جامعة غرداية – الجزائر–

كلية: العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم مالية ومحاسبة، تخصص محاسبة

بعنوان:

دور الحوكمة في تحسين أداء الخزينة العمومية

دراسة حالة المديرية الجهوية للخزينة بغرداية

إعداد الطالبين:

يحياوي رابح

ساسفة مختار

تحت إشراف أ.الدكتور:

عجيلة محمد

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.الدكتور لسلوس مبارك أستاذ التعليم العالي بجامعة غرداية .....رئيسا

أ.الدكتور عجيلة محمد أستاذ التعليم العالي بجامعة غرداية ...مشرفا ومقررا

الدكتور زواويد لزهاري أستاذ محاضر ب بجامعة غرداية .....مناقشا

الدكتورة أولاد إبراهيم ليلى أستاذ محاضر ب بجامعة غرداية...مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

جامعة غرداية – الجزائر–

كلية: العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم مالية ومحاسبة، تخصص محاسبة

بعنوان:

دور الحوكمة في تحسين أداء الخزينة العمومية

دراسة حالة المديرية الجهوية للخزينة بغرداية

إعداد الطالبين:

يحياوي رابح

ساسفة مختار

تحت إشراف أ.الدكتور

عجيلة محمد

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.الدكتور لسلوس مبارك أستاذ التعليم العالي بجامعة غرداية .....رئيسا

أ.الدكتور عجيلة محمد أستاذ التعليم العالي بجامعة غرداية ...مشرفا ومقررا

الدكتور زواويد لزهاري أستاذ محاضر ب بجامعة غرداية .....مناقشا

الدكتورة أولاد إبراهيم ليلى أستاذ محاضر ب بجامعة غرداية...مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

الشكر والتقدير

قبل كل شيء نشكر الله عز وجل ونحمده الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم ووهبنا من القوة والصبر ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى وإتمام دراستنا وعملنا المتواضع هذا، نفعنا الله به وإياكم

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف البروفسور "**عجيلة محمد**" على التوجيهات والملاحظات القيمة التي لم يبخل بها علينا، كما نشكره على حسن تواضعه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لجميع عمال المديرية الجهوية للخزينة بغرداية.

كما نتقدم أيضا بالشكر الجزيل لجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خاصة قسم العلوم المالية والمحاسبة.

وكل الذين ساعدونا وقدموا لنا يدّ المساعدة سواء من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل حتى ولو بالكلمة الطيبة.

إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير

فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب) أطال الله في عمره

إلى من وضعتني على طريق الحياة وجعلتني رابط الجأش

وراعتني حتى صرت كبيرا

(أمي الغالية) أطال الله في عمرها

إلى زوجتي ورفيقة الكفاح في مسيرة الحياة

إلى أخواتي وأخي العزيز "عبد القادر" حفظهم الله عز وجل

إلى أخي وصديقي في إنجاز هذا العمل يحياوي رابح.

إلى كل العائلة الكريمة، وزملاء الدراسة متمنيا لهم التوفيق

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مساندتي

وخاصة الأستاذ المشرف عجيلة محمد

إلى كل عمال المديرية الجهوية للخزينة بغرداية وخاصة المدير ومصلحة المستخدمين

إليهم جميعا أهدي هذا العمل راجيا من المولى عز وجل أن يوفقنا جميعا لما يحبه ويرضاه

مختـــار

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا

الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضله مهداة

إلى أمي حفظها الله و أدامها نورا لدربي.

إلى روح أبي الغالية رحمة الله عليه.

إلى إخواني و أخواتي

إلى زوجتي الكريمة و أبنائي فراس، رائد، جوري و ثائر

حفظهم الله.

إلى أخي و صديقي في إنجاز هذا العمل ساسفة مختار.

إلى كل من أنار لي درب العلم وكان لي شمعة منيرة:

أساتذَتي الكرام و خاصة الدكتور عجيلة محمد.

إلى عمال الديوان الوطني للإحصائيات للملحقة

الجهوية بورقلة.

إلى خريجي جامعة غرداية دفعة 2022.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل، الذي أسأل الله أن يجعله

نبراسا لكل طالب علم.

رابح يحياوي

الملخص

الملخص:

جاءت هذه الدراسة بعنوان أهمية الحوكمة في الخزينة العمومية لولاية غرداية، للإجابة على الإشكالية التالية: ما هي آليات دور الحوكمة في تحسين أداء مديرية الخزينة العمومية الجزائرية؟، إذ أن الهدف من الدراسة التعرف على الأسس النظرية للحوكمة وأهميتها في المؤسسات وخاصتا لدى الإدارات العمومية، كما هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة تطبيقية على مستوى الخزينة العمومية لولاية غرداية بهدف التعرف على أهمية نظم الحوكمة لديها، وقد قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلنا إلى أن من خلال تحليل استمارة الإستبيان إلى أن للحوكمة أهمية كبيرة في تسيير إدارات الخزينة العمومية لولاية غرداية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، تسيير، خزينة عمومية.

Summary:

This study, entitled The Importance of Governance in the Public Treasury of the State of Gardia, responds to the following problems: What are the mechanisms for the role of governance in improving the performance of the Algerian Public Treasury Directorate?, The aim of the study is to identify the theoretical foundations and importance of governance in institutions and in public administrations.

The study also aims to carry out an applied study at the level of the public treasury of the state of Gardia in order to identify the importance of its governance systems. We have used the analytical descriptive approach.

We have concluded that by analysing the questionnaire form, governance is of great importance in the management of the public treasury departments of Gardia State.

Keywords: governance, governance, public treasury.

الفهرس

فهرس المحتويات

الشكر.....I
الإهداء الأول.....II
الإهداء الثاني.....III
الملخص.....IV
قائمة الجداول IX
قائمة الأشكال X
قائمة الملاحق.....XI
المقدمة العامة .....أ
الفصل الأول:.الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة.....
تمهيد.....2
المبحث الأول: مدخل إلى الحوكمة وأداء الخزينة العمومية 3
المطلب الأول: تعريف الحوكمة ومبادئها.....3
أولا: تعريف الحوكمة.....3
ثانيا: مبادئ الحوكمة 6
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة والأطراف المعنية بها.....9
أولا: أهمية الحوكمة 9
ثانيا: أهداف الحوكمة 11
ثالثا: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة 12
المطلب الثالث: محددات الحوكمة ونماذجها.....13
أولا: محددات الحوكمة.....13
ثانيا: نماذج الحوكمة.....14
المبحث الثاني: أساسيات الخزينة العمومية.....18

المطلب الأول: تعريف الخزينة العمومية والعناصر المكونة لها.....18
أولا: تعريف الخزينة العمومية.....18
ثانيا: أهمية الخزينة العمومية.....19
ثالثا: العناصر المكونة للخزينة العمومية.....19
المطلب الثاني: وظائف الخزينة العمومية وعملياتها.....21
أولا: وظائف الخزينة العمومية.....21
ثانيا: عمليات الخزينة العمومية.....23
ثالثا: موارد الخزينة العمومية.....23
المطلب الثالث: متطلبات الحوكمة لتطوير أداء الخزينة العمومية.....26
أولا: العلاقة بين الحوكمة والخزينة العمومية.....26
ثانيا: متطلبات نجاح حوكمة الميزانية العامة.....29
المبحث الثالث: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة.....31
المطلب الأول: الدراسات الوطنية.....31
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....35
المطلب الثالث: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة.....38
أولا: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات الوطنية.....38
ثانيا: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية.....40
خلاصة الفصل.....41
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمديرية الجهوية للخزينة بغرداية. .....
تمهيد.....42
المبحث الأول : مدخل عام للمديرية الجهوية للخزينة بغرداية.....43
المطلب الأول :نظرة عامة حول المديرية الجهوية للخزينة بغرداية.....43
المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للخزينة بغرداية.....43
المطلب الثالث :وظائف ومهام المديرية الجهوية للخزينة بغرداية.....48

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:.....51
المطلب الأول: منهج الدراسة. 51
المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.....52
المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة وصدقها. 52
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة: 54
المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة: 54
المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الإستبيان 60
خلاصة الفصل: 71
الخاتمة العامة.....72
قائمة المراجع 74
قائمة الملاحق.....78

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مقياس ليكارت الخماسي	51
02	توزيع أداة الدراسة	52
03	قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ	53
04	معامل الإرتباط بيرسون لقياس صدق الداخلي للإستبيان	53
05	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس	54
06	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب العمر	55
07	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	56
08	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	57
09	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المنصب الإداري	58
10	مستوى الملائمة والأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	60
11	إجابات أفراد العينة على المحور أهمية الحوكمة بالخزينة العمومية	60
12	إجابات أفراد العينة على المحور دور الحوكمة في تسيير الخزينة العمومية، البعد الأول: تسيير الخزينة العمومية	64
13	إجابات أفراد العينة على المحور دور الحوكمة في تسيير الخزينة العمومية، البعد الثاني: أثر الحوكمة على تسيير الخزينة العمومية	67
14	العلاقة بين أهمية الحوكمة بالخزينة العمومية	70

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية	44
02	الدائرة النسبية لعينة الدراسة حسب الجنس	55
03	الدائرة النسبية لعينة الدراسة حسب العمر	56
04	الدائرة النسبية لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	57
05	الدائرة النسبية لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	58
06	الدائرة النسبية لعينة الدراسة حسب المنصب الإداري	59

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
01	إستمارة الإستبيان
02	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان
03	نتائج SPSS ألفا كرومباخ
04	نتائج SPSS معامل بيرسون
05	نتائج SPSS للمحور الأول – الجنس
06	نتائج SPSS للمحور الأول – العمر
07	نتائج SPSS للمحور الأول – المؤهل العلمي
08	نتائج SPSS للمحور الأول – الخبرة المهنية
09	نتائج SPSS للمحور الأول – المنصب الإداري
10	نتائج SPSS لعبارات الإستبيان

المقدمة العامة

يتم في أي نظام اقتصادي في العالم اعتماد مراحل تهيئة مقومات الموازنة العامة على إنشاء صندوق عام للدولة حيث يتم إيداع ما تجنيه من إيرادات عامة من مصادر مختلفة على رأسها الجباية، ويتم جمعها في الصندوق يسمى الخزينة العمومية، إن مهام الخزينة العمومية أو الهيئة المسيرة لها هو تسيير الإيرادات العامة وضمان مواجهة احتياجات الصرف ومنه البحث الدائم عن التوازن بين الإيرادات والنفقات.

فالخزينة العمومية أداة هامة للدولة ولسياستها الإقتصادية، فالخزينة العمومية لها القدرة المالية الضخمة في التأثير على الدورة المالية في التوازن الإقتصادي العام للدولة.

ويتم استخدام الحوكمة في إدارة وتسيير الخزينة العمومية والتي يقصد بها تنظيم الأقسام الإدارية للمؤسسة من خلال مجموعة من التشريعات والنظم بهدف تحقيق أهداف المنظمة، فالحوكمة أصبحت من أهم المتطلبات والضروريات الحتمية لدى إدارة الخزينة العمومية التي أضحى تطبيقها أساساً في الآونة الأخيرة، لضمان تنظيم عملها من خلال وضع قواعد ومبادئ بالإضافة إلى الرقابة عليها، وتطبيق أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة فيها.

ومن خلال الحوكمة يمكن حماية المصالح من الإيرادات والنفقات التي تشرف الخزينة العامة عليها، وكذلك تنظيم العلاقة بين المكلفين والعمال والإداريين فيها، وبالتالي تحقيق الهدف الأول للخزينة العمومية وهو تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية.

الإشكالية الرئيسية:

ما هي آليات دور الحوكمة في تحسين أداء مديرية الخزينة العمومية الجزائرية؟

للإجابة على هذه الإشكالية سيتم التطرق إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ماذا نقصد بالحوكمة؟ وما أنواعها؟
- ماهي أساسيات ومهام الخزينة العمومية؟
- كيف تؤثر الحوكمة على أداء الخزينة العمومية لدى مديرية الخزينة العمومية؟

الدراسة: الفرضيات

بناءا على الإشكالية المطروحة وللإجابة على الأسئلة الفرعية نقوم بصياغة وتقديم الفرضيات التالية:

- الحوكمة هي مجموعة من الإجراءات التشريعية والتنظيمية التي تهدف إلى المساهمة في التسيير الحسن للمؤسسة ولها عدة نماذج ومحددات.
- أول وأهم عمل للخزينة العمومية تسيير الإيرادات وتحديد النفقات وتحقيق التوازن بينها وفق ما جاء في الميزانية العامة.
- تأثر الحوكمة على أداء الخزينة العمومية لدى مديرية الخزينة العمومية بشكل إيجابي.

أسباب إختيار الموضوع:

بناءا على الإشكالية المطروحة والفرضيات المقترحة، ترجع أسباب إختيار هذا الموضوع إلى جملة من النقاط نلخصها في:

- المكانة التي يحظى بها موضوع الدراسة والمتمثل في دور الحوكمة في تحسين أداء الخزينة العمومية.
- الرغبة بالإلمام بجميع جوانب الموضوع.

أهداف الدراسة:

على اعتبار الفرضيات المقدمة وأسباب اختيار الموضوع تهدف هذه الدراسة للوصول للنقاط التالية:

- الإحاطة بالمفاهيم النظرية لموضوع البحث.
- تقديم البحث كمادة نظرية وتطبيقية لمساعدة الطلبة المهتمين بهذا المجال.
- إسقاط الجانب النظري على التطبيقي للتعرف على أهمية الحوكمة في تحسين أداء الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

تكسب الدراسة أهمية من خلال إيضاح الدور الذي تلعبه الحوكمة في تسيير المؤسسة بما فيها إدارة الخزينة العمومية والتي تمثل المحرك لمختلف العمليات الإدارية، بالإضافة للأهمية التي تحظى بها الحوكمة في تسيير الخزينة العمومية فإنها تنظم إيرادات ونفقات الميزانية بشكل يحقق التوازن بينها.

منهج الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الفصل الأول، من خلال التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة، والمنهج التحليلي في الفصل الثاني من خلال تحليل نتائج إستمارة الإستبيان.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: المديرية الجهوية للخزينة لولاية غرداية.

الحدود الزمانية: من شهر مارس إلى غاية شهر جوان.

صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا هي قلة الدراسات السابقة التي تتناول موضوع دراستنا.

هيكل الدراسة:

لقد تناولنا في دراستنا لهذا الموضوع فصلين هما:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

وتم التطرق فيه إلى ثلاثة مباحث، يتضمن المبحث الأول مدخل إلى الحوكمة وأداء الخزينة العمومية، ويتضمن المبحث الثاني أساسيات الخزينة العمومية، ويتضمن المبحث الثالث الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمديرية الجهوية للخزينة بغرداية.

ومن خلال هذا الفصل سنتعرف على أهمية الحوكمة لدى الخزينة العمومية لولاية غرداية. في المباحث التالية: المبحث الأول مدخل عام للمديرية الجهوية للخزينة بغرداية، المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

تمهيد الفصل:

إن المنظمات هي عبارة عن إدارات وأقسام متعددة لكل منها مسؤوليات وأهداف مختلفة، ترتبط جميعها مع بعضها البعض وتتداخل مسؤولياتها، ولتنظيم أدوار تلك الإدارات مع بعضها البعض وكبح الفجوة والثغرات الإدارية بينهم، يتم التركيز على الحوكمة في إدارتها، ومن بين هذه الإدارات نجد الخزينة العمومية.

تساهم الحوكمة في تحسين أداء الخزينة العمومية على غرار أي مؤسسة أخرى، فهي تساعد على إصلاح الثغرات والإختلالات التي تعرقل عمل إدارة الخزينة العمومية وتطورها في وقت يتسم بالعصرنة (اقتصاد السوق)، لذا تسعى الجزائر لتطبيق الحوكمة كوسيلة لمعالجة نقائص الخزينة العمومية، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الأدبيات النظرية لأهمية الخزينة العمومية في تحسين أداء الخزينة العمومية من خلال ثلاثة مباحث وهم:

- **المبحث الأول: مدخل إلى الحوكمة وأداء الخزينة العمومية**
- **المبحث الثاني: أساسيات الخزينة العمومية**
- **المبحث الثالث: الدراسات السابقة**

المبحث الأول: مدخل إلى الحوكمة وأداء الخزينة العمومية

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مختلف الأسس النظرية والمرتكزات الأساسية للحوكمة من جهة وإلى الخزينة العمومية من جهة أخرى، والجمع بينهما من خلال التطرق إلى متطلبات الحوكمة في تطوير أداء الخزينة العمومية.

المطلب الأول: تعريف الحوكمة ومبادئها

يجمع هذا المطلب المداخيل النظرية المتعلقة بالحوكمة، حيث يتناول تعريف للحوكمة ومبادئها، بالإضافة إلى أهمية الحوكمة وأهدافها، وكذلك محددات الحوكمة ونماذجها.

