والمراقبة.
- إعداد تقارير التحقق ومذكرات تلخيصية وكذا تقرير سنوي لتحليل شروط تنفيذ برنامج التحقق.

ولهذا الغرض يتكون مكتب المراقبة والتحقق من القسم الفرعي للمراقبة والتحقق ومن أربع (4) إلى ست (6) فرق تحقق، توضع كل واحدة منها تحت سلطة رئيس فرقة.

5- مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف: يكلف مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف بالاتصال مع الهياكل المختصة المعنية بما يأتي:

- دراسة واقتراح كل تدبير يتعلق بأمن المركز المحاسبي.
- ضمان سير وصيانة الأملاك المنقولة والعقارية للخزينة.
- السهر على حفظ الأرشيف.
- مسك المحاسبة وجرد المركز المحاسبي.
- متابعة التسيير الإداري لموظفي المركز المحاسبي.
- متابعة أنظمة الإعلام الآلي واستغلالها.
- القيام بتنظيم سير العمل على مستوى الخزينة.

ولهذا الغرض، يتكون مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف من قسمين (2) فرعيين:

- القسم الفرعي للموظفين والوثائق والتكوين.
- القسم الفرعي للوسائل والصيانة والأمن وحفظ الأرشيف.

6- مكتب تصفية عمليات الخزائن: يكلف مكتب عمليات خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية بما يأتي:

- مراقبة التكفل بأوامر الإيرادات المتعلقة بالحقوق غير الضريبة وحقوق الأملاك الوطنية والتي يوكل تحصيلها قانونا إلى خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية.

- مركزة المعطيات الإحصائية التي تعدها خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية.

- مراقبة المحاضر والوضعيات المالية والمحاسبية التي يعدها أمناء خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية خلال قرارات إقفال الحسابات الظرفية أو النهائية لنهاية التسيير.

- مراقبة الحسابات وتأشيرها عند تغيير المحاسبين والسهر على إنجاز العمليات المرتبطة بها.

- مراقبة وضعية تحصيل الإيرادات البلدية والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية بصفة عامة لكل تحصيل إيراد موكل قانونا للخزينة وتحديد النقائص أو التأخرات الممكنة وتحديد الإجراءات الكفيلة بتداركها وإزالتها.

- السهر على حماية مصالح الخزينة خلال الصفقات التي تسجلها مكاتب التوثيق والسهر على التنفيذ السريع لاشعارات الغير المبلغة للأشخاص الحائزين المعنيين بهذه الصفة.

– السهر على تصفية حسابات التسيير المالي والمحاسبي للبلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية المحلية التي يقدمها أمناء الخزائن المسيرون.

ولهذا الغرض، يتكون مكتب تصفية عمليات خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية من قسمين فرعيين:

- القسم الفرعي لمتابعة المراقبة.
- القسم الفرعي لتصفية الحسابات.

7- **مكتب مراقبة ميزانيات البلديات:** يكلف مكتب مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية بما يأتي:

– مراقبة الميزانيات الابتدائية والإضافية ورخص فتح الاعتمادات للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية التي تضمن تسييرها الملي الخزائن الموزعة عبر الولايات.

– مراقبة تنفيذ الإيرادات المتوقعة ضمن ميزانيات هذه البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية المحلية.

– التقييم الدوري لوضعية التحصيل لكل إيراد قابل لذلك على مستوى كل خزينة، وتحليل النقائص في التصفية والتأخرات الملاحظة في تنفيذ الإجراءات الإلزامية، وتحديد أسبابها واقتراح الإجراءات التي تهدف إلى تقويم الوضعية.

ولهذا الغرض، يتكون مكتب مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية من:

- القسم الفرعي لمتابعة عمليات الميزانية.
- القسم الفرعي لمتابعة عمليات التحصيل.
- فرقة (1) إلى فرقتين (2) للتحقق توضع كل واحدة منها تحت سلطة رئيس فرقة.

8- **مكتب الإعلام الآلي:** يكلف مكتب الإعلام الآلي بما يأتي:

- تجسيد العمليات التي تبادر بها المصالح المركزية.
- وضع التطبيقات واستغلالها.
- ضمان أمن المعطيات والتجهيزات.
- تبليغ المعطيات المحاسبية.
- السهر على حسن سير النظام.
- توفير المعلومات الخاصة بتشغيل النظام.

ولهذا الغرض، يتكون مكتب الإعلام الآلي من قسمين (2) فرعيين:

- القسم الفرعي لمتابعة التطبيقات.
- القسم الفرعي لمتابعة التجهيزات.

المبحث الثاني: العلاقة بين الحوكمة والخزينة العمومية

في هذه الدراسة تم الاستناد إلى مجموعة من المعلومات المقدمة لموظفي خزينة ولاية المسيلة والتعرف على طبيعة نشاطها والمهام المسندة اليها

المطلب الأول: الأساليب المستخدمة في جمع البيانات

وتتمثل الأساليب المتبعة في جمع البيانات لإتمام هذه الدراسة في ما يلي:

أولا: استمارة استبيان

حيث يعبر مصطلح استبيان إلى اداة أو وسيلة لجمع المعلومات تضم مجموعة من الأسئلة يقوم الباحث بصياغتها في شكل يحقق أهداف الدراسة التي هو بصدد القيام بها، حيث أنه تم بناء الاستمارة اعتمادا على اشكالية البحث وأيضا مجموعة من الأسئلة غير المعقدة التي هي في متناول موظفي الخزينة الولائية.