أولا: تعريف الحوكمة

تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، وفيما يلي نتطرق لأهم التعريفات التي جاءت في هذا المصطلح:

عرف البنك الدولي الحوكمة على أنها: " الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الإقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية ".[1]

وعرفها برنامج الأمم المتحدة للتنمية على أنها: " مجموعة القواعد والإجراءات والآليات المتخذة من قبل كل السلطات التي تضمن التطبيق الجيد لإدارة شؤون الدولة في أعلى مستوى من الفعالية ".[2]

كما عرف صندوق النقد الدولي FMI الحوكمة على أنها: " الطريقة التي بواسطتها تسير السلطة الموارد الإقتصادية والإجتماعية لخدمة التنمية، وذلك باستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف وتحقيق أكبر المنافع ".[3]

[1] خليل عطا الله، عشماوي محمد عبد الفتاح، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008 ص 28.

[2] بيرلي ريتشارد وآخرون، أساسيات تمويل المنشأة، ترجمة سرور علي إبراهيم، أحمد يوسف عبد الخير، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2011، ص 39.

[3] رابح عرابة، خديجة للعياء، الحكم الراشد للإختيار الإستراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة في الدول النامية، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، الجزائر، 2007، ص 03.

وتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها ".[1]

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحاملي الأسهم وغيرهم من المساهمين ".[2]

عرف الباحث فرنسوا أشار الحوكمة على أنها: " اشتراك المؤسسات الإقتصادية والفاعلين الإجتماعيين والقطاع الخاص مع بعضه البعض وجعل مواردها المالية والبشرية بصفة مشتركة وكل خبراتها وقدراتها وكذلك مشاريعها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف وتقاسم المسؤوليات في عملية إعداد وتنفيذ السياسات القادرة على الحفاظ على تماسك المجتمع.[3]

ويعرف " جيمس بوتن وكولن برادفور " الحوكمة بأنها : " إن الحوكمة العالمية المثالية هي عملية للقيادة التعاونية، تجمع معاً الحكومات والوكالات العامة متعددة الأطراف والمجتمع المدني لتحقيق أهداف مقبولة لدى الجميع، وهي توفر توجيها استراتيجياً ثم تحشد الطاقات الجماعية لمواجهة التحديات العالمية، ولكي تكون فعالة ينبغي أن تكون شاملة وديناميكية وقادرة على تخطي الحدود والمصالح القومية والقطاعية، وينبغي أن تكون ديمقراطية من النظم الاستبدادية وأكثر انفتاحاً من الناحية السياسية من النزعة البيروقراطية وتكاملية أكثر منها متخصصة".[4]

ويستنتج الباحث من مجمل التعاريف السابقة ما يلي:[5]

1- الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة.

---

[1] جهان نجعان، حوكمة الشركات "متطلبات، مبادئ، ونطق تطبيقها"، كونست للإستشارات الإستثمارية، القاهرة، مصر، 2009 ص 4.

[2] عبد الرازق جبار، الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرسال الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، حالة دول شمال إفريقيا، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، 2009، ص 76

[3] سعيد علي عهد، الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة مراجعة في سوريا، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة تشرين، دمشق، سورية، 2009، ص88

[4] بوتون جيمس، برادفور كوان، الحكومة العالمية، قوى فاعلة جديدة، قواعد جديدة، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، 2007، ص 11.

[5] عمر مطر جمعه النيادي، دور الحوكمة في تفعيل سياسة الإبتكار الإداري في سوق أبو ظبي للأوراق المالية، رسالة ماجستير في الحوكمة والسياسة العامة، جامعة الإمارات العربية المتحدة، قسم الحكومة والمجتمع، 2009، ص 13

2- الحوكمة هي مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف تقديم توجيه استراتيجي وضمان تحقيق الأهداف والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم واستغلال موارد المؤسسة على نحو أمثل.

كما يعرف بعض الباحثين الحوكمة بأنها " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة، ومراقبتها على أعلى مستوى، من أجل تحقيق أهدافها، والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية، والنزاهة، والشفافية". [1]

ويضيف أيضا " هي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة، لتوفير إشراف على المخاطر، ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة ".[2]

وبعبارة أخرى يشير مفهوم حوكمة الشركات إلى مجموعة القوانين، والتشريعات التي تحدد العلاقة التعاقدية بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم، والأطراف الأخرى ذات المصالح المتشابكة، مثل الدائنين، والعاملين، والموردين من ناحية أخرى، حيث تحدد تلك القوانين حقوق، وواجبات جميع الأطراف.[3]

ويرى الباحث أن قواعد الحوكمة تمثل إطارا، أو حزمة كاملة من التشريعات القانونية، حيث تقوم بتنظيم عمل إدارة الشركات، وتحديدا عمل مجلس الإدارة في شركات المساهمة، ومسألة تعيينه، وبيان سلطاته، وواجباته، ومسؤوليته، وتنظيم قواعد، وتشريعات الرقابة الداخلية والخارجية على أعمال الشركة وحساباتها، كما تهدف تلك التشريعات إلى توفير الحماية الكاملة لحقوق الأطراف كافة، المرتبطة مصالحهم بالشركة، من خلال تفعيل مشاركة المساهمين في اجتماعات الجمعية العامة العادية والغير العادية للشركة، واطلاع المتعاملين كافة مع الشركة على المعلومات، السجلات والبيانات المتعلقة بها. [4]

بشكل عام يمكن القول أن الحوكمة هي مجموعة من القواعد التي تهدف إلى توجيه إدارة المؤسسة، وتنظيم عملها نحو تحقيق مصالح الشركة، من خلال فرض مجموعة من الآليات الرقابية الداخلية والخارجية على أعمالها، بهدف رفع كفاءتها في الأداء، ومنع التجاوزات والإنحرافات الإدارية.

[1] حارث عامر، حسن صبري، الرقابة الداخلية في شركات المساهمة مهامها في الإشراف على أعمال مجلس الإدارة في ظل قواعد الحوكمة، مجلة الدراسات الإسلامية والفكر للبحوث التخصصية، العدد 03، المجلد 01، 2015، ص 76

[2] حماد، طارق عبد العال، حوكمة الشركات والمفاهيم المبادئ التجاري، 2007، ص 3-9.

[3] سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006 م، ص15

[4] حارث عامر، حسن صبري، مرجع سبق ذكره، ص 78

ثانيا: مبادئ الحوكمة

تتركز بشكل عام على إيجاد حل للمشكلات التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، التفويض والوكالة في الإدارة، وكذا المشاكل التي قد تظهر بين أطراف أو أصحاب المصلحة في الشركة، ويخضع هؤلاء جميعا في علاقاتهم لقواعد الحوكمة المؤسسية، إما بالإلتزام الإجباري من خلال القانون والتنظيم المؤسسي، أو الإلتزام الإختياري، أو الإلتزام نتيجة ضغوط وحوافز من قوى السوق لإتباع أفضل الممارسات.

ويعود تطور مبادئ الحوكمة المؤسسية إلى المبادئ التي أنشأتها منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية عام 1999، والتي جاءت كاستجابة لطلب من اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في 27/28 لشهر أفريل 1998، لتطوير مجموعة من الإرشادات ومعايير الحوكمة المؤسسية، وذلك بالإتفاق مع الحكومات الوطنية والمنظمات العالمية ذات العلاقة والقطاع الخاص، وتعتبر مبادئ 1999 القاعدة أو الأساس التمهيدي لتطبيق الحوكمة في دول المنظمة أو خارجها. وتختلف مبادئ الحوكمة المؤسسية من دولة إلى أخرى، حسب القانون الذي تتبعه وهذا يعني ليس هناك نظام موحد للحوكمة المؤسسية يمكن أن يطبق في جميع الدول، ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج، بل إن هناك مبادئ عامة تصدرها هيئات دولية متخصصة مثل صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، وبشكل عام لا تعتبر مبادئ الحوكمة المؤسسية ملزمة، ولا تهدف إلى وضع قواعد مفصلة للتشريعات الوطنية، ويقصد بهذه المبادئ أن تكون عونا لحكومات الدول في جهودهم من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي الخاص بالحوكمة المؤسسية في دولهم، وكذلك من أجل توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات الأوراق المالية، والمستثمرين، والشركات، والأطراف الأخرى التي لها دور في تنمية الحوكمة الجيدة للشركات: [1]

1- مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية

تستند مبادئ OCED إلى المبادرات الوطنية للدول الأعضاء، وأيضا إلى أعمال سابقة تم الإطلاع عليها داخل منظمةOCED ، وقد شارك في عملية الإعداد أيضا عدد من اللجان التابعة للمنظمة، ومن بينها: لجنة الأسواق المالية، ولجنة الاستثمار الدولي، ولجنة سياسات البيئة، كما تم الاستفادة من اسهامات عدد من الدول الغير

[1] نوى فاطمة الزهراء، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص 56

الأعضاء في المنظمة، بالإضافة إلى اسهامات البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وقطاع الأعمال، والمستثمرين، والإتحادات المهنية، وغيرها من الأطراف المعنية بالموضوع.

ولقد تضمنت الورقة الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية عام 1999 خمسة مبادئ أساسية للحوكمة المؤسسية، بينما تضمنت الورقة الصادرة عام 2004 ستة مبادئ للحوكمة المؤسسية، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ:

- **توافر إطار فعال للحوكمة المؤسسية:** يجب أن يعزز ويشجع إطار الحوكمة الشفافية والكفاءة للأسواق المالية، وأن يكون هذا الإطار متناسقا مع أحكام القانون، ويبين بوضوح توزيع المسؤوليات بين المشرفين المختلفين، والجهات التنظيمية المسؤولة عن تطبيق القانون.
- **حفظ حقوق جميع المساهمين:** تشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد من الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:** الإطار النظري لمفهوم الحوكمة المؤسسية وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الإتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين، وحملة السندات، والموردين، والزبائن.
- **الإفصاح والشفافية:** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى للأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** تضم التوجيه والإرشاد الإستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة على إدارة الشركة، كما يعني محاسبة مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين، وتشمل أيضا هيكل مجلس الإدارة، وكيفية تكوينه، ومهامه الأساسية.

2- مبادئ البنك الدولي في مجال الحوكمة:

- **الإعسار وحقوق الدائنين:** في محاولة لتحسين الإستقرار في النظام المالي العالمي بعد أزمة جنوب شرق آسيا، قاد البنك الدولي مبادرة لتحديد الأسس والخطوط الإرشادية للوصول لنظم فعالة للإعسار، ودعم الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين والمدينين في الأسواق الناشئة.
- **الشفافية في نظم المحاسبة والمراجعة:** من أجل الحصول على التقارير المالية للشركة، تكون شفافة وتقدم في وقتها ويعتمد عليها، وكجزء من التقارير الخاصة بمبادرة الإلتزام بالمعايير والقواعد يقوم البنك الدولي بمراجعة مدى الإلتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة في عدد من الدول، والهدف من ذلك هو تقييم القدرة على مقارنة معايير المحاسبة والمراجعة المحلية، مع معايير المحاسبة والمراجعة الدولية، والدرجة التي تلتزم بها الشركات بمعايير المحاسبة الموضوعة في كل دولة.

3- **مبادئ صندوق النقد الدولي:** بالإضافة إلى مساهمة صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك الدولي للإلتزام بالمعايير والقواعد، فقد وضع صندوق النقد الدولي قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشكل أساسي، من أجل شفافية السياسات المالية والنقدية الحكومية.

- **قانون السياسات المالية:** يشجع صندوق النقد الدولي الدول الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية، والتي تؤكد على: وضوح الأدوار والمسؤوليات، توافر المعلومات للجماهير، إعداد الميزانيات وتقاريرها بطريقة واضحة، تأكيد النزاهة.
- **قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية:** قام صندوق النقد الدولي بإعداد الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسات النقدية والمالية، وقد وضع اجراءات الشفافية الجديدة في القانون على أساسين:

أولهما: إن السياسات النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية، إذا ما عرف المواطنين أهداف السياسة وأدواتها، وإذا ما ألزمت الحكومة نفسها بها.

ثانيهما: إن الإدارة الجيدة تدعو لأن تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة للمساءلة، خاصة عندما تعطي السلطات النقدية والمالية درجة عالية من الإستقلالية.

وقد وضع القانون في سياق تطوير المعايير وقواعد الإفصاح العلني للجماهير وإجراءات الشفافية، التي وضعت النظم النقدية والمالية الدولية، وهي تدعو لدرجة أعلى من الشفافية في البنوك التجارية، وشركات التأمين، والبنوك المركزية، وغيرها من الهيئات. [1]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة والأطراف المعنية بها

أولا: أهمية الحوكمة

تزايدت أهمية حوكمة المؤسسات خلال العشرين سنة الأخيرة، ويمكن إيجاز هذه الأسباب فيما يلي:[2]

1- تزايد الخوصصة والتي مست كلا من: أمريكا الجنوبية، أوربا الغربية، آسيا، الاتحاد السوفياتي (سابقا)، والتي زادت من الحاجة لتطوير طرق تسيير هذه المؤسسات الحديثة للخوصصة، وبذلك أصبح المساهمون الجدد في هذه الأخيرة بحاجة لحماية حقوقهم.

2- تزايد الأهمية المالية لصناديق معاشات التقاعد والتي أثرت بقوة في المؤسسات، ولعبت دورا مهما في تطبيق مستوى عالمي لحماية المساهمين.

3- تزايد موجة المناقصات العمومية خلال سنوات الثمانينات في الولايات المتحدة الأمريكية والستينات في أوربا والتي غدت الحديث حول حوكمة المؤسسات، وبالأخص على المستوى السياسي بسبب حجم وأثر هذه المعاملات.

4- تزايد الحديث عن الحوكمة في أوربا الشرقية، آسيا والدول الناشئة لجذب المستثمرين الأجانب، حيث أنه من أهم المستمرين المستهدفين بهذه الإجراءات هم التابعون لصناديق معاشات التقاعد في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، مما سمح لهم بنشر آرائهم وثقافتهم في هذه الدول.

5- فضائح الفساد والإفلاسات في نهاية التسعينيات في المؤسسات الكبرى، والتي تعود أساسا إلى تلاعبات محاسبية وزيادة نفوذ المسيرين، مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى تحسين نظم الرقابة القائمة.

[1] نوى فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 60

[2] Florent Le dentu, Système de Gouvernance d'Entreprise et Présence d'Actionnaire de Contrôle : Le Cas de Suisse, thèse présentée pour obtenir du grade de docteur des sciences économiques et sociales, université de Fribourg, Suisse, 2008, pp 16-17

وتعتبر هذه من الأسباب التي أدت بشكل كبير إلى الإهتمام بالدفاع عن حقوق المساهمين في المؤسسات وتحسين الرقابة فيها. ولتطبيق مفهوم حوكمة الشركات الكثير من المزايا التي يمكن للمؤسسات والدول أن تجني ثمارها وتتمثل في:[1]

1- تخفيض المخاطر الخاصة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات مع رفع مستوى الأداء للمؤسسات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الإقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات.
2- جذب الإستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية.
3- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.
4- الشفافية والدقة وضوح اعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.

وتظهر أهمية الحوكمة بشكل واضح من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي: [2]

1- ممارسة الشفافية والعدالة بما يحفظ حقوق جميع الأطراف في المؤسسة عبر توضيح الواجبات والمسؤوليات على جميع المستويات في المؤسسة.
2- حماية حقوق المساهمين خاصة الأقليات منهم سواء من سيطرة كبار المساهمين أو من سلوك المسيرين الذي قد لا يخدم مصالحها.
3- محاربة الفساد والغش الإداري واستغلال المنصب بالنسبة للأطراف في المؤسسة، وهو هدف مهم بالنسبة للحوكمة وأساس حماية مصالح الجميع.
4- تحسين سمعة المؤسسة وبالتالي زيادة فرص الحصول على التمويل من المصادر الداخلية أو الخارجية.
5- تنظيم عملية الرقابة على أداء الإدارة بما يسمح باطلاع المساهمين خاصة على كفاءة الإدارة في استغلال موارد المؤسسة.
6- تحسين أداء المؤسسة على المستوى المالي أو على مستوى الموارد البشرية عبر تنظيم سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

[1] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 13

[2] أمال سكور، أثر حوكمة المؤسسات عل الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص 81

7- العمل على تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو الإستمرار في النشاط في السوق وذلك عبر دعم استقرارها.

ثانيا: أهداف الحوكمة

تهدف قواعد الحوكمة إلى ضبط وتوجيه الممارسات الإدارية والمالية والفنية واحترام الضوابط والسياسات المرسومة، فهي تتناول الممارسة السليمة للقواعد على أداء العمل، وزيادة القدرة التنافسية ومحاربة الفساد بكل صوره سواء كان إداريا أو ماليا أو محاسبياً، وتدعيم استقرار المجتمع، وتحسين ذلك من خلال ما يلي: [1]

1- التأكيد على الإلتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام الحكومة والمجتمع مع تكوين لجان للمراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة تحقق رقابة مستقلة.[2]

2- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الإدارة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، وبالشكل الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي.