ثانيا: اعداد الاستمارة

وباعتبار الاستمارة من أهم الأدوات المستعملة في جمع المعلومات، فقد تم صياغتها في مجموع 35 سؤال يشمل كل جوانب موضوع الدراسة، من خلال ستة محاور، بالنسبة للمحور الأول يحتوي على بيانات شخصية لموظفي الخزينة الولائية، والمحور الثاني يتضمن الحوكمة واحترام القوانين، والمحور الثالث بيانات عن الشفافية، والمحور الرابع فيضم النزاهة والأخلاقيات بالخزينة، والمحور الخامس للهيكل التنظيمي، أما المحور السادس عن إدارة الخزينة الولائية.

ثالثا المصادقة على الاستمارة:

بعد ضبط الاستمارة في شكلها النهائي كما هو مبين في قائمة الملاحق، تم توزيع مجموعة من الاستمارات على مجموعة من الموظفين بالخزينة الولائية، وللحصول على اكبر قدر من المعلومات كان عدد الاستمارة الموزعة 25 استمارة.

المطلب الثاني: الاساليب المستخدمة للتحليل

بعد جمع المعلومات والبيانات المتحصل عليها من خلال توزيع الاستمارات، تم تحليل هذه النتائج وفق الخطوات التالية:

تفريغ البيانات وتحويلها من الصيغ النوعية إلى الصيغة الكاملة.

جدولة البيانات (التكرار، النسبة).

العملية الأخيرة هي تحليل وتفسير البيانات المحصل عليها، ومحاولة ربطها بموضوع الدراسة وذلك حسب طبيعة كل سؤال، للوصول إلى نتائج قد تأكد أو تنفي فرضيات البحث، مع التوصل إلى اعطاء اقتراحات وتوصيات تصب في موضوع البحث.

عرض نتائج الاستبيان:

سنقوم بالاعتماد على نتائج الاستبيان وعرضها في شكل مجموعة من الجداول، ونعبر عن تحليل كل محور كما يلي:

أولا: البيانات الشخصية

1 جدول يبين لنا نسبة الذكور العاملين بالخزينة الولائية مقارنة بالإناث:

جدول رقم (02) يبين لنا نسبة الذكور العاملين بالخزينة الولائية مقارنة بالإناث

الاحتمال	التكرار	النسبة
ذكور	15	%60
إناث	10	%40
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات Excel

من خلال الجدول يمكننا القول أن عدد الرجال العاملين أكبر بقليل من عدد النساء بالخزينة الولائية كما تبينه النسبة المئوية.

2 جدول يبين لنا نسبة المستوى التعليمي للعاملين بالخزينة الولائية:

جدول رقم (03) يبين لنا نسبة المستوى التعليمي للعاملين بالخزينة الولائية

الاحتمال	التكرار	النسبة
ثانوي	4	%16
جامعي	21	%84
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات Excel

من خلال النتائج المحصل عليها نرى أن نسبة الجامعيين بالخزينة الولائية أكبر بكثير من نسبة الثانويين كما هو مبين في الجدول، مما يعني مصداقية أكثر للمعلومات على أساس أن الجامعيين لديهم دراية بالحوكمة، وهو ما يعبر على أن الخزينة الولائية تتميز بكفاءة اليد العاملة وهو ما قد يعبر عن نتائج جدية للأداء.

3 جدول يبين الأقدمية في العمل بالخزينة الولائية:

جدول رقم (04) يبين درجة أقدمية العمال بالخزينة

الاحتمال	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	%12
من 5 إلى 10 سنة	8	%32
من 10 فأكثر	14	%56
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات Excel

من خلال النتائج المعروضة على الجداول نلاحظ أن الخزينة الولائية تمتلك موظفين يتميزون بالكفاءة إضافة إلى ذلك خبرتهم التي تفوق 10 سنوات، فهذا مؤشر قد يدل كذلك على حسن الاداء.

ثانيا: الحوكمة واحترام القوانين

1 جدول يبين التزام إدارة الخزينة الولائية بالقوانين واللوائح التنظيمية

جدول (05) يبين التزام إدارة الخزينة الولائية بالقوانين واللوائح التنظيمية

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	19	%76
غير موافق	4	%16
محايد	2	%8
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات Excel

كما هو مبين في الجدول فإن معظم موظفي الخزينة الولائية يقرون بالتزام جهة عملهم بالقوانين واللوائح التنظيمية، فيما ينظر الأقلية غير ذلك، ونرى رأي معظمهم قد يعبر عن حسن الأداء بخزينة الولاية.

2 جدول يبين وجود نظام فعال للرقابة بإدارة الخزينة

جدول رقم (06) يبين وجود نظام فعال للرقابة

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	17	%68
غير موافق	06	%24
محايد	02	%8
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

من خلال النتائج المتحصل عليها بالجدول فنرى ان أغلبية موظفي الخزينة يؤكدون عن وجود نظام فعال للرقابة، وهو كذلك مؤشر يدل على حسن أداء بخزينة الولاية.

3 جدول يبين مساهمة الحوكمة في تسهيل الأداء باعتبارها أداة لمحاربة الفساد الداخلي

جدول (07) يبين مساهمة الحوكمة في تسهيل أداء المؤسسة

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	18	%72
غير موافق	4	%16
محايد	3	%12
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

يتفق أغلب موظفي الخزينة على أن الفساد المالي والإداري هو نتيجة استعمال السلطة لتحقيق المنافع الخاصة، ويرجع ذلك لعدم احترام النصوص التشريعية وغياب الشفافية والأمانة، وهم بذلك يعتبرون بأن الحوكمة قد تسهل من أداء الإدارة.