3- تحسين كفاءة استخدام موارد المؤسسة وتعظيم قيمتها، بحيث يجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار المجتمع، الذي ينعكس إلى تحقيق الكفاءة والتنمية.

4- ضمان التعامل بطريقة عادلة مع جميع المواطنين.

5- زيادة الثقة في الإقتصاد القومي، وأداء الحكومة.

6- الإشراف على المسؤولية الإجتماعية لمؤسسات الدولة عن طريق إجراءات مناسبة لنشاطاتها من خلال خدمة البيئة والمجتمع.

7- كبح مخالفة الإدارة المحتملة، وضمان التناغم الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح المواطنين.

8- تحقيق إمكانية المنافسة في الأجل الطويل، وهذا يؤدي إلى خلق حوافز للتطوير وتبني التكنولوجيا الحديثة ودرجة الوعي عند المستثمرين حتى تتمكن المؤسسة من الصمود أمام المنافسة القوية.

[1] عمر مطر جمعه النيادي، مرجع سبق ذكره، ص 19

[2] يوسف محمد حسن، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بدون دار النشر، القاهرة مصر، 2007، ص 69

ثالثا: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

هناك أربعة أطراف رئيسية تساهم بدرجة كبيرة في زيادة فعالية تطبيق الحوكمة المؤسسية وهي:[1]

1- المساهمون: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2- مجلس الإدارة: وهو من يمثل المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ويقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

3- الإدارة: وهي المسؤولة على الإدارة الفعلية للشركة، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها على الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4- أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال، وقد تكون هذه المصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان.

ويجب أن نلاحظ أن مفهوم الحوكمة المؤسسية يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم، الذين قد يكونون أفراداً أو عائلات، أو كتلة متحالفة، أو أي شكل آخر يمكن أن يؤثر على سلوك الشركة، كما يلعب الدائنون دورا هاما في درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، حيث نادت العديد من الهيئات الإشرافية المتخصصة لقطاع البنوك والإتفاقيات الدولية، بضرورة التأكد من التزام الشركات التي تتعامل معها بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، لطمأنة البنوك على قدرة الشركات على السداد، وهذا يساعد الشركات على الحصول على التمويل المطلوب بتكلفة مناسبة، كما يلعب العاملون دورا هاما في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل للحوكمة المؤسسية ويتباين دور هؤلاء الأطراف وتفاعلاتهم فيما بينهم واسعا، وذلك حسب الظروف السياسية والإقتصادية والثقافية السائدة.

[1] نوى فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 64

المطلب الثالث: محددات الحوكمة ونماذجها

أولا: محددات الحوكمة

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى مجموعتين من المحددات، وهي المحددات الخارجية والمحددات الداخلية، ونعرض هاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:[1]

1- **المحددات الخارجية:** وتشير إلى المناخ العام للإقتصاد في الدولة، والذي يشمل على القوانين المنظمة للنشاط الإقتصادي، وكفاءة القطاع المالي، بالإضافة إلى عناصر أخرى يمكن تلخيصها فيما يلي:

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق: مثل قوانين المؤسسات وقوانين العمل وقوانين الإستثمار ورأس المال، والقوانين المتعلقة بالإفلاس ومنع الإحتكار.
- توفير التمويل اللازم للمشروع: من خلال وجود نظام مالي جيد يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة.
- كفاءة الأجهزة الرقابية: مثل المصرف المركزي وهيئات سوق المال، وذلك بإحكام الرقابة على المؤسسات، والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات المنشورة، وكذلك وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي في حالة عدم الإلتزام.
- دور المؤسسات غير الحكومية: في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية، التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتشمل هذه المؤسسات جمعية المحاسبين ونقابات المحامين والعمال والموظفين وسلطة النقد.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين التي تؤدي إلى حسن إدارة المؤسسة وتنظيمها مما يقلل المخاطر.

2- **المحددات الداخلية:** تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات داخل المؤسسة، وكذلك القوانين واللوائح داخل المؤسسة، وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات والسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة، مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي يؤدي

[1] يوسف محمد حسن، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بدون دار النشر، القاهرة مصر، 2007 ص 6

إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق المصلحة العامة على المدى الطويل.[1]

ثانيا: نماذج الحوكمة

توجد عدة نماذج لحوكمة المؤسسات في العالم، والتي تختلف من دولة لأخرى، وقد تتوحد في مجموعة من الدول التي يتوفر لديها نفس: المناخ التنظيمي والتشريعي، الثقافات المحلية، السياسات العمومية، درجة تطور الأسواق المالية. وفيما يلي سنتطرق إلى أهم نماذج حوكمة المؤسسات في العالم:[2]

1- نموذج Erik Berglof

يرى Erik Berglof أنه يوجد نموذجين أساسيين لحوكمة المؤسسات يرتبطان أساسا بنوع النظام المالي القائم في الدولة، فدرجة تطور الأسواق المالية واستخدام الأدوات المالية، هيكلة الملكية إضافة إلى طبيعة التشريعات والقوانين، كلها تحدد نوع نموذج الحوكمة القائم، والتي يقسمها إلى نموذجين:[3]

- نموذج ذو توجه سوقي (Market - Oriented Système : MOS) وهو قائم في الدول التي تتميز بوجود أنظمة مالية متطورة تعتمد على أسواق مالية على درجة عالية من التطور مع استخدام واسع للأدوات و المشتقات المالية المختلفة حيث تعتمد المؤسسات على التمويل قصير الأجل من البنوك بشكل كبير مقارنة بالتمويل طويل الأجل، حيث تلجأ الى مصادر أخرى للتمويل كأسواق الوساطة المالية، ويقتصر دور البنك المركزي على الرقابة على عرض النقود و أسعار الفائدة، في حين يقتصر دور الدولة على تنظيم القطاع البنكي، و يتميز النموذج ذو توجه السوق بتشتت الدائنين، وانخفاض سيطرة البنوك على حسن التمويل مع نشأة الملكية في يد عدد كبير من المساهمين، إضافة إلى ضعف سيطرة البنوك و المؤسسات ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يمنع القانون امتلاك الأسهم من طرف البنوك، وحسب Berlglot فإن هذا النموذج ينطبق على الولايات المتحدة الأمريكية و إنجلترا .
- نموذج ذو توجه بنكي :(Bank -Oriented System) وتتميز بضعف النظام المالي مقارنة بالمجموعة الأولى، حيث تنخفض مصادر تمويل المؤسسات وتنحصر في التمويل البنكي ومن المؤسسات المالية الأخرى

[1] عمر مطر جمعه النيادي، مرجع سبق ذكره، ص 17

[2] أمال سكور، مرجع سبق ذكره، ص 84

[3] Erik Berglof , Capital Structure as a Mechanism of Control A Comparison of Financial Systems , Discussion Paper N ° 48 , program in law and economics , Harvard Law School , December 1988 , pp14-24

قصير وطويل الأجل، وتتدخل الدولة للتأثير في تكاليف مختلف أشكال التمويل. وينطبق هذا النموذج على كل من فرنسا، اليابان والمانيا، وتتميز هذه المجموعة بتركز الملكية في يد عدد محدود من كبار المساهمين، أغلبهم هم العائلات وكبريات المؤسسات المالية والصناعية وتسيطر ملكية العائلات بشكل كبير في فرنسا وألمانيا، في حين تنخفض هذه السيطرة في اليابان لصالح كبريات المؤسسات، كما تتميز هذه المجموعة بانخفاض تداول أسهم المؤسسات نتيجة لطول فترة الإحتفاظ بالأسهم.

2- نموذج Colin Mayer and J.R Franksh

حسب دراسة Mayer and Franksh فإنه يوجد نموذجين لحوكمة المؤسسات:

- نظام حوكمة المؤسسات المفتوح: يتميز هذا النظام بتطور الأسواق المالية وتنوع المؤسسات والمساهمين وتعددهم، والتي تسمح بتطور العمليات البنكية وتحويل حقوق الملكية والتصويت.
- نظام حوكمة المؤسسات المغلق: على عكس النظام الأول يتميز هذا النظام بتركز الملكية وضعف الأسواق المالية ومحدودية عمليات تحويل حقوق الملكية، ويلعب الإطار القانوني دورا مهما في تحديد هذه الأنظمة، فوجود إطار قانوني وتشريعي يسهل عملية التمويل عن طريق الأسواق المالية، يشجع على الاستثمار في البورصة وتحمي حقوق المساهمين يساعد على خلق نظام حوكمة سليم وكامل.[1]

3- نموذج Mazarer Yashimori

يرى Yashimori أن نماذج الحومة يمكن أن تقسم إلى:

- النموذج الأنجلوسكسوني :(modèle Anglo -Saxon) ويسيطر على هذا النموذج تحقيق أهم أهداف المؤسسة وهي تعظيم أرباح المساهمين. وتتميز هذه الأنظمة بتطور الأسواق المالية فيها وتعدد المؤسسات المدرجة في البورصات، وتنوع كل من طبيعة المساهمين وهيكلة رأس المال فيها، حيث يتشتت المساهمون وتنخفض سيطرة المؤسسات المالية والصناعية الكبرى، إضافة إلى وجود نسبة كبيرة من المساهمين الأفراد. ويطغى على هذا النموذج تقديم مصلحة الملاك أولا، حيث يسعى المسير إلى تحقيق أهم أهداف المؤسسة

[1] D'Ebla fateh , Le système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie (étude de quelques cas) , mémoire présenté pour l'obtention du diplôme du magistère en science économique , option gestion des entreprises , faculté des science économique et de gestion , université de Batna , 2006-2007 , p119

وهو تعظيم أرباح المساهمين، وبالتالي فهو نموذج مساهماتي، وتعني بالدول الأنجلو سكسونية: الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا.[1]

- النموذج الألماني والفرنسي (Modèle Allemand et Français) : ويركز هذا النموذج من الحوكمة على حماية مصالح المساهمين في المؤسسة، وبالتالي ينظر إلى هذا النموذج على أنه مزدوج الإهتمامات، وينتج هذا التوجه من تدخل الدولة وامتلاكها لحصص في كبريات المؤسسات، وبالتالي يمتد الإهتمام إلى تحقيق مصالح العمال. ففي النموذج الألماني، ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من الإهتمامات المختلفة والتي تهدف الى تحقيق المصلحة الوطنية، وتلعب البنوك دورا مهما في تمويل المؤسسات واتخاذ القرارات فيها ولذلك فهو يعطي الأولوية في الإهتمام لحماية مصالح المقرضين حتى وإن تطلب ذلك التدخل في اتخاذ القرارات في المؤسسة، كما يتميز هذا النموذج بتركز الملكية لدى البنوك وكبريات المؤسسات.[2]
- النموذج الياباني(Modèle Japonais) : و ينظر هذا النموذج إلى أن هدف المؤسسة الأساسي هو حماية اهتمامات جميع أصحاب المصالح من العمال، المستهلكين، المقرضين)، حيث تحظى مصالح المساهمين باهتمام أقل من طرف الإدارة ، التي تعمل على استغلال موارد المؤسسة بكفاءة مع أخذ اهتمامات أصحاب المصالح بعين الإعتبار، و ليس فقط المساهمين، ويتميز النظام المالي الياباني بأنه أقل تطورا من نظيره في الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا، وبالرغم من كونه نظريا يعتبر النظام القانوني في اليابان يحمي حقوق المساهمين بشكل أكبر من غيره إلا أنه على مستوى الواقع فإن كبر حجم مجلس الإدارة في اليابان مقارنة بغيره من الدول، إضافة إلى كون أغلب أعضاء مجلس الإدارة هم من داخل المؤسسة مع وجود أعضاء مستقلين غير أنهم لا يمارسون تأثيرا كبيرا (insiders) فإن هذا يضعف من سيطرة المساهمين على قرارات المؤسسة، لذلك عملت المؤسسات اليابانية في السنوات الأخيرة على تخفيض عدد أعضاء مجالس الإدارة لتكون كنظيرتها في الدول الأنجلو سكسونية ،[3]وتعتبر البنوك في اليابان مساهم أساسي في الكثير من المؤسسات.

4- المنهج المساهماتي / التشاركي

[1] Mihaela Ungureanu Models and Practices of Corporate Governance Worldwide , Working Paper , Center of European studies (CES) , Volume 4 , Issue , 2012 , p628

[2] Franklin Allen , Corporate Governance in Emerging Economies , Oxford Review of Economic Policy , Volume 21 , N ° 2 , 2005 , p167

[3] Franklin Allen et al , The Corporate Governance Model of Japan : Shareholders Are Not Rulers , PK4 Business Review , Volume 36 , N ° 7 , 2007 , p7

في حين يرى الكثير من الباحثين أن مفهوم الحوكمة مرتبط بمنهجين هما:

- المنهج المساهماتي :(The Shareholders Approach) والذي يرى بأن الهدف الأساسي من نشاط المؤسسة هو تعظيم الربح، وفي ظل مفهوم المساءلة فإن الإشراف على تحقيق أهداف المؤسسة وتعظيم الربح يكون من قبل المساهمين، ويركز هذا المنهج على تعظيم الربح لصالح المساهمين في المؤسسة.
- المنهج التشاركي :(The Stakeholders Approach) والذي يرى بأن حوكمة المؤسسات تعكس نموذجا للرقابة يهتم بمصالح مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة.

وبالتالي فالمفهوم الثاني يعتبر أوسع من حيث المفهوم، ويعكس أكثر الحوكمة في البنوك التجارية خاصة، والتي تميز بكثرة أصحاب المصالح فيها مقارنة بالمؤسسات الأخرى والذين يمثل المودعون أغلبهم، ويعتمد النشاط البنكي عليهم بشكل أساسي في تمويل عملياته، إضافة إلى تعقد نشاط البنك مقارنة بالمؤسسات الغير مالية.

كما أن خصوصية الحوكمة في القطاع البنكي تنبع من أهميتها في الإقتصاديات الوطنية فأي خلل يصيب هذا القطاع قد يخل بتوازن القطاعات الأخرى وهناك من يقوم بتفسير حوكمة المؤسسات إستنادا إلى ثلاث نماذج يعكس كل واحد منها الهدف من هذا النظام، وهي:[1]

النموذج المالي للحوكمة: والذي يستند إلى نظرية الوكالة والتي تقترح الحوكمة كوسيلة لتخفيض التكاليف الناجمة عن تعارض المصالح بين طرفي العقد المؤسس للمؤسسة والذي يقتصر حسب هذه النظرية على المساهمين والمسيرين، وبالتالي فالهدف من الحوكمة وفق هذا التوجه هو تحقيق المردودية المالية للإستثمارات المالية، وبشكل أساسي العائد المالي لهذين الطرفين.

النموذج التعاوني الاشتراكي: والذي يرى بأن الهدف من الحوكمة هو توفير الظروف المناسبة لتحقيق هدف أسمى وهو خلق القيمة المضافة للمؤسسة عبر تنمية العلاقات بين مختلف الأطراف بنظرة تعاونية تشاركية، ويرى هذا التوجه أن المؤسسة عبارة عن فريق انتاج واستثمار للموارد البشرية ويستند فيها حق اتخاذ القرارات على الملكية، وبالتالي فإن الفرد الذي يتخذ القرارات بناءا على استغلال وتثمين المعرفة يصبح مالك يتلقى جزءا من العائد لتحفيزه وهو ما يسمى بالعائد التنظيمي.

[1] مراد سكاك، فارس هباش، دور التدقيق الإجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الإنفتاح الخارجي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف، يومي: 20 -21 أكتوبر 2009 ص 4

النموذج المعرفي: يعتبر هذا التوجه أن الرشادة لا تقاس من خلال نتائج القرارات وإنما إجراءات اتخاذ القرارات، حيث يعطي التركيز المحوري للكفاءات وللإبتكار في مقدرة المؤسسة على تغيير محيطها.

المبحث الثاني: أساسيات الخزينة العمومية

يتضمن هذا المطلب عموميات حول الخزينة العمومية وعناصرها، بالإضافة إلى تعريفات للخزينة العمومية ووظائفها وأيضا أهم موارد الخزينة العمومية.

المطلب الأول: تعريف الخزينة العمومية والعناصر المكونة لها

أولا: تعريف الخزينة العمومية.

للخزينة عدة تعاريف اختلفت باختلاف عدد المفكرين والباحثين وتتمثل فيما يلي:

التعريف 1: يعرف لوفن بارفر le caissier et le financier وهي مصلحة الدولة التي تضمن وتتمكن من حفظ أكبر التوازنات النقدية والمالية من خلال القيام بمختلف العمليات التي سمح بها القانون.

التعريف 2: تعرف الخزينة أنها بين النفقات والإيرادات عبر الأزمنة. [1]

التعريف 3: هي منشأة عمومية مكلفة بتسيير الدولة، فهي الهوية المالية للدولة.[2]

التعريف 4: الخزينة العمومية هي مصلحة حكومية تسيير ميزانية الدولة أي واردات الحكومة ونفقاتها،[3]

التعريف 5: الخزينة العمومية ليست لها الشخصية الإعتبارية فهي عبارة عن هيئة مالية عمومية تابعة لوزارة المالية إذ تعتبر إدارة من إدارتها، وتنفيذ الميزانية يعتمد عليها كذلك.

تعرف الخزينة العمومية بالوحدة المالية للدولة، وتتمتع بصلاحية تنفيذ قانون المالية المصادق عليه من طرف الدولة لسنة مالية وهي بمثابة بنك صغير من حيث احتفاظها بمبالغ سائلة لخزينتها، ويجب مسك حسابات خاصة

[1] حسين الصغير، دروس في المالية والمحاسبة العمومية، دار المحمدية الجزائر 1999 ص 159

[2] بغدادي علاء الدين، فعالية الرقابة الجبائية في الحد من التهرب الضريبي وأثرها على الخزينة العمومية، دراسة حالة مديرية الضرائب الجزائر، مذكرة ماستر شقيق محامي ج م خ 2009/2010 ص 90

[3] هني أحمد، العملة والنقود، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000 ص 74

بالعمليات لتي تقوم بها جراء تنفيذ ميزانية المؤسسات الإدارية، كما أنها ليست لها شخصية معنوية، وعليه فهي شخص إداري يعالج النفقات نسبيا. ومن هذه التعاريف نستخلص خصائص للخزينة العمومية التالية: [1]

8- هي منشأة عامة مكلفة بتسيير ميزانية الدولة.

9- هي مصلحة تابعة للدولة ليست لها الشخصية المعنوية تقوم بتشخيص المالي للدولة.

10- تنفذ قانون المالية المصادق عليه من طرف البرلمان ليس لها استقلال مالي.

11- هي شخص إداري يعتبر بمثابة بنك صغير.[2]

ثانيا: أهمية الخزينة العمومية

للخزينة العمومية أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي:[3]

1- أهمية مالية: ترمي إلى أهداف لا يتغير في الهدف الإقتصادي في ضمان القدرة على مواجهة احتياجات الصرف أي البحث الدائم عن توازن الإيرادات والنفقات.

2- أهمية اقتصادية: تعتبر الخزينة العمومية أداة هامة في السياسة الإقتصادية وهذا نظرا لقدرتها المالية الضخمة ولتأثيرها الكبير في الدورة المالية وفي التوازن الإقتصادي العام وأنها تتدخل لدعم السياسة النقدية التقشفية (امتصاص المدخرات البنوك) أو بالعكس دعم سياسة نقدية توسعية.

3- أهمية اجتماعية: تقدم الخزينة العمومية مبالغ مالية موجهة للمصلحة الإجتماعية من أجل تمويل لمشاريع تزيد في العمالة وبالتالي الزيادة في القدرة الشرائية والزيادة في الدخل.

4- أهمية سياسية: تطرأ للإستقلال الإقتصادي الذي يتحقق بتشجيع وتنشيط المشروعات وتدعيمها مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج فهي بذلك تحقق الإستقلال الذاتي للإقتصاد الوطني.

ثالثا: العناصر المكونة للخزينة

تتكون الخزينة من عنصرين هما:[4]

---

[1] آمنة قادري، الخزينة العمومية ودورها المالي والإقتصادي في الإقتصاد الوطني، مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2014-2015، ص 06

[2] بخزاز يعدل فريدة، تقنيات وسياسات التسيير البنكي ديوان المطبوعات الجامعية سنة 2003، ص 77.

[3] آمنة قادري، مرجع سبق ذكره، ص 08

[4] هاشمي راضية، التنظيم القانوني للجباية ودورها في تمويل الخزية العمومية، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون الأعمال، جامعة مولاي طاهر، سعيدة، 2019-2020، ص 29

1- **عناصر الأصول**: وتضم كل أصل سائل أو متاح.

- الأوراق التجارية للتحصيل: هي من أهم وسائل التمويل التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تدعيم خزينتها بالأموال فهذه الوسيلة تسمح للمؤسسة الإتصال مع البنك المتعامل مع الزبون لخصمها، فتحصل المؤسسة على قيمة الورقة المالية مع اقتطاع جزء منها الذي يتمثل في العمولة التي يأخذها البنك مقابل الخدمة التي قدمها.
- الخصم غير المباشر وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقدا فيستطيع الإتصال بالبنك الذي يتعامل مع المؤسسة كخصم ورقته التجارية، أما عمولة البنك فيدفعها الزبون.[1]
- الودائع لأجل تقوم المؤسسة بتوظيف أموالها الزائدة بفتح حسابات بنكية لأجل. وهذه الآجال متغيرة على حسب احتياجات الخزينة وتتراوح بين شهر إلى ثلاثة أشهر وفي حالة ما احتاجت المؤسسة لسيولة نقدية قبل انقضاء المدة القانونية فإن البنك يمنحها قرض.
- الحسابات الجارية: هي عبارة عن تلك الأموال الجاهزة التي يمكن للمؤسسة التصرف فيها في أي وقت تتمثل في حسابات الصندوق، البنك، الحساب البريدي الجاري.
- سندات الخزينة تقوم الخزينة بشراء سندات من البنوك التي يتم طرحها للإكتتاب مدة استحقاقها لا تزيد عن ثلاثة أشهر، وعند حلول وقت الإستحقاق يسدد البنك قيمة الإستحقاق ويضيف إليه الفائدة.

2- **عناصر الخصوم**: الأموال التي يمنحها البنك لخزينة المؤسسة من قبل البنك. لأن البنك يقوم بتمويل احتياجات المؤسسة بمنحها السيولة التي تحتاجها وتتمثل في:

- تسهيلات الخزينة هي موجهة للمساعدة الظرفية للمؤسسة لأنها عبارة عن سد الثغرة في خزينة المؤسسة، يقدم البنك تسهيلات لتجاوز الفترة الصعبة التي تمر بها المؤسسة بالإتفاق مع المؤسسة عن قدر التسهيلات والعمولة التي تدفعها المؤسسة خلال هذه العملية.
- السلفات المصرفية: الإتفاق الذي بين المؤسسة والبنك يسمح لها بسحب الأموال وحتى وإن لم يكن لها أموال جاهزة في البنك.
- السحب على المكشوف هذا القرض يسمح لحساب المؤسسة أن يبقى في حالة مدينة بصفة أطول من الأولى نظرا لخطورة العملية، فإن منح هذا الائتمان يتوقف على دراسة البنك لحالة المؤسسة مقابل هذا

[1] باديس بن يحي بوخلوه، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 30.

القرض فإن البنك يقتطع عمولة أكبر من النوع الأول، ويتمثل في منح المؤسسة ضمانات للبنك في شكل أوراق مالية تغطي محفظتها، وفي المقابل يمنح البنك تسبيقات بنكية.

المطلب الثاني: وظائف الخزينة العمومية وعملياتها

أولا: وظائف الخزينة العمومية.

اتفقت جل التشريعات العالمية على أن الخزينة العمومية تتولى عدة وظائف:[1]

1- الخزينة العمومية تقوم بوظيفة أمين الصندوق:(caissier)

أسمية الضرائب في تغذية الخزينة العمومية فالخزينة العمومية تسير حساب الدولة على مستوى بنك الجزائر ومعنى تسيير الحساب هو قيامها بكل العمليات التي تتعلق بهذا الحساب ومن بينها عمليات الدفع والسحب، فهي تحصل النفقات التي تقبضها من جل الضرائب وشبه الضرائب والغرامات وغيرها وتقوم بدفع النفقات المسطرة في قوانين المالية.

فتحصل هذه الأموال عن طريق فروعها المتمثلة في قباضات الضرائب والخزائن الولائية لتقوم بإيداعها في حساب الدولة المفتوح على مستوى بنك الجزائر.

وتقوم بصرف هذه الأموال من نفس الحساب في شكل نفقات بموجب أمر صرف يصدره الآمر بالصرف (كل ذلك وفقا لمبدأ شائع في القانون المالي وهو مبدأ التفرقة بين الآمر بالصرف والمحاسب) والخزينة العمومية عندما تقوم بتسيير هذا الحساب فهي لا تقوم بصرف النفقات التي يأمر بها الآمر بالصرف من دون التأكد من مشروعيتها ومطابقتها للقانون (فمثلا لا يمكن أن تقوم بصرف دين متقادم).

2- الخزينة العمومية تقوم بوظيفة محاسب:(comptable)

فالخزينة العمومية تقوم بإعداد المحاسبة الخاصة لكل الأشخاص الإعتبارية التابعة للقانون العام ولاسيما البلديات، الولايات والمؤسسات العمومية.

[1] بن غماري ميلود، الرقابة الجبائية كوسيلة لحماية أموال الخزينة العمومية، أطروحة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2017-2018، ص 118

3- الخزينة العمومية تقوم بوظيفة نقدية.

فالخزينة العمومية تشكل حلقة وصل بين جميع المحاسبين لكي تتمكن من دفع النفقات العمومية بانتظام، فحركة الأموال هي التي تجعل من السيولة إما متوفرة أو غير متوفرة على مستوى الخزينة العمومية كون أن المداخيل من جراء الأنشطة عبر كامل الإقليم الوطني غير متساوية وغير منتظمة.

فالخزينة العمومية تجد نفسها أحيانا أمام نقص في السيولة بالشكل الذي يجعلها لا تستجيب إلى النفقات الحالية، لكون الإيرادات متذبذبة فتحصيل الضرائب لا يكون يوميا إنما يخضع إلى مواعيد محددة تجعل من الخزينة العمومية تنظر إلى حين حلول آجال التحصيل لتنظيم صرف النفقات.

ولمواجهة هذه التذبذبات في المداخيل تأخذ الخزينة العمومية بمبدأ آخر علم المالية هو " مبدأ وحدة الصندوق " ومقتضاه أن تركز جميع المداخيل في صندوق واحد مجسد في حساب مركزي على مستوى بنك الجزائر بموجبه تستطيع الخزينة العمومية اقتطاع أي نفقة وتركيز أي مدخول فيه.

4- الخزينة العمومية لها وضعية مصرفية.

فبالرغم من كون الخزينة صندوق الدولة التي تجمع فيه إيراداتها وتصرف نفس هذه الإيرادات في شكل نفقات عامة وبالرغم من كون أن الخزينة العمومية كيان إداري تابع للدولة إلا أنها تقوم ببعض الأعمال التي توحي، أنها مصرف فهي تقوم بمنح قروض لمتعاملين اقتصاديين أو إدارات محلية ضمن ما يسمى بعمليات التسبيقات وحسابات التخصيص الخاص وحسابات الفروض وتقوم بفتح الحسابات للأشخاص الطبيعية (الموظفين مثلا).

فالخزينة أحيانا تكفل الديون التي يتحصل عليها المتعاملون الإقتصاديون والجماعات المحلية، فتكون بمثابة الكفيل الضامن الشخصي لمبلغ القرض أي بمعنى أنها تفي بالمبلغ كله في حالة عدم تسديده من طرف المقترض عند حلول أجله.[1]

وكذلك تقوم الخزينة العمومية في إطار تشجيع المشاريع التي يقدم عليها المتعاملون الإقتصاديون والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية إلى تحمل نسبة الفائدة أو التقليل منها وهذا يطلق عليه اسم bonification d'intérêt، أي أنها تقوم بالتخفيف من الأعباء التي تكون على المتعاملين لتشجيع الإستثمارات والنشاطات

[1] بن غماري ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 119

الإقتصادية التي تقوم على القروض وذلك بتحمل الفارق في الفائدة بين النسبة المتداولة في السوق ونسبة التخفيضات الممنوحة.

5- الخزينة العمومية لها وظيفة استشارية.

فللمحافظة على المال العام كان لابد من أن تكون الخزينة العمومية الحارس والحريص على السير الحسن لعمليات الإنفاق، فهذه المهمة تنحصر في تقديم النصائح المالية والإستشارات القانونية في فهم النصوص وتفسيرها لاسيما المتعلقة بقانون المالية، فهي تقوم كذلك بتجميع النصوص المتعلقة بالنفقة وكيفية صرفها أو تنفيذها وكيفية كتابتها على الدفاتر المحاسبية.

ثانيا: عمليات الخزينة العمومية

تنحصر العمليات المسموح بها في الخزينة إلى 4 مجموعات وهي: [1]

1- العمليات النهائية تأتي في الميزانية العامة والميزانيات الملحقة والحسابات الخاصة.

2- العمليات المؤقتة والمدرجة في الميزانية العامة والميزانيات الملحقة والحسابات الخاصة.

3- العمليات التي تنفذ برأس المال والخاصة بالدين العمومي على المدى الطويل والمتوسط.

عمليات الخزانة تحتوي من جهة على تصدير واستهلاك القروض القصيرة، وتحتوي على ودائع المتعاملين مع الخزينة.

ثالثا: موارد الخزينة العمومية

- **أنواع موارد الخزينة العمومية:**

إلى جانب الموارد الأساسية التي تمثلها الضرائب بمختلف أنواعها العادية والبترولية، فإن الخزينة لها موارد أخرى تتمثل أساسا في:[2]

1- الأرباح التي تدفع لها من قبل الشركات التي تكون الدولة مساهمة فيها، وهي غالبا ما تكون في آخر كل سنة عندما تقفل الحسابات وتدون في الميزانيات النهائية.

[1] هاشمي راضية، مرجع سبق ذكره، ص 32

[2] بن غماري ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 120

2- مداخيل مبالغ الإيجار الخاصة بأملاك الدولة العقارية وكذلك مبالغ قيمة العقارات المباعة بمناسبة التنازل عن أملاك الدولة.

3- فوائد القروض التي تمنحها الدولة وكذلك التسبيقات وكل المجمدات المالية ملك للدولة في البنوك الأجنبية.

4- الغرامات القضائية التي تسلطها الدولة بمناسبة تطبيق النصوص الجزائية على مرتكبي المخالفات والجنح والجنايات وتتغير نسبة هذه الموارد بحسب المتابعات القضائية التي تباشرها الجهات القضائية في درجاتها الثلاث على المستوى الوطني.

5- ودائع مراسلي الخزينة حيث ألزم المشرع الجزائري فئة من الأشخاص على إيداع أموالهم على مستوى الخزينة العمومية في حسابات بنكية وحصرهم في الدواوين والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وشركات التأمين والتعاضديات وصناديق الضمان الإجتماعي والتقاعد والتوفير.[1]

إلا أن هذه الموارد تبقى تحت طلب هاته الأشخاص متى احتاجوا إليها وهذا بناءا على طلبات سحب أو تحويل أو اقتطاع أوتوماتيكي يقوم به أمين الخزينة لفائدتهم بمناسبة عمليات دفع حالة تكون على عاتقهم، بينما يشكل الفرق بين الأموال المودعة والأموال المسحوبة هو المورد الحقيقي التي تستحوذ عليه الخزينة.

6- سندات الخزينة: سند الخزينة هو دين قصير الأجل تصدره الدولة وتعرضه على الجمهور من أجل تسديد ديونها، وتكون إصدارات هذه السندات محددة المدة تتراوح أحيانا بين 3 أشهر وسنة وذلك حسب الإحتياجات المالية للدولة، بحيث يكون إصدار هذه السندات لسد الثغرات المالية وتلبية الحاجات.[2]

تعتبر سندات الخزينة فيها قصيرة الأجل تصدرها الخزينة بغرض تحقيق هدفين:

- تمويل خلال السنة المالية للنفقات في انتظار دخول موارد الميزانية.
- تغطية الثغرة المالية الناتجة عن عدم توازن الموارد النهائية مع مجمل النفقات الواجبة الأداء، وتصدر هذه السندات في شكلين: سندات في حسابات جارية، وسندات في شكل صيغ.

[1] قانون المالية لسنة 2004 المادة 71 التي تنص على: " بتعين على الدواوين العمومية للتسيير العقاري إبداع مواردها المالية التي لا يستلزم تسييرها العادي في حساب الخزينة "، الجريدة الرسمية العدد 83، 1993.

[2] يلس شاوش بشير، المالية العامة، المبادئ العامة وتطبيقاتها في القانون الجزائري، OPU، ديسمبر 2013، ص 246.

إصدار سندات الخزينة هو الحل الأكثر شعبية بالنسبة للدول حتى تتمكن من سد الثغرات والحاجيات المالية، فسندات الخزينة من بين مميزاتها أنها وظائف مالية مؤمنة ومضمونة من طرف الدولة.