4 جدول يبين مساهمة الحوكمة في توفير ادارة فعالة

جدول (08) يبين مساهمة الحوكمة في توفير ادارة فعالة

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	18	%72
غير موافق	4	%16
محايد	3	%12
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

يرى عدد من موظفي الخزينة الولائية على أن الحوكمة قد تساهم في بناء إدارة فعالة، ويروا بأنها أداة لتحسين أداء الخزينة العمومية.

5 جدول يبين وجود قوانين وتشريعات لحماية الموظف أثناء تنفيذ المهام المسندة إليه

جدول (09) يبين وجود قوانين وتشريعات لحماية الموظف

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	8	%32
غير موافق	13	%52
محايد	4	%16
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

أجمع موظفو الخزينة الولائية بنسبة كبيرة على عدم توفر القوانين والتشريعات التي تحميهم عند تنفيذهم للمهام المسندة اليهم وذلك قد يصعب من أداء الادارة.

6 جدول يبين التزام إدارة الخزينة بالاستخدام الصحيح للأموال العامة

جدول (10) يبين التزام ادارة الخزينة بالاستخدام الصحيح للأموال العامة

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	21	%84
غير موافق	2	%8
محايد	2	%8
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

يعبر بعض الموظفي الخزينة الولائية عن عدم معرفتهم الإجابة عن السؤال الذي يبين التزام الخزينة الولائية بالاستخدام الصحيح للأموال العامة، ويقابلها بنفس النسبة والتي هي 8% عن عدم موافقتهم لذلك، بينما نرى الأغلبية بنسبة 84% تأكد على التزام إدارة الخزينة بالاستخدام الصحيح للأموال العامة.

7 جدول يبين النمط الديمقراطي للقيادة بالمؤسسة

جدول (11) يبين نمط القيادة بالمؤسسة

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	8	%32
غير موافق	13	%52
محايد	4	%16
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

من خلال النتائج المحصل عليها بالجدول فإن نسبة 32% ترى بأن النمط الديمقراطي بالقيادة هو السائد بالخزينة الولائية، أما نسبة 52% أي بنسبة تفوق النصف من موظفي الخزينة الولائية هم يعتبرون بأن النمط السائد غير ديمقراطي بقيادة الخزينة الولاية، فيما تعتبر البقية انها لا تعرف الاجابة على السؤال، وهذا قد يؤثر سلبا بشكل واضح أمام إدارة الخزينة في تحسين الأداء.

8 جدول يبين اهتمام القيادة بآراء ومقترحات الموظفين في تطوير أداء المؤسسة

جدول (12) يبين اهتمام القيادة بأراء ومقترحات الموظفين في تطوير أداء المؤسسة

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	7	%28
غير موافق	14	%56
محايد	4	%16
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

تعبر نسبة 28% من موظفي الخزينة الولائية عن اهتمام القيادة بآراء ومقترحات الموظفين في تطوير أداء المؤسسة، بينما نسبة 60% أي أغلبية موظفيها فهم يقرون بأن القيادة لا تأخذ آراء ومقترحات الموظفين بعين الاعتبار وهذا قد يكون عائقا أمام إدارة الخزينة لتحسين أدائها.

ثالثا: بيانات عن الشفافية

1 جدول يبين الدور الذي تلعبه الحوكمة في بناء الثقة بين الخزينة وأصحاب المصالح

جدول (13) يبين دور الحوكمة في بناء جسور من الثقة

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	19	%76
غير موافق	/	/
محايد	6	%24
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

من خلال النتائج المحصل عليها بالجدول فإن نسبة 76% والتي تمثل اغلبية الموظفين موافقون على الدور الذي تلعبه الحوكمة في بناء جسور الثقة، وذلك من خلال توضيح حقوق وواجبات كل من الخزينة وأصحاب المصالح في مجموعة نصوص تشريعية وهذا قد يساهم في تسهيل أداء مهام الموظفين على أكمل وجه.

2 جدول يبين وجود قنوات اتصال فعالة لتوصيل أراء الموظفين للإدارة العليا

جدول (14) يبين وجود قنوات اتصال فعالة لتوصيل آراء الموظفين للإدارة العليا

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	12	%48
غير موافق	13	%52
محايد	/	/
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

يرى 48% من موظفي الخزينة على وجود قنوات اتصال فعالة لتوصيل آراءهم للإدارة العليا، ويقابلها بنسبة 52% من الموظفين الذين يجمعون على عدم وجود قنوات اتصال بالخزينة، ولكن يبقى عامل الجواب مع هذه القنوات المحدد الأساسي للوصول إلى الأداء الأمثل لإدارة الخزينة.

3 جدول يبين تعامل المسؤولين مع الموظفين بشفافية ومساواة

جدول (15) يبين تعامل المسؤولين مع الموظفين بشفافية ومساواة

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	6	%24
غير موافق	13	%52
محايد	6	%24
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

يوجد اختلاف في هذه النقطة من البحث، حيث يعتبر 52% من نسبة الموظفين أنه لا توجد شفافية في التعامل معهم وهناك تمييز يرجع حسب تعبيرهم من خلال المقابلة للفروقات الاجتماعية والمحسوبية لا غير، وهذا قد يشكل عائقا كبيرا في تحسين أداء إدارة الخزينة، لكن بالمقابل نرى نسبة 24% من الموظفين تعبر عن تعامل المسؤولين معهم بشفافية، أما البقية فلا تعرف الإجابة على هذا السؤال.

رابعا: النزاهة والأخلاقيات

1 جدول يبين استغلال بعض الموظفين المال العام لمصالحهم الشخصية.

جدول (16) يبين استغلال بعض الموظفين المال العام لمصالحهم الشخصية

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	16	%64
غير موافق	9	%36
محايد	/	/
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات Excel

من خلال النتائج المحصل عليها بالجدول فإن نسبة 64% من موظفي الخزينة يؤكدون استغلال بعض الموظفين المال العام لمصالحهم الشخصية وهو مظهر من مظاهر الفساد التي يجب على إدارة الخزينة محاربتها لتحسين أداءها، بالمقابل فإن نسبة 36% ينفون ذلك.

2 جدول يبين وجود بعض الموظفين المتورطين في الفساد المالي والإداري

جدول (17) يبين وجود بعض الموظفين متورطين في الفساد المالي والإداري

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	15	%60
غير موافق	10	%40
محايد	/	/
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات Excel

يرى أغلبية الموظفين عن وجود بعض الموظفين المتورطين بقضايا الفساد، فيما نفى البعض الآخر ذلك، وهذا ما يشير عن عدم تواجد رقابة ذاتية وبالتالي هذا سبب لإعاقة أداء الإدارة.

3 جدول يبين مصداقية الوعود التي تقدمها المؤسسة لأصحاب المصالح

جدول (18) يبين مصداقية الوعود التي تقدمها المؤسسة لأصحاب المصالح.

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	12	%48
غير موافق	10	%40
محايد	3	%12
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

تعبر نسبة 48% من موظفي الخزينة عن وجود مصداقية بالوعود التي تقدمها إدارة الخزينة لأصحاب المصالح، بينما تعبر نسبة 40% عن عدم وجود مصداقية بالوعود التي تقدمها إدارة الخزينة لأصحاب المصالح، والبعض الآخر لا يعرف الإجابة عن السؤال، وكل هذا يشير أن رأي الأغلبية يدل على التزام الخزينة وهذا قد يكون سببا في تحسين إدارتها.

4 جدول يبين التزام الموظفين بأخلاقيات المهنة

جدول (19) يبين التزام الموظفين بأخلاقيات المهنة

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	15	%60
غير موافق	10	%40
محايد	/	/
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

من خلال النتائج المحصل عليها بالجدول فإن نسبة 60% من موظفي الخزينة الولائية يؤكدون على التزام الموظفين بأخلاقيات المهنة، أما النسبة الاخرى 40% فهم يرون عدم التزام الموظفين بأخلاقيات المهنة حسب رأيهم للتسيب الإداري، وعدم الانضباط في مواعيد العمل، وهذا قد يعود سلبا على أداء الخزينة في حال حدوث ذلك.

5 جدول يبين وجود ميثاق أخلاقي للموظفين بالمؤسسة يدعم تطبيق الحوكمة.

جدول (20) يبين وجود ميثاق أخلاقي للموظفين بالمؤسسة يدعم تطبيق الحوكمة

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	17	%68
غير موافق	8	%32
محايد	/	/
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

من خلال نتائج الجدول فإن نسبة 68% من موظفي الخزينة الولائية يؤكدون وجود ميثاق أخلاقي للموظفين يدعم تطبيق الحوكمة بالمؤسسة، ونسبة 32% من الموظفين يعتبرون أنه لا وجود لميثاق أخلاقي بالمؤسسة وإنما مجرد قانون يمكن أن يتعرض لتجاوزات، وذلك لا يدعم تطبيق الحوكمة.

خامسا: الهيكل التنظيمي

1 جدول يبين ملائمة الهيكل التنظيمي لطبيعة نشاط الخزينة الولائية.

جدول (21) يبين ملائمة الهيكل التنظيمي لطبيعة نشاط الخزينة الولائية.

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	13	%52
غير موافق	12	%48
محايد	/	/
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

كما هو مبين في الجدول فإن نسبة 48% يؤكدون على ملائمة الهيكل التنظيمي لطبيعة نشاط الخزينة الولائية، أما نسبة 52% تأكد ملائمة الهيكل التنظيمي لطبيعة نشاط الخزينة، وهو ما قد يعبر في الحقيقة عن حسن تسيير وأداء الخزينة.

2 جدول يبين وضوح في علاقات السلطة بالهيطل التنظيمي الحالي.

جدول (22) يبين وضوح في علاقات السلطة بالهيكل التنظيمي

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	10	%40
غير موافق	13	%52
محايد	2	%8
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

يبين الجدول أن نسبة 40% يؤكدون على وضوح في علاقات السلطة بالهيكل التنظيمي، ويرى الآخرون بنسبة 52% ويؤكدون على عدم وضوح الهيكل التنظيمي في علاقات السلطة، فيما نرى البقية انهم محايدون بالنسبة لهذا السؤال ولا يملكون الاجابة عنه وهذا قد يؤدي إلى سوء الأداء بالخزينة الولائية.

3 جدول يبين عدم تداخل في الاختصاصات بين الأقسام.

جدول (23) يبين عدم تداخل في الاختصاصات بين الأقسام

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	9	%36
غير موافق	16	%64
محايد	/	/
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

يؤكد أغلب الموظفين على تداخل في الاختصاصات بين الأقسام، ويرى الأقلية عكس ذلك تماما، وذلك ما يعبر عن سوء أداء الإدارة.

4 جدول يبين تغطية جميع فئات الوظائف بالخزينة الولائية.

جدول (24) يبين تغطية جميع فئات الوظائف بالخزينة الولائية

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	5	%20
غير موافق	16	%64
محايد	4	%16
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

من خلال الجدول فإن نسبة 20% من موظفي الخزينة يوافقون على أنه توجد تغطية لجميع فئات الوظائف، بينما تعبر نسبة 64% غير ذلك، فيما يعبر البقية عن عدم معرفتهم للإجابة عن السؤال، وذلك يمكن ان يكون من عيوب تسيير الإدارة وقد يكون عائقا كبيرا لها.