7- تسبيقات بنك الجزائر: إن الخزينة العمومية تتجه أحيانا إلى بنك الجزائر التي يحوز على حساب على مستواه مفتوح لحساب الخزينة مثلها مثل جميع البنوك الأخرى، فالخزينة عندما تتأكد أن مواردها النقدية غير كافية لمواجهة النفقات الحالية تلجأ إلى بنك الجزائر من أجل أن يزودها بالنقود التي تحتاجها في شكل تسبيقات نقدية، كون أن بنك الجزائر يصدر النقود باعتباره بنك البنوك وذلك بتفويض من الدولة.

حيث نصت المادة 78 من قانون القرض والنقد الصادر بتاريخ 1990/04/14،[1] أن الخزينة يمكن أن تستفيد من تسبيقات البنك المركزي خلال سنة مالية معينة في حدود 10 % فقط كحد أقصى وذلك من الإيرادات العامة لميزانية الدولة المسجلة في السنة المالية السابقة ، يجب أن لا تتجاوز هذه التسبيقات 240 يوم متتالية أو غير متتالية خلال السنة الواحدة كما ينبغي تسديدها قبل انقضاء هذه السنة كما يمكن أن يتدخل البنك المركزي ليجري عمليات (بيع وشراء) على سندات عامة تستحق في أقل من ستة أشهر ولا يجوز أن يبلغ المبلغ الإجمالي لهذه العمليات 20 % من الإيرادات العادية للدولة المسجلة في ميزانية السنة المالية السابقة ، ويمكن للبنك المركزي دائما أن يبقى لدى مركز الصكوك البريدية أي مبلغ يراه ضروريا لتسوية حاجاته المتوقعة كما يجوز للخزينة استعمال هذه الأموال على أن تكون جاهزة عند الطلب.

حيث أكدت المادة 46 من الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 2003/08/26،[2] يتعلق بالقرض والنقد بقولها: " يمكن لبنك الجزائر أن يمنح الخزينة مكشوفات بالحساب الجاري ولا يمكن أن تتجاوز مدتها الكاملة 240 يوما متتالية أو غير متتالية أثناء سنة تقويمية، وذلك على أساس تعاقدي، وفي حدود حد أقصى يعادل عشرة في المائة (10 %) من الإيرادات العادية للدولة المثبتة خلال السنة المالية السابقة. تقضي المكشوفات المرخص بها تقاضي عضو له إدارة تحدد نسبتها وكيفياتها بالإتفاق مع الوزير المكلف بالمالية، ويجب تسديد هذه التسبيقات قبل نهاية كل سنة مالية.

[1] القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14/04/2010 يتعلق بالقرض والنقد، المادة 78، الجريدة الرسمية العدد 16.

[2] الأمر رقم 03-11 الصادر بتاريخ 26/08/2003 المتعلق بالقرض والنقد، الجريدة الرسمية، العدد 52.

كما يرخص لبنك الجزائر أن يمنح الخزينة العمومية بصفة استثنائية تسبيقا يوجه حصريا لتسيير أنشطة المديونية العمومية الخارجية.

تحدد كيفيات تنفيذ هذا التسبيق وتسديده لا سيما جدول استحقاق التسديد، عن طريق إتفاقية بين البنك المركزي والخزينة العمومية، ويعد الإستماع إلى مجلس النقد والقرض ويخطر رئيس الجمهورية بذلك.

ليست هذه التسبيقات التي يمنحها البنك المركزي إلى الخزينة مستقرة إذ سرعان ما تحددها قوانين المالية.

المطلب الثالث: متطلبات الحوكمة لتطوير أداء الخزينة العمومية

إن حوكمة إدارة الخزينة العمومية يكون من خلال تنظيم وحداتها وأقسامها الإدارية وهنا تتجلى علاقة الحوكمة بالخزينة العمومية.

أولا: العلاقة بين الحوكمة والخزينة العمومية

1- أطراف المحاسبة العمومية: وتنقسم إلى:[1]

الآمر بالصرف: هو كل مسؤول إداري مخول له من طرف القانون إمكانية تنفيذ عمليات مالية مشار إليها في ميزانية عمومية، ولكن فيما يتعلق بالشطر الإداري فقط. ويعرفه القانون 90/21 على أنه كل شخص يؤهل قانونا لتنفيذ عمليات تتعلق بأموال الدولة ومؤسساتها وجماعاتها العمومية بالنسبة للإيرادات العامة والنفقات العامة وقد يكون الآمر بالصرف معينا كما يكون منتخبا وتتم مراقبة الآمر بالصرف من خلال المستندات الملزمين بمسكها وهي:

- مسك حسابات التعيد
- الأمر بتنفيذ النفقات العامة.
- حساب حقوق الهيئة في مجال الإيرادات.
- الأمرين في مجال النفقات.

المحاسب العمومي: يعد محاسبا عموميا في مفهوم هذه الأحكام، كل شخص يعين قانونا للقيام بالعمليات التالية: تحصيل الإيرادات ودفع النفقات، ضمان حراسة الأموال أو السندات أو القيم والممتلكات والعائدات والمواد. ويتعين على المحاسب العمومي مايلي:

[1] رايس محمد مهدي، دور الحوكمة في تحسين إدارة الخزينة العمومية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 45

- متابعة الحسابات، والمحافظة على الوثائق المبررة للنفقات والإيرادات وكذلك الوثائق المحاسبية فبالنسبة للإيرادات يتكفل بجميع السندات الخاصة بالتحصيل فهو غير مطالب بالتحصيل الحقيقي ولكن يبذل مجهوده في ذلك، وعليه أن يتأكد من صحة القرارات الملغية لبعض الإيرادات أما بخصوص النفقات فيجب على المحاسب العمومي أن يتحقق من صحة الإنفاق وذلك عملا بالنقاط التي جاءت بها المادة 36 من القانون 90/21.
- مطابقة العملية مع القوانين والأنظمة المعمول بها.
- صفة الآمر بالصرف أو المفوض له.
- شرعية عمليات تصفية النفقات.
- توفر الإعتمادات.
- تأشيرات عمليات المراقبة التي نصت عليها القوانين والأنظمة المعمول بها خاصة ما يتعلق بتأشيرة المراقب المالي.

2- **أطراف الرقابة المالية**: وتنقسم إلى:[1]

المراقب المالي: المراقب المالي هو عون من الأعوان المكلفين بالرقابة على تنفيذ النفقات العمومية، ويعين وزاريا من طرف الوزير المكلف بالمالية من بين موظفي المديرية. والمراقب المالي موظف ينتمي إلى وزارة المالية مهمته التأشير على مشروع الإلتزام الذي يحرره الآمر بالصرف، وله صلاحية رفض بعض العمليات المخالفة للقانون. والمادة 58 تحدد مهام المراقب المالي:

- عليه أن يراقب عملية الإلتزام، فالدولة لا يمكن أن تلتزم إلا في حدود مطابقة القانون وهي مسؤولية كبيرة ملقاة على عاتق الآمر بالصرف لأنه يتصرف باسم الدولة.
- أن يتأكد من صحة الإلتزامات.
- أن يتحقق من وجود اعتمادات كافية لتغطية العملية الملتزم بها.
- أن يؤكد صحة الإلتزام بأن يمنح تأشيرة على الوثائق المكونة لملف الإلتزام والذي يقدمه الآمر بالصرف قبل تنفيذ عملية الشراء، فإن لم يكن الملف مطابقا للقانون يجب على المراقب المالي أن يرفض إعطاء التأشيرة شريطة أن يبرر ذلك الرفض كتابيا.
- مساعدة الآمر بالصرف وتقديم الإرشادات الضرورية التي يلتمسها والخاصة بعمليات تنفيذ النفقات.

[1] رايس محمد مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 47

- تقديم معلومات وإحصائيات دورية خاصة بالإلتزامات ومستوى الإعتمادات لوزير المالية " شهرية أو سنوية " تفيده في إعادة تنظيم العمل.[1]

المفتشية العامة للمالية: هي هيئة مستقلة تحت السلطة المباشرة لوزير المالية. وتصنف رقابة المفتشية العامة للمالية ضمن الرقابة اللاحقة على أعمال المحاسبة من خلال ما تم دفعه أو تحصيله، ولذلك فهي تتم بعد تنفيذ الموازنة، وهي لذلك ليست تأشيرية، وإنما تحقيقية حسابية من ناحية، ودراسية علمية من ناحية أخرى. وللمفتشية العامة للمالية صلاحيات جد واسعة فبالإضافة إلى مراقبة صحة وانتظام وسلامة العمليات المحاسبية نذكر:

- حسن استعمال التجهيزات الموجودة تحت تصرف المؤسسة.
- فحص العمليات التي يقوم بها أعوان التنفيذ.
- التأكد من التطبيق القانوني للنصوص والأحكام التشريعية السارية المفعول.
- مراقبة التسيير والوضع المالي للمؤسسة.
- إعداد تقرير سنوي خاص بالمفتشية يقدم للوزير المكلف بالمالية.

مجلس المحاسبة: لقد أسس مجلس المحاسبة بموجب دستور 1976 وتتمثل مهمته في مراقبة كل العمليات المالية للدولة.

القانون 80-05 المؤرخ في فاتح مارس 1980 الذي أعطى له الإختصاص الإداري والقضائي لممارسة رقابة شاملة على الجماعات والمرافق والمؤسسات والهيئات التي تسير الأموال العمومية أو تستفيد منها مهما يكن الوضع القانوني.

القانون 90-32 المؤرخ في 4 ديسمبر 1990 الذي حصر مجال تدخله حيث استثنى من مراقبته المؤسسات العمومية والمرافق العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وجرده من صلاحياته القضائية.

المادة 170 من التعديل الدستوري لسنة 1996 (مدرجة في الفصل الخاص بالرقابة): يؤسس مجلس محاسبة يكلف بالرقابة البعدية لأموال الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية، بعد مجلس المحاسبة تقريرا سنويا يرفعه إلى رئيس الجمهورية، يحدد القانون صلاحيات مجلس المحاسبة ويضبط تنظيمه، عمله، جزاءاته وتحقيقاته. وتتمثل صلاحيات مجلس المحاسبة في:

[1] اسماعيل جوامع، فايزة بركات، حوكمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، رؤية محاسبية مداخلة مقدمة ضمن أعمال ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة بالفترة الممتدة و7 ماي 2012، ص 12

- تصفية حسابات المحاسبين العموميين.
- مراقبة التسيير وخاصة المؤسسات العمومية الإدارية التي تستفيد من تمويل عن طريق الخزينة العمومية.
- رقابة آداب وضوابط الميزانية المالية (تكون نهايتها متابعة جزائية بشرط أن تكون هناك خسارة مالية للخزينة العمومية).

وظيفة الرقابة وآثارها:

- التأثير القضائي أو الجزائي: هنا مجلس المحاسبة يحدد غرامات لها طابع جزائي حدها الأقصى الأجر الخام السنوي للموظف المعني بالمتابعة وهي تطبق على المحاسبين العموميين وعلى الآمرين بالصرف وهي تتعلق بمراقبة الحسابات فقط، تمنح مهلة للمحاسب العمومي لمراجعة الحسابات، يقوم مجلس المحاسبة بتصفية حساباته لتحديد هل هناك خسارة في الميزانية أو هناك فائض في الإيرادات.
- التأثير الإداري: بعد التحقيق في مجال أي حساب يحرر مجلس المحاسبة على مستوى كل فرع مذكرة تقييم يعطي رأيه فيها في كيفية تسيير الحسابات وإعطاء إرشادات واقتراحات تهدف إلى تحسين تنفيذ العمليات (المادة 73 من القانون 95/20).

يتكفل مجلس المحاسبة بتحرير مذكرة تتعلق باحترام مبادئ التسيير: تحرر من طرف رئيس المجلس يرسلها إلى السلطات المعنية (وزير المالية، وزير العدل).

التقرير السنوي: هو عرض ملخص عن كيفية التسيير واقتراحات لتحسين الأمور.[1]

ثانيا: متطلبات نجاح حوكمة الميزانية العامة

إن نجاح عملية حوكمة الميزانية العامة للدولة يتطلب توفر مجموعة متطلبات نذكر منها:[2]

1- التخصيص الأمثل لموارد الدولة

ويكون ذلك من خلال وضع ميزانية تراعي التسيير العقلاني للموارد والتخصيص الكاف للإعتمادات، خاصة في ظل الأزمات الإقتصادية والمالية والصحية الراهنة وذلك بالإعتماد على برامج وسياسات مدروسة تحقق أكبر

[1] اسماعيل جوامع، فايزه بركات، مرجع سابق، ص 15

[2] إيمان عبدوس، آليات حوكمة الميزانية العامة واتجاهات تطبيقها وفق الإصلاح الميزانياتي في الجزائر، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد 24، العدد 01، 2021، ص 353

منفعة بأقل تكلفة في بناء ميزانية حسب الأساليب الحديثة في صورة الميزانية حسب البرامج والأداء، والميزانية المبنية على مقاربة الإدارة بالنتائج.

2- الإلتزام بمبادئ حوكمة الميزانية العامة

بما يساعد في ترشيد الإنفاق العام والتحصيل المباشر للإيرادات، حيث أن مبادئ الحوكمة تساهم في الرفع من جودة رسم وتنفيذ الميزانية العامة على المدى المتوسط بما يحسن من السياسة المالية المعتمدة من طرف الدولة، كما أنها تدعم تحقيق الشفافية والرقابة على تسيير المال العام بكفاءة وفعالية من خلال دعم مشاركة المواطنين في مختلف مراحل الميزانية.

3- كفاءة وفعالية الجهاز الإداري

حيث أن كفاءة أجهزة القطاع العام وإدارتها يضمن الإشراف على مناقشة البرامج والسياسات التي تلخصها الميزانية العامة وأيضا التسيير الفعال للمرافق والوحدات بما يحقق حوكمة الإنفاق والتحصيل الحكومي وتوفير أحسن الخدمات العامة للمواطنين.

4- الرقابة على الميزانية العامة

لتحقيق ذلك يجب توفر أجهزة رقابية فعالة، يتم من خلالها تقييم تنفيذ الميزانية العامة والمساءلة على تحقيق النتائج والأهداف وبالتالي تكريس المسؤولية.

5- كفاءة النظام المحاسبي

لكون النظام المحاسبي العمومي يعكس في طياته جزئيات تنفيذ العمليات المالية للدولة المرخص بها في الميزانية، بالإضافة إلى توفيره لمخرجات تتمثل في تقارير وقوائم مالية فكفاءة هذا النظام ترتبط ارتباطا فعالا بكفاءة النظام الميزانياتي ومنه بإمكانية تحقيق الحوكمة.

المبحث الثالث: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

تتمثل الأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة الحوكمة والخزينة العمومية والعلاقة بينهما من خلال إبراز دور الحوكمة في تحسين أداء الخزينة العمومية من خلال ذكر وتحليل وربط العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وهذا ما سيتم ذكره في هذا المبحث.

المطلب الأول: الدراسات الوطنية

الدراسة الأولى: رايس محمد مهدي، دور الحوكمة في تحسين إدارة الخزينة العمومية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014:

يكمن الهدف الرئيسي للدراسة في معرفة دور الحوكمة في تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية، التعريف بموضوع الحوكمة ومبادئها، وتوضيح وإبراز أهمية الحوكمة في الإدارة الجزائرية وأهم المصاعب التي تواجهها، ومعرفة المهام المسندة لإدارة الخزينة مقارنة بالإمكانيات المتاحة لها، ومعرفة دور الأخلاق في تحقيق جودة الإدارة، والخروج بتوصيات تعمل على تحسين إدارة الخزينة العمومية في الجزائر.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي: الذي يركز على وصف دقيق للظواهر الإقتصادية المختلفة، ثم تحليلها وتضمينها للدلالات المختلفة المستخدمة في ذلك التحليل. والمنهج التاريخي: الذي يبرز أهم التطورات، خاصة في القوانين والتشريعات التي تنظم الخزينة العمومية في الجزائر. والمنهج التجريبي: الذي يتم من خلاله اختبار أثر عامل متغير بالتغير التجريبي، وهذا بهدف معرفة دور الحوكمة في تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية.

نتائج الدراسة: من نتائج الدراسة أن الحوكمة من المصطلحات الحديثة التي يتزايد الإهتمام بها كونها تمثل مجموعة من المبادئ المالية والمحاسبية والرقابية التي تهدف لمحاربة الفساد المالي والإداري، و الخزينة العمومية هي أهم مصالح الدولة في تسيير وتنفيذ الميزانية العامة، من خلال تحصيل إيراداتها، والتأكد من التزام الدولة لتنفيذ النفقة العمومية تحقيقا للموازنة العامة، وكذلك حوكمة تطوير مفهوم الحكم الراشد الذي يمكن للجزائر من خلاله التوجه نحو الإصلاحات التي من شأنها الرفع وتحسين أداء كافة القطاع العام خاصة الخزينة العمومية بما أنه موضوع البحث، وإن مشكلة إدارة الخزينة العمومية الجزائرية ليست مالية، بل هي أزمة نظام ومناهج التسيير، وأكبر دليل على ذلك هو أن الجزائر لم تطلب أي قروض مالية من المنظمات الأجنبية نتيجة السيولة النقدية المتوفرة بها، وبإمكان الجزائر تحسين والرفع من أداء إدارة الخزينة العمومية من خلال تبني آليات الحوكمة وتطبيق مبادئها، فالحوكمة قواعد وإجراءات تمارس لضمان حسن سير العمل وتحقيق الأهداف وتوفير إدارة فعالة.