سادسا: إدارة الخزينة الولائية

1 جدول يبين جلب الإدارة مشروعات لتطوير الخزينة الولائية

جدول (25) يبين جلب الإدارة مشروعات لتطوير الخزينة الولائية.

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	9	%36
غير موافق	16	%64
محايد	/	/
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

تعبر نسبة 36% من الموظفين والتأكيد على جلب الإدارة مشروعات لتطوير الخزينة، بينما 64% منهم يقرون بأن الادارة لا تقوم بجلب أي مشروعات من شأنها تطوير الخزينة.

2 جدول يبين وجود معايير للترقية بإدارة الخزينة الولائية.

جدول (26) يبين وجود معايير للترقية

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	14	%56
غير موافق	11	%44
محايد	/	/
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

تعتبر نسبة 56% من الموظفين بالخزينة الولائية أنه يوجد معايير للترقية بإدارة الخزينة وهو مؤشر لحسن الاداء، لكن تبقى نسبة 44% من الموظفين تعتبر أن الترقية بالخزينة لا تخضع فعليا لهذه المعايير وإنما المحسوبية المعيار الأساسي للترقية فيها وهو ما يجب محاربته لتحسين الأداء بالخزينة.

3 جدول يبين وجود خطة للتدريب وتنمية المهارات الإدرية لكوادر الخزينة الولائية

جدول (27) يبين وجود خطة للتدريب وتنمية المهارات الإدارية.

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	11	%44
غير موافق	14	%56
محايد	/	/
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

يؤكد أغلبية موظفي الخزينة الولائية على عدم وجود خطة للتدريب وتنمية المهارات الإدارات لكوادرها بنسبة 56% وهو ما يشير على سوء أداء بخزينة الولاية.

4 جدول يبين دعم تطبيق الحوكمة من خلال تغيير المناصب الحساسة بالخزينة الولائية.

جدول (28) يبين دعم تطبيق الحوكمة من خلال تغيير المناصب الحساسة.

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	15	%60
غير موافق	8	%32
محايد	2	%8
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

اجمع موظفو الخزينة الولائية على أن التغيير بالمناصب الحساسة بالخزينة يدعم تطبيق الحوكمة ومن شأنه الرفع وتحسين الأداء فيها.

5 جدول يبين توافق القدرات الشخصية مع حجم العمل المطلوب.

جدول (29) يبين توافق القدرات الشخصية مع حجم العمل المطلوب.

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	13	%52
غير موافق	10	%40
محايد	2	%8
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

يؤكد معظم موظفي الخزينة الولائية على توافق قدراتهم الشخصية مع حجم العمل المطلوب منهم، وهذا ما يجعله مؤشرا لحسن الأداء بالخزينة الولائية، فيما يرى بعضهم غير ذلك، وأما البقية لا يملكون الاجابة عن هذا السؤال.

6 جدول يبين كفاية الوقت لانجاز المهام المسندة

جدول (30) يبين كفاية الوقت لانجاز المهام المسندة.

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	10	%40
غير موافق	15	%60
محايد	/	/
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

تعتبر نسبة 40% من موظفي الخزينة أن الوقت كاف لانجاز المهام المسندة لهم، أما بنسبة 60% يعتبرون الوقت لا يكفيهم لانجاز مهامهم على أكمل وجه وقد يرجع ذلك لطبيعة هذه المهام.

7 جدول يبين رضا الموظفين عن الأجر الذي يتقاضونه مقابل الجهود المبذولة.

جدول (31) يبين رضا الموظفين عن الأجر

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	2	%8
غير موافق	23	%92
محايد	/	/
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

من خلال نتائج الجدول فإن نسبة 8% يعبرون عن رضاهم للأجر الذي يتقاضونه مقابل الجهود المبذولة، أما أغلبية موظفي الخزينة بنسبة 92% فهم يعبرون عن عدم رضاهم بالأجر الذي يتقاضونه مقابل الجهود التي يبذلونها، وهذا يشير إلى أنه يجب الاهتمام بهذه النقطة لمحاربة مظاهر الفساد.

8 جدول يبين تلقي الموظفين للتحفيزات.

جدول (32) يبين تلقي الموظفين للتحفيزات.

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	4	%16
غير موافق	21	%84
محايد	/	/
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

تعبر نسبة 84% من الموظفين على عدم تلقيهم أي تحفيزات عند أداء بعض المهام، وهو عامل يجب الاهتمام به لتحسين الأداء، أما نسبة 16% منهم يتلقون حسب تعبيرهم تحفيزات يمكن أن تكون معنوية أكثر من مادية.

9 جدول يبين رضا الموظفين عن ظروف العمل بالخزينة الولائية.

جدول (33) يبين رضا الموظفين عن ظروف العمل.

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	2	%8
غير موافق	23	%92
محايد	/	/
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول فإن نسبة 8% من موظفي الخزينة الولائية راضون عن ظروف العمل، فيها تعبر نسبة الأغلبية 92% من الموظفين عن عدم رضاهم لظروف العمل بالخزينة، وهذا قد يؤثر سلبا على أداء الخزينة ككل.

10 جدول يبين رضى الموظف عن اضافة موظفين جدد.

جدول (34) يبين رضى الموظف عن اضافة موظفين جدد.

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	16	%64
غير موافق	9	%36
محايد	/	/
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

حسب النتائج المعروضة في هذا الجدول نرى أن نسبة 64% من الموظفين راضون عن نسبة اضافة موظفين جدد فقد يساعد ذلك في الرقابة وأيضا قد يكون سببا في تسهيل أداء الإدارة، أما نسبة 36% لا يدعمون فكرة اضافة موظفين جدد وقد يدل ذلك على العمل متوافق مع عدد الموظفين.

11 جدول يبين مدى تطبيق الخزينة الولائية لمبادئ الحوكمة.

جدول (35) يبين مدى تطبيق الخزينة الولائية لمبادئ الحوكمة.

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	6	%24
غير موافق	11	%44
محايد	8	%32
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات **Excel**

هناك اختلاف بالإجابة على هذه النقطة من البحث، فنسبة 24 %يؤكدون تطبيق الحوكمة بالخزينة، فيما تعبر نسبة 44% عكس ذلك وهم لا يعتبرون أن الخزينة الولائية تطبق مبادئ الحوكمة يمكن أن يكون سبب ذلك نظرة سلبية إزاء جهة عملهم أو أنها لا تطبق الحوكمة حقيقةً ، أما نسبة 32% من الموظفين فهم لا يملكون أي اجابة لذلك.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل المتضمن الحديث عن الخزينة العمومية في الجزائر والتعريف بمختلف فروعها، حيث تمت دراستنا لهذا الموضوع بخزينة ولاية المسيلة حيث قمنا بإعداد استمارة استبيان وتم توزيعها على موظفي الخزينة الولائية، وحصلنا على مجموعة من نتائج الاستبيان والتي تعبر عن أراء العاملين التي كانت متقاربة في بعض الحالات و تختلف في حالات اخرى.

حيث اتفق العاملون في الخزينة العمومية على ان إدارة الخزينة تلتزم بجميع القوانين واللوائح التنظيمية وبالاستخدام الصحيح للأموال العامة، واختلفوا في القضايا المتعلقة بالأجور التي يتقاضونها مقابل الجهد المبذول، وكذلك ابدو تعقيبات حول النصوص القانونية خاصة التي تحمي العاملين بالخزينة العمومية، كما تناول الاستبيان قضايا متعلقة بالدور الذي تلعبه الحوكمة في تسهيل اداء مهام المكلفين بعملية المراجعة، وكذا مدى تبني ادارة الخزينة العمومية للحوكمة والدور الذي تساهم به مبادئها (الافصاح، الشفافية...) في تسهيل مهام العاملين بالخزينة العمومية بصفة خاصة وتحسين اداء ادارة الخزينة العمومية بصفة عامة.

النتائج على ضوء الفرضيات:

- تعتبر الشفافية أهم مبادئ الحوكمة فهي الافصاح عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة، لذلك تستخدم كلمة الشفافية كمرادف لعدم الفساد، فهي بذلك تثبت الفرضية الأولى بأن الافصاح والشفافية اهم مبادئ الحوكمة.

- تتميز وظائف الخزينة العمومية بوجود ثلاث مستويات، المركزي و يتمثل في وزارة المالية وهي السلطة الوصية عن الخزينة العمومية التي تنبثق منها 13 خزينة جهوية تتمثل الوظيفة الاساسية لها بتسيير الخزائن الولائية التابعة لها فهي تعبر عن وظيفة ادارية بحتة، أما الخزينة الولائية فهي تقوم بوظيفة تقنية بحتة ومنه فهذا التقسيم يثبت صحة الفرضية الثانية بأن الخزينة العمومية مصرفي الدولة وصرافها.

- يعتبر كل من الأمر بالصرف والمحاسب العمومي اعوان الدولة في تسيير اموالها الضخمة وذلك حسب القانون 90/21 الذي يتيح العمليات الادارية للأمر بالصرف، والعمليات التقنية للمحاسب العمومي لتسيير وتنفيذ كل من الايرادات ونفقات الدولة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة بأن أعوان المحاسبة العمومية هم الآمر بالصرف والمحاسب العمومي.

النتائج العامة (نتائج الدراسة)

- تعتبر الحوكمة من المصطلحات الحديثة التي يتزايد الاهتمام بها كونها تمثل مجموعة من المبادئ المالية والمحاسبية والرقابية التي تهدف لمحاربة الفساد المالي والإداري.

- الخزينة العمومية هي اهم مصالح الدولة في تسيير و تنفيذ الميزانية العامة، من خلال تحصيل ايراداتها، والتأكد من التزام الدولة لتنفيذ النفقة العمومية تحقيقا للموازنة العامة.

- الحوكمة تطوير لمفهوم الحكم الراشد الذي يمكن للجزائر من خلاله التوجه نحو الاصلاحات التي من شأنها الرفع وتحسين أداء كافة القطاع العام خاصة الخزينة العمومية بما انه موضوع البحث.

- ان مشكلة ادارة الخزينة العمومية الجزائرية ليست مالية، بل هي ازمة نظام ومناهج التسيير، واكبر دليل على ذلك هو ان الجزائر لم تطلب أي قروض مالية من المنظمات الأجنبية نتيجة السيولة النقدية المتوفرة بها.

- بإمكان الجزائر تحسين والرفع من أداء ادارة الخزينة العمومية من خلال تبني أليات الحوكمة و تطبيق مبادئها، فالحوكمة قواعد واجراءات تمارس لضمان حسن سير العمل وتحقيق الاهداف وتوفير ادارة فعالة.

- تعتبر نسبة موظفي الخزينة الولائية الذين يثبتون مستوى التكوين الجامعي مؤشرا جيدا لما لهم من دراية بموضوع الحوكمة مما يسهل تطبيق الآليات التي تتناسب مع طبيعة عمل الخزينة.