الدراسة الثانية: آمنة قادري، الخزينة العمومية ودورها المالي والإقتصادي في الإقتصاد الوطني، مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2014-2015

إشكالية الدراسة: ركزت هذه الدراسة على الإشكالية التالية: ما هو الدور الفعال الذي تلعبه الخزينة العمومية لتحقيق إقتصاد وطني؟

أهداف الدراسة: الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة المرافقة لها، دراسة كل ما يتعلق بالخزينة العمومية والتعرف على مهامها المسندة لها مقارنة بالإشكالية المتاحة لها، معرفة كذلك موارد الخزينة وكل من الأدوار الفعالة التي تؤديها من ناحية تفعيل النشاط الاقتصادي.

منهج الدراسة: لتحديد المنهج يتوقف على الهدف الذي تسعى الدراسة للوصول إليه وعلى طبيعة الموضوع بحد ذاته، ومن أجل الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة التي تنعكس إشكالية الدراسة، ومن أجل اختيار صحة الفرضيات السالفة الذكر فقد تم اختيار المنهج الوصفي والتاريخي من خلال التعرض للتطور التاريخي للخزينة العمومية والمنهج التجريبي في دراسة الحالة.

نتائج الدراسة: الخزينة العمومية هي أهم المصالح التابعة للدولة في تسيير وتنفيذ الميزانية العامة، من خلال تحصيل إراداتها والتأكد من التزام الدولة لتنفيذ النفقات العامة تحقيقا للميزانية العامة، والميزانية هي تقدير للنفقات والإرادات، وتعتبر الخزينة العمومية عملية تسهيل إخراج الوثائق بالنسبة للأفراد أما الهيئات التابعة لها والمؤسسات العمومية فهي تساهم في تطويرها وهذا نتيجة السيولة النقدية المتوفرة في الخزائن، ويرتبط الإقتصاد الوطني بعدة قطاعات تتأثر ببعضها البعض حتى يتم تطويره وتنميته، ونستنتج أن الدور المالي يكمل الدور الإقتصادي وهي علاقة طردية.

الدراسة الثالثة: هاشمي راضية، التنظيم القانوني للجباية ودورها في تمويل الخزية العمومية، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون الأعمال، جامعة مولاي طاهر، سعيدة، 2019-2020

إشكالية الدراسة: ركزت هذه الدراسة على الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة الجباية في تمويل الخزينة العمومية؟

أهداف الدراسة: محاولة فهم فعالية الجباية في تمويل الخزينة العمومية ومحاولة إظهار تأثير الضرائب على الخزينة، وكذلك دور الخزينة العمومية في رفع التنمية الاقتصادية.

منهج الدراسة: للإجابة على الإشكالية ولكي تصل إلى صلب الموضوع، كان لابد من الإعتماد على المنهج الوصفي حيث انتقلت فيه من الكل إلى الجزء والأسلوب الذي استعملته هو الوصف والتحليل، تضمن أسلوب الوصف مفهوم النظام الضريبي وأهم الأهداف والأسس ومفهوم الخزينة ومهامها.

نتائج الدراسة: ليتم تمويل الخزينة العمومية يجب أن تكون هناك عدة ضرائب تكون متحكمة في تحصيلها وتكون إلزامية ومحددة من حيث أوعيتها وطرق تحصيلها، وإن الضرائب تكون مقسمة حسب الوعاء الذي يكون قاعدة لها أو حسب تسعيرتها وطريقة حسابها، جميع الضرائب التي يتم دفعها تحصل لصالح هيئة مالية مكلفة بحفظها لمواجهة نفقات الدولة الإستثمارية أو المتعلقة بتسيير أجهزتها، هذه الهيئة هي الخزينة العمومية، وفي تمويل الخزينة العمومية تأخذ الجباية العادية مكانة رئيسية، وتزايد وتطور نسبة الضرائب في تمويل الخزينة العمومية من سنة إلى أخرى وهذا راجع إلى حرص الدولة على إعطاء الأهمية الكبيرة للجباية العادية لكونها أكبر مورد مالي بالنسبة للخزينة، وللجباية البترولية دور كبير وفعال في الإنفاق الحكومي الجزائري، تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية. بالنظر للنتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة، فإننا نوصي ببعض الإقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تطوير عملية اتخاذ القرارات وأهمها الحد من الحلول التلقائية وتأخير عمل الإدارة الضريبية في تلقي مستحقاتها حتى لا تصبح هذه المصالح عبئا وعاملا في زيادة النفقات، توسيع مجال تطبيق الضريبة في إطار يسمح بتوفير نفس المعاملة الجبائية لمختلف الأنشطة والأفراد بشرط توفر نفس المعطيات وبالتالي زيادة المردودية الجبائية، وفتح مجال الإستثمارات للإيرادات المجمدة في حسابات الخزينة العمومية لدى البنوك ومن ثم تكون للإيرادات جوانب إيجابية أخرى بعيدة عن سد النفقات، وتوفير أجهزة الإعلام الآلي وغيرها في كل مصالح الإدارة الضريبية، وتطبيق تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تسيير قطاع الخزينة العمومية، وعلى الدولة البحث عن إيرادات أخرى كون إيرادات الجباية البترولية غير ثابتة وغير مستقرة من سنة لأخرى، والبحث عن موارد أخرى تغطي النفقات الحكومية للدولة، وتطبيق تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تسيير قطاع الخزينة العمومية.

الدراسة الرابعة: بن غماري ميلود، الرقابة الجبائية كوسيلة لحماية أموال الخزينة العمومية، أطروحة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2017-2018:

إشكالية الدراسة: ركزت هذه الدراسة على الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة الرقابة الجبائية لحماية أموال الخزينة العمومية؟

منهج الدراسة: وبما أن موضوع الرقابة جوهر بحثنا فسنعتمد على المنهج التحليلي والوصفي مع صقله بالجانب القانوني من نصوص وجداول تمثل إحصائيات

نتائج الدراسة: إن مديرية الرقابة الجبائية وجدت لقمع الغش والتهرب الجبائي، بحيث تدفع الخاضعين للضريبة إلى دفع الحقوق المترتبة عليهم اتجاه الدولة، وأن المكلف يعتمد في تدليسه وغشه على ضعف الإدارة الجبائية وعدم الخبرة لبعض المحققين خاصة من الناحية المحاسبية، والحرص على تطبيق حق الإطلاع والمعاينة لتساعد الأعوان المدققين على كشف الأخطاء والتجاوزات التي ارتكبوها المكلفون بالضريبة عن قصد أو دون قصد.

الدراسة الخامسة: نوري مراد، دور الحوكمة في تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال مؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020:

إشكالية الدراسة: ركزت هذه الدراسة على الإشكالية التالية: ما هو دور الحوكمة في تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية؟

أهداف الدراسة: يكمن الهدف الرئيسي للدراسة في معرفة دور الحوكمة في تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية، وتتبعه أهداف فرعية نذكر منها: التعريف بموضوع الحوكمة ومبادئها، توضيح وإبراز أهمية الحوكمة في الإدارة الجزائرية وأهم المصاعب التي تواجهها، ومعرفة المهام المسندة لإدارة الخزينة مقارنة بالإمكانيات المتاحة لها، ومعرفة دور الأخلاق في تحقيق جودة الإدارة، والخروج بتوصيات تعمل على تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية في الجزائر.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي: الذي يركز على وصف دقيق للظواهر الإقتصادية المختلفة، ثم تحليلها وتضمينها للدلالات المختلفة المستخدمة في ذلك التحليل، والمنهج التاريخي: الذي يبرز أهم التطورات، خاصة في القوانين والتشريعات التي تنظم الخزينة العمومية في الجزائر، والمنهج التجريبي: الذي يتم من خلاله اختبار إثر عامل متغير بالتغير التجريبي، وهذا بهدف معرفة دور الحوكمة في تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية.

نتائج الدراسة: تعتبر الحوكمة من المصطلحات الحديثة التي يتزايد الإهتمام بها كونها تمثل مجموعة من المبادئ المالية والمحاسبية والرقابية التي تهدف لمحاربة الفساد المالي والإداري. الخزينة العمومية هي أهم مصالح الدولة في تسيير وتنفيذ الميزانية العامة، من خلال تحصيل إيراداتها، والتأكد من التزام الدولة لتنفيذ النفقة العمومية تحقيقا للموازنة العامة و الحوكمة، تطوير لمفهوم الحكم الراشد الذي يمكن للجزائر من خلاله التوجه نحو الإصلاحات التي من شأنها الرفع وتحسين أداء كافة القطاع العام خاصة الخزينة العمومية بما أنه موضوع البحث، وأن مشكلة إدارة الخزينة العمومية الجزائرية ليست مالية، بل هي أزمة نظام ومناهج التسيير، وأكبر دليل على ذلك هو أن الجزائر لم تطلب أي قروض

مالية من المنظمات الأجنبية نتيجة السيولة النقدية المتوفرة بها، وبإمكان الجزائر تحسين والرفع من أداء إدارة الخزينة العمومية من خلال تبني آليات الحوكمة وتطبيق مبادئها، فالحوكمة قواعد وإجراءات تمارس لضمان حسن سير العمل وتحقيق الأهداف وتوفير إدارة فعالة، وتعتبر 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.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: عمر مطر جمعه النيادي، دور الحوكمة في تفعيل سياسة الإبتكار الإداري في سوق أبو ظبي للأوراق المالية، رسالة ماجستير في الحوكمة والسياسة العامة، جامعة الإمارات العربية المتحدة، قسم الحكومة والمجتمع، 2009:

إشكالية الدراسة: ركزت هذه الدراسة على الإشكالية التالية: ما دور الحوكمة في تفعيل سياسة الإبتكار الإداري لسوق أبو ظبي للأوراق المالية؟

أهداف الدراسة: التعرف على معيار التخطيط المالي، ودور التخطيط في تفعيل سياسات الإبتكار الإداري في سوق أبو ظبي للأوراق المالية، والتعرف على معيار الرقابة الإدارية، وأساليب الرقابة الإدارية لتفعيل سياسات الإبتكار الإداري في سوق أبو ظبي للأوراق المالية، والتعرف على مفهوم الإبتكار الإداري، والتعرف على الإطار العام للحوكمة في سوق أبو ظبي من حيث المفهوم وهيكل نظام الحوكمة ومحدداتها، وأهداف الحوكمة وأهميتها، والتعرف على آليات تطبيق الحوكمة في سوق أبو ظبي للأوراق المالية، وخاصة محاكاة مبادئ منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، واستند إلى استبانة تضمنت جمع المعلومات من العاملين في سوق أبو ظبي للأوراق المالية والمراجعين للسوق. حيث قدمت هذه الاستبانة إلى / 300 / فردا من الموظفين والمراجعين. ليقدموا وجهات نظرهم المختلفة حول واقع تطبيق الحوكمة ودورها في تفعيل الإبتكار الإداري في سوق أبو ظبي. قام الباحث في هذه الأطروحة بالاستعانة باستبانة محكمة ومدروسة تم التأكد من صدقها وثباتها وذلك لتحقيق أهداف الدراسة.

نتائج الدراسة: يتناول الباحث في هذا الفصل أبرز وأهم النتائج التي توصل إليها، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات آراء الموظفين حول دور الحوكمة في الإبتكار الإداري لسوق أبو ظبي للأوراق المالية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات آراء الموظفين حول

دور الحوكمة في الإبتكار الإداري لسوق أبو ظبي للأوراق المالية تعزى لمتغير العمر لصالح العمر من 20 إلى 30 سنة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات آراء الموظفين حول دور الحوكمة في الإبتكار الإداري لسوق أبو ظبي للأوراق المالية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لصالح الجامعي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات آراء الموظفين حول دور الحوكمة في الإبتكار الإداري لسوق أبو ظبي للأوراق المالية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة من 5-10 سنوات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات آراء المستخدمين حول دور الحوكمة في الإبتكار الإداري لسوق أبو ظبي للأوراق المالية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات آراء الموظفين حول دور الحوكمة في الابتكار الإداري لسوق أبو ظبي للأوراق المالية تعزى لمتغير العمر لصالح العمر أكثر من 30 سنة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات آراء الموظفين حول دور الحوكمة في الإبتكار الإداري لسوق أبو ظبي للأوراق المالية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لصالح الجامعي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات آراء الموظفين حول دور الحوكمة في الابتكار الإداري لسوق أبو ظبي للأوراق المالية تعزى لمتغير الجنسية لصالح إحدى دول الخليج.

الدراسة الثانية: رولا وائل الكبيجي، دور الحوكمة في الحد من الفساد في المؤسسات القطاع العام الفلسطيني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القدس، 2019:

إشكالية الدراسة: ركزت هذه الدراسة على الإشكالية التالية: ما هو دور الحوكمة في الحد من الفساد في المؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟

أهداف الدراسة: يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في: التعرف على دور وتأثير الحوكمة في الحد من بعض ممارسات الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني. إضافة إلى ذلك هنالك العديد من الأهداف الفرعية، التعرف على مفهوم ونشأة وآليات حوكمة المؤسسات القطاع العام، وتحليل واقع الحوكمة في القطاع العام في فلسطين، والتعرف على مفهوم الفساد، وممارسات الفساد الأكثر انتشارا في مؤسسات القطاع العام، وتحليل واقع الفساد في مؤسسات القطاع العام في فلسطين، والتعرف على دور مؤشرات الحوكمة في الحد من ممارسات الفساد في مؤسسات القطاع العام.

منهج الدراسة: لدراسة هذا الموضوع استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يرتبط بموضوع الدراسة قصد وصفها وتفسيرها للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها من خلال إعداد استبانة لأغراض الدراسة وتحليل البيانات وفق برنامج SPSS وذلك لتحقق من مدى قدرة الحوكمة على الحد من

ممارسات الفساد. ولبحث مدى تأثير الحوكمة في الحد من ممارسات الفساد في القطاع العام تم الإستناد إلى نموذج الحوكمة الذي طوره البنك الدولي، تم الإعتماد في تحديد عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار 16 وزارة ومؤسسة من أصل 38 وزارة ومؤسسة أي بنسبة % 42.0، وتم اختيار 10 موظفين من كل وزارة ومؤسسة، مع ضمان التمثيل حسب الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، وتم الحصول على 140 استبانة من أصل 160 تم توزيعها.

نتائج الدراسة: الإجماع على وجود علاقة تأثيرية لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وحوكمة القطاع العام في فلسطين تواجه عدة تحديات أهمها استمرار الإحتلال الإسرائيلي وهو أيضا المسبب الرئيس للفساد في فلسطين ويؤثر على زعزعة الإستقرار السياسي، وقضايا أخرى مثل الانقسام الداخلي وعدم وجود انتخابات، كلها قضايا تحد من الحوكمة في مؤسسات القطاع العام وتساهم بشكل كبير في نشر الفساد، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستويات عالية من الحوكمة في العديد من مؤسسات القطاع العام الفلسطيني سواء على صعيد التشريعات والأنظمة او العمليات الإدارية اليومية، إلا أنها جهود مبعثرة لا ترتبط بقرارات من الإدارة العليا في المؤسسات القطاع العام، على الرغم من ذلك نجحت هذه الجهود في توفير بيئة مانعة للفساد إلى حد ما، وإعمال منظومة الحوكمة في مؤسسات القطاع العام هو بمثابة إطار شامل لإدارة المخاطر كما ورد في جميع الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع وبالتالي فإن الحد من المخاطر المترتبة عن ممارسات الفساد يتم عن طريق الحوكمة، وهنالك جهود كبيرة بذلت من قبل الحكومة الفلسطينية تهدف إلى الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق الحوكمة في الحد من الفساد في مؤشرات.

الدراسة الثالثة: العنود إبراهيم الهروط، الإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018:

إشكالية الدراسة: ركزت هذه الدراسة على الإشكالية التالية: هل يوجد أثر للإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية (الإتجاهات نحو تطبيق أنموذج البث، الإتجاهات نحو تطبيق أنموذج التحليل المقارن، الإتجاهات نحو تطبيق أنموذج الدعوة الإلكترونية) على تميز الأداء الجامعي (النمو والتعلم الجامعي، كفاءة العمليات الداخلية، رضا العاملين) ؟

أهداف الدراسة: أهداف الدراسة تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي الى التعرف على الإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة وأثرها في تميز الأداء الجامعي، تقديم نظري للمفاهيم والأسس العلمية لمتغيرات الدراسة، الإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتميز الأداء الجامعي، وتشخيص أثر الإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات المبحوثة وأثرها على تميز الأداء الجامعي.