الاقتراحات والتوصيات:

وفي ختام هذه الدراسة وبناء على الدراسة الميدانية ونتائج الاستبيان يمكن تقديم بعض الاقتراحات وتتمثل فيما يلي

- ➢ ان ارتباط مفهوم حوكمة المؤسسات بالجانب المالي بشكل واضح جعل هذه المؤسسات لا تعي بأهمية للحوكمة، وعليه فيجب التنسيق مراعاة جميع جوانب الحوكمة (الجانب الرقابي، الجانب الاقتصادي، الجانب القانوني، الجانب الاجتماعي)
- ➢ يجب على الجزائر ان تتكيف مع متطلبات اقتصاد السوق، وتبني اساليب الادارة الحديثة لمسايرة العصر وتحسين أداء ادارة الخزينة العمومية، وعليه ينبغي عليها مواجهة التحديات التي تواجهها في محاربة الفساد والرشوة والمحسوبية.
- ➢ يجب على ادارة الخزينة العمومية الأخذ بعين الاعتبار اعادة النظر وتحسين سياسة التحفيزات، وظروف العمل، وكذا أجور موظفيها تفاديا لانجرافهم وراء الفساد والاختلاسات والتزوير، وذلك لتحسين الأداء بصفة عامة.
- ➢ فتح ابواب الحوار والاستماع لمقترحات وأراء موظفي الخزينة وإيجاد حلول لمطالبهم، وتفعيل دور قنوات الاتصال بالإدارة العليا تحسينا للأداء.
- ➢ قد تظهر معالم الحوكمة بشكل كبير في المؤسسات الخاصة التي لها التزامات عديدة مع الحكومة، لكن يجب دراسة مفهوم الحوكمة في المؤسسات العمومية لتحسين الأداء فيها.

الخاتمة

أصبح موضوع الحوكمة في السنوات الأخيرة ركنا أساسيا في استراتيجيات الدول لتحقيق التنمية، فالحوكمة و باعتمادها على مجموعة المبادئ التي تفرض قوانين وتشريعات تنظيمية من شأنها الرفع وتحسين أداء الإدارة ومحاربة الفساد المالي والإداري، وهذا ما يفسر الإصلاحات التي تقوم بها الدولة جاهدة للوصول بالإدارة الجزائرية إلى المستوى المرغوب فيه وهو ما صادف موضوع الدراسة " دور الحوكمة في تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية ".

قائمة الملاحق

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص ادارة اعمال المؤسسات السنة الدراسية:2020/2019

استمارة استبيان

الطالب: نوري مراد

السلام عليكم و رحمة الله تعالى وبركاته

أضع بين أيديكم هذه الاستمارة، راجيا منكم الاجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي تحت عنوان:

" **دور الحوكمة في تحسين أداء ادارة الخزينة العمومية** "

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات و الاجابة عنها وفق ما ترونه مناسبا وتقييم العبارات (موافق، محايد، غير موافق). علما بأن " محايد " تعني عدم معرفة الاجابة.

وتقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير.

البيانات الشخصية	**التقييم**		
1-الجنس	ذكر	انثى	
2-السن	20-29 سنة	30-39 سنة	40 سنة و أكثر
3-المستوى التعليمي	ثانوي	جامعي	
4-عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	5-10 سنة	10 سنة و اكثر

الحوكمة واحترام القوانين	موافق	غير موافق	محايد
5- تلتزم ادارة الخزينة بجميع القوانين و اللوائح التنظيمية.			
6- يوجد نظام فعال للرقابة و التدقيق الداخلي لدى ادارة الخزينة.			
7- تكمن اهمية الحوكمة في محاربة الفساد الداخلي، تعتبر ذلك مساهمة في تسهيل أداء المؤسسة ؟			
8- هل ترى بأن تبني الحوكمة لدى ادارتكم يساهم في توفير ادارة فعالة ؟			
9- توجد قوانين وتشريعات لحماية الموظف أثناء تنفيذ المهام المسندة اليه ؟			
10- تلتزم ادارة الخزينة بالاستخدام الصحيح للأموال العامة.			
11- نمط القيادة بالخزينة ديمقراطي. (يشترك القائد بمرؤوسيه في اتخاذ قراراته)			
12- تأخذ القيادة بآراء ومقترحات الموظفين في تطوير أداء الخزينة.			

الشفافية	**موافق**	**غير موافق**	**محايد**
13- يمكن للحوكمة بناء جسور من الثقة بين الخزينة العمومية و أصحاب المصالح.			
14- توجد قنوات اتصال فعالة لتوصيل آراء الموظفين للادارة العليا بالخزينة.			
15- يتعامل المسؤولون بالخزينة مع الموظفين بشفافية.			
النزاهة و الأخلاقيات	**موافق**	**غير موافق**	**محايد**
16- يستغل بعض الموظفين المال العام لمصالحهم الشخصية (كاستخدام السيارات جهة العمل).			
17- يوجد بعض موظفي الخزينة متورطين في الفساد المالي و الاداري (تجاوزات مالية، رشوة، خرق للوائح، المحسوبية)			
18- توجد مصداقية بالوعود التي تقدمها الخزينة لأصحاب المصالح.			
19- التزام الموظفين بأخلاقيات المهنة.			
20- وجود ميثاق أخلاقي للموظفين بالخزينة			

يدعم تطبيق الحوكمة.			
الهيكل التنظيمي	**موافق**	**غير موافق**	**محايد**
21- الهيكل التنظيمي ملائم لطبيعة نشاط الخزينة الولائية.			
22- يتصف الهيكل التنظيمي الحالي بوضوح في علاقات السلطة.			
23- لا يوجد تداخل في الاختصاصات بين أقسام الخزينة.			
24- توجد تغطية لجميع فئات الوظائف بالخزينة الولائية.			
ادارة الخزينة الولائية	**موافق**	**غير موافق**	**محايد**
25- تقوم الادارة بجلب مشروعات لتطوير الخزينة الولائية.			
26-توجد معايير للترقية بإدارة الخزينة الولائية			
27- هناك خطة للتدريب وتنمية المهارات الادارية لكوادر الخزينة الولائية.			
28- تغيير المناصب الحساسة بالخزينة الولائية يدعم تطبيق الحوكمة.			
29- تتوافق قدرتك الشخصية مع حجم العمل			

المطلوب منك في الخزينة.			
30- الوقت كاف لانجاز المهام المسندة اليك من طرف ادارة الخزينة.			
31- رضا الموظف عن الأجر الذي يتقاضاه مقابل الجهد المبذول.			
32- تلقي الموظف تحفيزات عند أداء عمل ما ؟			
33- رضا الموظف عن ظروف العمل بالخزينة الولائية من خلال الآلات، جاهزية الادارة ؟			
34- انت راض عن نسبة اضافة موظفين جدد لتسهيل أداء الادارة ؟			
35- بكل صراحة هل ترى بأن الخزينة الولائية تطبق مبادئ الحوكمة ؟			

شكرا على حسن تعاونكم.

قائمة المصادر

والمراجع

- **الكتب:**

1- حسين الصغير، **دروس في المالية والمحاسبة العمومية**، الجزائر: دار المحمدية، 1999.

2- دنيدني يحيى، **المالية العمومية**، الجزائر: دار الخلدونية ، 2014.

3- سويلم محمد، **إدارة البنوك و صناديق الاستثمار وبورصات الأوراق المالية**، الأردن: مؤسسة زهران للطباعة النشر والتوزيع .1996.

4- طارق عبد العالي حماد، **حوكمة الشركات**، دون ذكر الطبعة. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2005.

5- القزويني شاكر، **محاضرات في اقتصاد البنوك**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.

6- محمد ابراهيم عبد اللأوي، **المالية العامة**، الطبعة الأولى، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2017.

7- محمد احمد الخضيري "**حوكمة الشركات**" الطبعة الأولى، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005.

8- محمد الصغير، يسري ابو العلاء، **المالية العامة**، حي النصر 150 مسكن عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع. 2003.

9- مصطفى يوسف. **عولمة الأسواق المالية المعاصرة**. الطبعة الأولى. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016.

10- هني احمد، **العملة و النقود**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2000.

- **المذكرات:**

1- بلعمري عواطف، ضباب عبد الله، **دور الجباية في تمويل الخزينة العمومية دراسة حالة خزينة ولاية المسيلة خلال الفترة** 2016/2014، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة ولاية المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية.

2- العابدي دلال. **حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية**. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية. تخصص محاسبة. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2015-2016.

3- محمد المهدي، **دور الحوكمة في تحسين أداء ادارة الخزينة العمومية**، مذكرة تخرج ماستر، تخصص محاسبة ومالية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

- **النصوص التنظيمية والتشريعية:**

1- الجمهورية الجزائرية، قانون رقم 84-17،1984، الجريدة الرسمية العدد 28، 1984/07/10، المادة المادة 48، 54، 56، 58، 59، 61، 62، 64.

2- الجمهورية الجزائرية، قانون رقم 90-21،1990، الجريدة الرسمية العدد 35، 1990/08/15، المادة 3، 23، 33.

- **الدوريات العلمية والملتقيات:**

1- سفير محمد، قاشي يوسف، **مطبوعة بعنوان محاضرات في حوكمة الشركات**، جامعة العقيد أكلي محند اولحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017/2016 ص22.

2- مصطفى حسن بيسوني السعدني. **الشفافية و الافصاح في إطار حوكمة الشركات**. ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من اجل الإصلاح الاقتصادي و الهيكلي المنعقدة بالقاهرة. جمهورية مصر العربية 2006.

3- المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث و اوراق عمل المؤتمر العربي الاول حول "**التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات**"، بالتعاون مع الاتحاد العربي لخبراء المحاسبة القانونيين، ووزارة الاستثمار "مركز المديرين" بجمهورية مصر العربية و المنعقدة في الشارقة- دولة الامارات العربية المتحدة في سبتمبر 2005، ص66.

ملخص البحث

يهدف هدا البحث الى التعريف بالحوكمة و مبادئها واهميتها و اهدافها . و معرقة دورها في رفع اداء الخزينة العمومية وبما انه ليس هناك اتفاق على مفهوم للحوكمة الا انه هناك اتفاق على ان تطبيقها يعزز من كفاءة اداء اي مؤسسة بحيث تصبح اكثر قدرة على استخدام الامثل للموارد المتاحة و استغلال طاقات الموارد البشرية بوجهها الصحيح لزيادة ادائهم و بالتالي رفع اداء الخزينة العمومية

و هدفت هده الدراسة ايضا الى ابراز دور المتغير المستقل "اليات الحوكمة " على المتغير التابع" اداء الخزينة العمومية "

Résumé de la recherche

Cette recherche vise à présenter la gouvernance, ses principes, son importance et ses objectifs. Son rôle dans l'amélioration de la performance du trésor public est entravé et puisqu'il n'y a pas d'accord sur le concept de gouvernance, mais il est admis que son application améliore l'efficacité de la performance de toute institution afin qu'elle devienne plus en mesure d'utiliser les meilleures ressources disponibles et d'exploiter correctement les énergies des ressources humaines pour augmenter leurs performances et ainsi augmenter Performance du trésor public

Cette étude visait également à mettre en évidence le rôle de la variable indépendante " mécanismes de gouvernance " sur la variable dépendante " performance du trésor public "