منهج الدراسة: منهجية الدراسة إعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، ويقوم هذا المنهج على أساس تحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها، ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، كما لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل الى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها، وتقديم الحلول والمقترحات لمعالجتها.

نتائج الدراسة: تباين ترتيب النتائج في تحليل محور الإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الالكترونية حيث كان أعلاها المجال الأول الإتجاهات نحو تطبيق أنموذج البث، يليها الاتجاهات نحو تطبيق أنموذج التحليل المقارن، وأخيراً الإتجاهات نحو تطبيق أنموذج الدعوة الإلكترونية، وأتضح أنه يوجد أثر للإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكتروية على تميز الأداء الجامعي بشكل عام.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة

أولا: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات الوطنية

الدراسة الأولى: رايس محمد مهدي، دور الحوكمة في تحسين إدارة الخزينة العمومية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014:

1- **أوجه التشابه:** هناك تشابه من حيث أثر الحوكمة على أداء الخزينة العمومية، تحليل الدراسات السابقة حول أهمية موضوع الدراسة.
2- **أوجه الإختلاف:** إعتماد المنهج التاريخي في إبراز أهم التطورات التي تتعلق بالتشريعات التي تنظم الخزينة العمومية، وإستخدام المنهج التجريبي في إختبار عامل متغير بالمتغير التجريبي، بهدف معرفة دور الحوكمة في تحسين أداء الخزينة العمومية.

الدراسة الثانية: آمنة قادري، الخزينة العمومية ودورها المالي والإقتصادي في الإقتصاد الوطني، مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2014-2015

1- **أوجه التشابه:** هناك تشابه من حيث الإلمام بمختلف الأطر النظرية التي تتناول الخزينة العمومية والتركيز على أهميتها، وإجراء الدراسة التطبيقية في وحدة الخزينة الولائية.

2- **أوجه الإختلاف:** الإهتمام بأهمية الخزينة العمومية عل الإقتصاد الوطني ككل، وإستخدام المنهج التاريخي والتعرض للتطور التاريخي للخزينة العمومية.

الدراسة الثالثة: هاشمي راضية، التنظيم القانوني للجباية ودورها في تمويل الخزينة العمومية، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون الأعمال، جامعة مولاي طاهر، سعيدة، 2019-2020

1- **أوجه التشابه:** هناك تشابه من حيث تتناول الدراستان الخزينة العمومية وأهميتها للدولة.

2- **أوجه الإختلاف:** المعالجة القانونية والتشريعية لتنظيم أداء الخزينة العمومية، والتطرق إلى التنظيمات التشريعية للجباية، والتركيز على الأطر القانونية في معالجة موضوع الدراسة.

الدراسة الرابعة: بن غماري ميلود، الرقابة الجبائية كوسيلة لحماية أموال الخزينة العمومية، أطروحة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2017-2018:

1- **أوجه التشابه:** هناك تشابه من حيث التطرق إلى موضوع الخزينة العمومية وأهميتها للإقتصاد الوطني.

2- **أوجه الإختلاف:** الإهتمام بالتنظيمات التشريعية للرقابة الجبائية والجباية، والتركيز على الأطر القانونية في معالجة موضوع الدراسة.

الدراسة الخامسة: نوري مراد، دور الحوكمة في تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال مؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020:

1- **أوجه التشابه:** هناك تشابه من حيث التطرق إلى موضوع الحوكمة وأهميتها في تحسين عوائد الخزينة العمومية، وتحليل إستمارة الإستبيان، وإجراء دراسة تطبيقية في وحدة الخزينة الولائية، والإلمام بمختلف الأطر النظرية للحوكمة والخزينة العمومية.

2- **أوجه الإختلاف:** إستخدام المنهج التاريخي من خلال التطرق إلى التطورات التاريخية في التنظيمات التشريعية للخزينة العمومية، واستعمال الأسلوب التجريبي بهدف معرفة أثر متغير الحوكمة على أداء الخزينة العمومية.

ثانيا: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: عمر مطر جمعه النيادي، دور الحوكمة في تفعيل سياسة الإبتكار الإداري في سوق أبو ظبي للأوراق المالية، رسالة ماجستير في الحوكمة والسياسة العامة، جامعة الإمارات العربية المتحدة، قسم الحكومة والمجتمع، 2009:

1- **أوجه التشابه**: هناك تشابه من حيث الإلمام بموضوع الحوكمة وأهميتها في المؤسسة، وتحليل إستمارة الإستبيان.

2- **أوجه الإختلاف**: التطرق إلى الإبتكار الإداري وأثر الحوكمة عليه، وإجراء مسح حول موضوع الدراسة من خلال تحليل استمارة إستبيان تم توزيعها على موظفي ومستخدمي سوق أبو ظبي للأوراق المالية.

الدراسة الثانية: رولا وائل الكبيجي، دور الحوكمة في الحد من الفساد في المؤسسات القطاع العام الفلسطيني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القدس، 2019:

1- **أوجه التشابه**: هناك تشابه من حيث التطرق للأسس النظرية لموضوع الحوكمة وأهميتها في المؤسسة، وتحليل استمارة الإستبيان باستخدام برنامج SPSS، واستعمال الأسلوب الوصفي التحليلي بهدف معرفة أثر متغير الحوكمة على الحد من الفساد.

2- **أوجه الإختلاف**: التحدث عن سبل وحدة الفساد في المؤسسات العمومية الفلسطينية.

الدراسة الثالثة: العنود إبراهيم الهروط، الإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018:

1- **أوجه التشابه**: الإهتمام بالحوكمة كآلية لخدمة التسيير في أي قطاع مهما كان سواء العام أو الخاص، والتطرق إلى أهم الأسس النظرية للحوكمة، وإستخدام المنهج الوصفي التحليلي للإلمام بمختلف جوانب الموضوع.

2- **أوجه الإختلاف**: التركيز على نوعين مختلفين من الحوكمة، وإجراء الدراسة التحليلية على عينة تنتمي لجامعات خاصة في عمان، بينما تركز دراستنا على تحليل أراء أفراد من عمال مديرية الخزينة الولائية.

خلاصة الفصل

نقصد بالحوكمة أنها مجموعة من القوانين والقواعد التي تسعى لتحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب الصحيحة والفعّالة من أجل إدارة المنظمات وتحقيق أهدافها، مثل إدارة الخزينة العمومية، فأهمية الحوكمة للخزينة العمومية بإختصار في كون الحوكمة تهتم بتسيير نظام الخزينة العمومية والتحكم في العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر على أداء الخزينة العمومية من أجل تحقيق أهدافها، مما يُساعد على تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات لتحقيق الأهداف على المدى الطويل، و بالتالي رفع أداء الخزينة العمومية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمديرية الجهوية للخزينة بغرداية.

تمهيد

تعتبر المديرية الجهوية للخزينة أهم منشأة مالية مكلفة بتسيير مالية الدولة ولهذا فهي تعمل دوما على تسجيل عملياتها المالية، أي من وحدات المالية الهامة للدولة كونها تمثل التشخيص المالي في تحصيل مواردها المالية لإنفاقها في مختلف الميادين الإقتصادية والإجتماعية ودفع مستحقاتها بحيث تسعى جاهدة للحصول على أكبر قدر من الإيرادات المالية، وهذا نظرا لمموليها ومصادرها المختلفة في تغطية نفقاتها، والمساهمة في عملية توجيه النشاط الاقتصادي من جهة، وتشجيع الاقتصاديين على زيادة الاستثمار من جهة أخرى.

كما تقوم المديرية الجهوية للخزينة بعدة مهام وعمليات سواء تعلقت بالدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

ومن خلال هذا الفصل سنتعرف على أهمية الحوكمة لدى الخزينة العمومية لولاية غرداية.

1- **المبحث الأول :مدخل عام المديرية الجهوية للخزينة بغرداية.**

2- **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.**

3- **المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.**

المبحث الأول :مدخل عام المديرية الجهوية للخزينة بغرداية

إن المديرية الجهوية للخزينة بغرداية نشأت عن التنظيم الهيكلي الجديد الذي أحدثته الجزائر سنة 1991 من خلال المرسوم التنفيذي رقم 91-129 المؤرخ في 26 شوال عام 1411 الموافق 11 ماي سنة 1991 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها وعملها، وهي تابعة للمصالح الخارجية للمديرية العامة للمحاسبة.

المطلب الأول :نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة

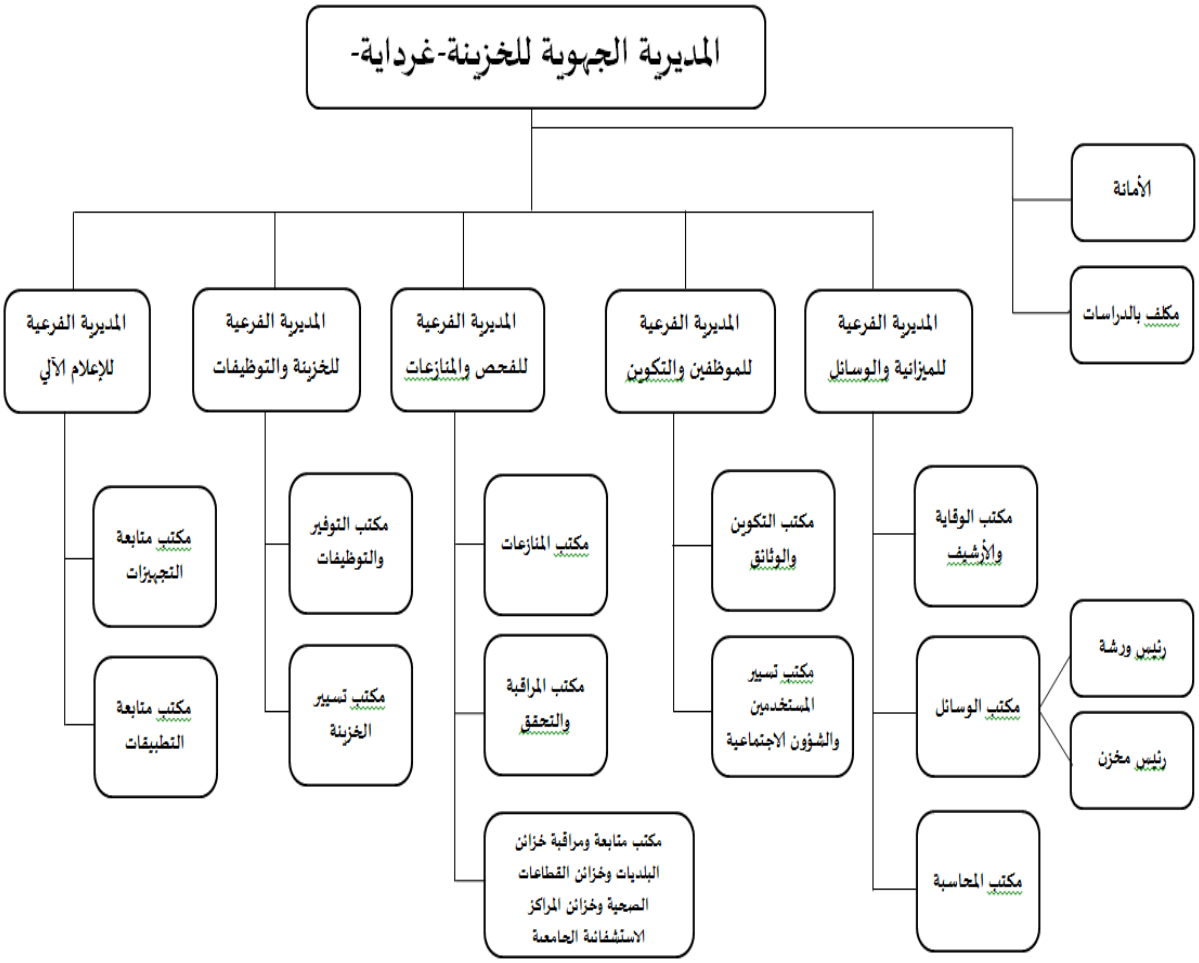
تشمل المديرية الجهوية للخزينة بغرداية على خمس (05) مراكز محاسبية ولائية تسمى الخزائن الولائية و خمس وأربعون (45) مركزا محاسبيا بلديا تسمى الخزائن البلدية بما فيها خزائن المؤسسات العمومية للصحة، كل هذه المراكز موزعة على خمس (05) ولايات هي غرداية ، الأغواط، ورقلة، تمنراست و إيليزي بما فيها البلديات التابعة إقليميا لهذه الولايات، مما أعطاها الطابع الجهوي وهذا حسب القرار الوزاري المؤرخ في 03 شعبان عام 1426 الموافق 07 سبتمبر سنة 2005 المتضمن تنظيم المديريات الجهوية للخزينة وصلاحياتها، الذي به تم إنشاء جميع المديريات الجهوية للخزينة، حيث لكل مصلحة أمين خزينة ولائية وأمين خزينة بلدية و أمين خزينة المؤسسات العمومية للصحة يعمل على تنظيمها، زيادة على مهامه الرسمية الأخرى.

أما فيما يخص تسيير المديرية الجهوية للخزينة، فالمرسوم التنفيذي رقم 91-129 المذكور سالفا والمتضمن تنظيم المصالح الخارجية للخزينة، يحدد مسؤوليات المدير الجهوي للخزينة حسب المادة 03 منه ، حيث يعين المدير الجهوي للخزينة من طرف الوزير الأول بموجب مرسوم بموجب المرسوم الرئاسي رقم 20-39 المؤرخ في 02 فبراير 2020 المتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية للدولة، وباقتراح من وزير المالية بعدما كان يعين من طرف رئيس الجمهورية، ويتولى مهامه على رأس المديرية وبتفويض من الوزير، كما يساعده في تأدية مهامه ثلاث (03) مكلفين بالدراسات ومديرين فرعيين لخمس (05) مديريات فرعية سيأتي ذكرها بالتفصيل في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للخزينة بغرداية

تضم المديرية الجهوية للخزينة بغرداية خمس (05) مديريات فرعية، ولكل مديرية فرعية مكاتب تابعة لها حسب القرار الوزاري المؤرخ في 03 شعبان عام 1426 الموافق 07 سبتمبر سنة 2005 المتضمن تنظيم المديريات الجهوية للخزينة وصلاحياتها، وكما هو موضح بمخطط الهيكل التنظيمي للمديرية، بالإضافة إلى مكلفين بالدراسات يساعدون المدير الجهوي في أداء مهامه.

شكل رقم 01: الهيكل الإداري بالمديرية الجهوية للخزينة بغرداية



المصدر: القرار الوزاري المؤرخ في 03 شعبان عام 1426 الموافق 07 سبتمبر سنة 2005 المتضمن تنظيم المديريات الجهوية للخزينة وصلاحياتها الصادر في الجريدة الرسمية العدد 2006/33.

أولا: المديرية الفرعية للخزينة والتوظيفات

يشرف على تسييرها مدير فرعي وتضم مكتبين، مكتب التوفير والتوظيفات ومكتب تسيير الخزينة

1- **مكتب التوفير والتوظيفات:** حيث يقوم بالمهام التالية:

- مباشرة عمليات جمع الموارد المالية وخصوصا توظيف القيم التي تصدرها الخزينة العمومية؛
- تقييم الإحتياجات والسهر على سيولة القيم لدى كل المصالح المالية والعملاء المكلفين بعمليات التوظيف؛
- متابعة وتنشيط عمليات توظيف القيم من المصالح المالية وعملاء الخزينة؛
- مسك حصيلة ميزانية العمليات المنفذة وتحليلها وتبليغها دوريا؛
- اتخاذ كل تدبير من شأنه رفع حجم إيداع الأموال؛
- اقتراح كل اجراء من شأنه تحسين ظروف جمع المدخرات؛
- متابعة منح القروض والتسبيقات التي تقدمها الخزينة والسهر على تبليغ كشوف استعمالها؛

2- **مكتب تسيير الخزينة:** ويقوم بمايلي؛

- ضبط مخطط الخزينة للتسيير تبعا لحركة الأموال المتعلقة بالإيرادات والنفقات العمومية؛
- إعداد الإحصائيات الخاصة بتدفقات الخزينة والتحيين الدوري للتقديرات الخاصة بها؛
- المشاركة في تنظيم حركة الموال وتدفقات الخزينة بين مختلف المراكز المحاسبية؛
- السهر على التسيير الحسن للخزينة في إطار التنظيم الساري المفعول؛

ثانيا: المديرية الفرعية للموظفين والتكوين: يشرف على تسييرها مدير فرعي وتضم مكتبين، مكتب تسيير المستخدمين والشؤون الإجتماعية ومكتب التكوين والوثائق.

1. **مكتب تسيير المستخدمين والشؤون الإجتماعية:** يكلف بتنفيذ الأحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة بـ:

- توظيف وتعيين مستخدمي المديرية الجهوية والخزائن الولائية والخزائن البلدية وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الإستشفائية الجامعية للمنطقة، غير أولئك الذين توجد طريقة أخرى لتعيينهم؛
- تسيير المستخدمين وتقييم ومتابعة المسار الإداري المهني لهم باختلاف أصنافهم وأسلاكهم؛
- إحصاء احتياجات مختلف المصالح من المستخدمين ووضع التقديرات من حيث المناصب المالية وضمان التوزيع وحركة المستخدمين والذين يكلف بهم بالتعاون مع المصالح المعنية؛
- تحديد وتنفيذ التشريع والتنظيم الخاصين بالشؤون الإجتماعية المطبقين على أعوان الخزينة؛

2. **مكتب التكوين والوثائق:** يكلف بما يلي:

- تنظيم وتنفيذ عمليات التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعارف التي تباشرها المديرية العامة للمحاسبة؛

- المساهمة في تحضير وتنشيط الملتقيات الجهوية؛
- مباشرة كل عملية تكوين تهدف إلى تحسين المعارف المهنية للأعوان؛
- إنشاء رصيد وثائقي وتسيير وضمان نشر النصوص التنظيمية؛
- تسيير رصيد مكتبي متخصص في المحاسبة العمومية وفي تقنيات الخزينة؛

ثالثا: المديرية الفرعية للميزانية والوسائل:

يشرف على تسييرها مدير فرعي وتضم ثلاث(03) مكاتب، مكتب المحاسبة، مكتب الوسائل ومكتب الوقاية والأرشيف.

1- **مكتب المحاسبة:** يكلف بما يلي:

- دراسة مشاريع ميزانيات تسيير المديرية الجهوية وتحضيرها وتقديمها إلى المديرية العامة للمحاسبة؛
- ضمان تسيير اعتمادات الميزانية المخصصة لتسيير مصالح المديرية الجهوية والخزائن الملحقة بها؛
- الإلتزام بنفقات التسيير والتجهيز وتصفيتها والأمر بدفعها ومسك محاسبتها طبقا للتنظيم المعمول به؛

2- **مكتب الوسائل:** ويكلف بما يلي:

تقييم الوسائل المادية والتقنية والمالية للمصالح بالإتصال مع المصالح المعنية؛

- تنفيذ عمليات الشراء والتموين؛
- ضمان تسيير وصيانة الأملاك المنقولة والعقارية؛
- مسك جرد للمنقولات والعقارات؛

3- **مكتب الوقاية والأرشيف:** يكلف بما يلي:

- السهر على تطبيق كل التدابير المنية المنصوص عليها في الأحكام التشريعية والتنظيمية؛
- المبادرة بالإجراءات الخاصة بأمن الخزائن ومتابعتها؛
- السهر على المحافظة على الأرشيف على مستوى المصالح التابعة؛
- دراسة تسيير الأرشيف وتنظيمه بالإتصال بالخزائن المعنية؛

رابعا – المديرية الفرعية للفحص والمنازعات.

- يشرف على تسييرها مدير فرعي وتضم ثلاث(03) مكاتب؛

1- **مكتب التحق والمتابعة:** ويكلف بما يلي:

- دراسة برنامج تحقق في عين المكان وحسب كل وثيقة للقيود المحاسبية للمؤسسات والهيئات العمومية المماثلة وتحضيره واقتراحه وتطبيقه؛
- مراقبة العمليات المحاسبية والمالية للمؤسسات والهيئات العمومية المماثلة؛
- متابعة مسيري هذه المؤسسات وتوجيههم ونصحهم لتمكينهم من ممارسة صلاحياتهم في ظل احترام التنظيمات والقوانين؛
- مراقبة الخزائن الولائية في إطار برنامج التحقق المسطر من طرف الإدارة المركزية؛
- توزيع الوثائق المالية والمحاسبية على المصالح والأعوان المحاسبين وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري؛
- مركزة واستغلال محاضر تحقق الهيئات المعنية وتبليغها للمديرية العامة للمحاسبة؛

2- **مكتب المنازعات:** ويكلف بما يلي:

- تطبي كل تدبير مفيد من شأنه ضمان تمثيل الوكالة القضائية للخزينة أمام الهيئات القضائية؛
- استغلال ملفات المنازعات على مستوى المصالح اللامركزية بالإتصال مع الوكالة القضائية للخزينة؛
- متابعة كل الدعاوى القضائية المرفوعة بطلب من الوكالة القضائية للخزينة أو ضدها؛
- إعلام الوكالة القضائية للخزينة عن مدى تقدم الإجراءات القضائية لا سيما نتائج الجلسات القضائية؛
- استقبال طلبات التخفيف الإعفائي وتحويلها إلى الوكالة القضائية للخزينة؛
- السهر على ممارسة طرق الطعن في قرارات المحكمة التي تمس بمصالح الخزينة؛
- متابعة الخزائن الولائية تنفيذ قرارات المحكمة واعلام المديرية العامة للمحاسبة بذلك دوريا؛

3- مكتب متابعة ومراقبة خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الإستشفائية الجامعية: يكلف بما يلي:

- دراسة برنامج تحقق في عين المكان وحسب كل وثيقة للقيود الخزائن البلدية وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الإستشفائية الجامعية وتحضيره واقتراحه وتطبيقه؛
- مراقبة العمليات المحاسبية والمالية لهذه الخزائن؛
- السهر وتوجيه أمناء الخزائن البلدية وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الإستشفائية الجامعية وتوجيههم ونصحهم لتمكينهم من ممارسة صلاحياتهم في ظل احترام التنظيمات والقوانين؛
- مراقبة الخزائن البلدية وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الإستشفائية الجامعية في إطار برنامج التحقق المسطر من طرف الادارة المركزية؛

- توزيع الوثائق المالية والمحاسبية على أمناء الخزائن البلدية وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الإستشفائية الجامعية؛
- مركزة واستغلال محاضر تحقق خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الإستشفائية الجامعية وتبليغها للمديرية العامة للمحاسبة؛

خامسا – المديرية الفرعية للإعلام الآلي

يشرف على تسييرها مدير فرعي وتضم مكتبين؛

1- **مكتب متابعة التطبيقات:** ويكلف بما يلي؛

- تنسيق العمليات المسطرة من المصالح المركزية ومتابعتها؛
- المشاركة في الدراسات المتعلقة بإدخال أنظمة الإعلام الآلي في المصالح؛
- المساهمة في تحديث المراكز المحاسبية؛
- وضع التطبيقات وتنفيذها؛
- السهر على توفير الموارد المعلوماتية؛
- جمع ونشر المعلومات المتعلقة بعمل النظام؛
- تقديم اقتراحات لتحسين الأمن والنجاعة؛
- مساعدة المستعملين وتلقينهم المبادئ القاعدية؛

2- **مكتب متابعة التجهيزات:** ويكلف بما يلي:

- وضع الشبكات والسهر على حسن سيرها؛
- وضع تجهيزات الإعلام الآلي والسهر على حسن سيرها، واتخاذ تدابير الصيانة اللازمة؛
- تسيير الهياكل المعلوماتية (أجهزة الإعلام الآلي، الشبكات، المناوب الكهربائي،....)
- تطبيق معايير الأمن(الشبكة ، الكهرباء، ...)واعداد الإحصائيات(التعطلات)؛
- المشاركة في الدراسات المتعلقة بمنشآت وأجهزة الإعلام الآلي؛

المطلب الثالث :وظائف ومهام المديرية الجهوية للخزينة

تقوم المديرية الجهوية للخزينة بمهام ووظائف مستمدة من التشريع المعمول به من طرف السلطة الوصية من خلال نشاطها في مختلف أقسامها الإدارية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- في مجال أعمال الخزينة:

- المساهمة في توافق قواعد تسيير العمليات المالية للدولة والجماعات الإقليمية والهيئات العمومية وتنفيذ ذلك؛
- المشاركة في وضع منظومات لتسيير الإعلام الخاص بعمليات الخزينة وعمله ومعالجة ذلك؛
- الإدلاء بجميع الإقتراحات حول تكييف التشريع والتنظيم المتعلقين بأعمال الخزينة وبالمالية العمومية؛
- القيام بجميع الأعمال الرامية إلى إعلام الخواص والمؤسسات بإمكانية توظيف الأموال لدى الخزينة؛
- إبراز وسائل تطوير الإكتتاب في سندات الخزينة وأذون الخزينة، واقتراح كل الإجراءات لتحسين منتوج الإدخار؛
- المشاركة بالإتصال مع المصالح المركزية والخزائن العامة في السير الحسن لتداول أموال الخزينة وتدفقات الخزينة العامة؛
- تمثيل المديرية العامة للمحاسبة في الأجهزة واللجان المؤسسة بموجب التنظيم الجاري به العمل؛

2- في مجال تسيير الموارد البشرية:

- تقدير احتياجات المصالح التابعة لها من الوسائل البشرية بالتنسيق مع أمناء الخزائن، وتعد التقديرات المطابقة لذلك؛
- توظيف وتعيين المستخدمين حسب الإحتياجات في مصالحها الداخلية والخارجية؛
- تنظيم أعمال التكوين وتحسين المستوى التي باشرتها المديرية العامة للمحاسبة وتنفذ ذلك؛
- إنشاء صندوق لوثائق المديرية الجهوية للخزينة وتسييره؛
- تقديم كل اقتراح وتنفيذ الاجراءات المناسبة المتعلقة بمناصب المحاسبين وتقديم المساعدة لأمناء الخزائن في هذا المجال؛

3- في المجال المادي والمالي:

- إعداد أجور الموظفين وكل المنح والعلاوات المرتبطة بذلك؛
- السهر على مسك جرد للأملاك العقارية والمنقولة وصيانة الأموال المنقولة والعقارية؛
- تسيير اعتمادات الميزانية المخصصة للمستخدمين، ومسك محاسبة بذلك طبقا للتشريع والتنظيم المعمول به؛

- توفير التجهيزات المكتبية والتقنية وكذا التجهيزات الثابتة والمنقولة التي تتعلق بالتسيير الحسن للمديرية ومصالحها الخارجية؛

4- **في مجال الإعلام الآلي:**

- السهر على توفير كل ما يتعلق بهذا المجال من تجهيزات وبرامج وتطبيقات تساهم في تطوير وتنمية نشاط المديرية؛
- المتابعة المستمرة لتنفيذ كل القوانين والتعليمات ذات الصلة بنظام المعلومات في ظل التدابير الرامية إلى تعزيز وتطوير أنظمة الإعلام الآلي المسيرة لنشاط المديرة ومصالحها الخارجية المرتبطة بالتسيير الإداري أو المالي أو المحاسبي؛

5- **في مجال الرقابة:**

- السهر على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بأعمال الرقابة والمتابعة في مختلف مصالح المديرية الداخلية والخارجية؛
- التنسيق الدائم مع أمناء الخزائن وتسهيل عملهم من خلال توجيههم وتوفير كل الوثائق المحاسبية والمالية التي تساعدهم في اعمال الرقابة؛
- القيام بكل مهمة للتدقيق في إطار البرنامج الذي سطرته المديرية العامة للمحاسبة، وموافاتها بالتقارير اللازمة؛
- إعداد الحصائل والتقارير الدورية حول النشاط الإقتصادي والمالي للمنطقة؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:

يتضمن هذا المبحث الإطار المنهجي للجانب التطبيقي، بحيث سنتطرق من خلاله الى مختلف أدوات الدراسة، وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية spss:

المطلب الأول: منهج الدراسة.

ويتضمن هذا المطلب مايلي:

1- **أداة الدراسة:** بهدف إجراء هذه الدراسة الميدانية، والمتمثلة في دور الحوكمة في تحسين أداء الخزينة العمومية، تم إختيار الإستبيان كوسيلة لذلك. وقد تم أيضا إعداد الإستبيان تحت إشراف وتوجيهات الأستاذ المشر والأستاذ المؤطر، حتى توصلنا الى النموذج النهائي والذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة. لقد قمنا بتقسيم الاستبيان إلى مايلي:

- **الجزء الأول: المعلومات العامة.**
- **الجزء الثاني: أسئلة حول تطبيق الحوكمة ودورها في تحسين أداء الخزينة العمومية**
- **المحور الأول: أهمية الحوكمة في الخزينة العمومية**
- **المحور الثاني: دور الحوكمة في تسيير الخزينة العمومية**
- **أولا: تسيير الخزينة العمومية**
- **ثانيا: آثار الحوكمة على تسيير الخزينة العمومية**

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم01: مقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبين

2- مجتمع الدراسة وعينته:

تم اعتماد طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ عددها 50 عينة، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استرجع منها 50 استمارة، وبالتالي فإن عدد الإستبيانات القابلة للدراسة هي 50 استمارة إستبيان.

الجدول رقم 02: يمثل توزيع أداة الدراسة

عدد الإستبانات	التوزيع	المسترجع	النهائي
50	50	50	50

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استمارة وتوزيعها على عينة، أفراد عينة الدراسة، تم تحليله باستخدام برنامج spss الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، ليسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة، و ذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية.

2- المتوسط الحسابي.

3- الإنحراف المعياري.

4- معامل الثبات ألفا كرومباخ.

5- معامل الإرتباط.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة وصدقها.

من أجل معرفة إجراءات ثبات وصدق الإستبيان، تم حساب قيمة ألفا كرومباخ، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(03): قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ.

المحاور	عدد العبارات	قيمة الثبات
المحور الثاني	**08**	**0,902**
البعد الأول (المحور الثالث)	**08**	**0,884**
البعد الثالث (المحور الثالث)	**07**	**0,516**
جميع محاور الاستبيان	**23**	**0,795**

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرومباخ لهذا الإستبيان قد بلغ **0,902** بالنسبة لمحور الثاني ، وبلغ معامل الثبات في البعد الأول **0,884**، وبلغ معامل الثبات في البعد الثاني **0,516**، أما بالنسبة لجميع فقرات الإستبيان فقد بلغت قيمة معامل الثبات **0,795** وهذا ما يدل على أن المقياس يتسم بدرجة مقبولة من الثبات، وتم حساب معامل الإرتباط بيرسون بالنسبة للدرجة الكلية للإستبيان وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم 04: معامل بيرسون لقياس صدق الداخلي للإستبيان.

Corrélations

		أهمية الحوكمة بالخزينة العمومية	تسيير الخزينة العمومية	أثر الحوكمة على تسيير الخزينة العمومية
أهمية الحوكمة بالخزينة العمومية	Corrélation de Pearson	1	,497*	,761**
	Sig. (bilatérale)		,006	,000
	N	50	50	50
تسيير الخزينة العمومية	Corrélation de Pearson	,497*	1	,651**
	Sig. (bilatérale)	,006		,001
	N	50	50	50

أثر الحوكمة على تسيير الخزينة العمومية	Corrélation de Pearson	,761**	,651**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	
	N	50	50	50

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات برنامج spss

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة:

يتناول هذا المبحث تحليل بيانات الدراسة من خلال الأداة "استمارة الإستبيان"، حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة، وسنقوم بعرضها فيمايلي:

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة:

والذي يتضمن البيانات لأفراد عينة الدراسة ويتكون من 05 فقرات متمثلة في : الجنس والعمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والمنصب الوظيفي.

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

لقد تضمنت الدراسة كلا من الجنسين وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

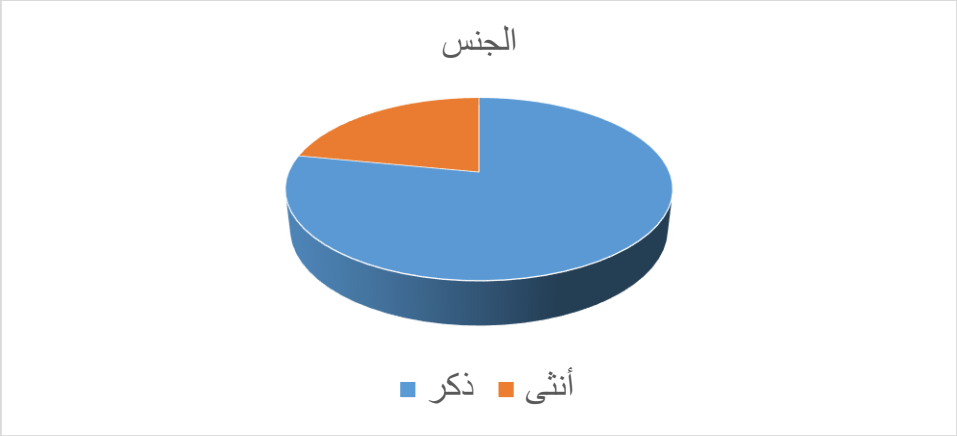
جدول رقم 05 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	% 64
أنثى	18	% 36
المجموع	50	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول فقد بلغ الحجم الإجمالي 50 فرد عينة، ونلاحظ أن 32 فرد يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 64 %، وبالنسبة للأفراد الإناث فقد بلغ عددهم 18 بنسبة قدرت بـ 36 %، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل.

شكل رقم02: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب العمر

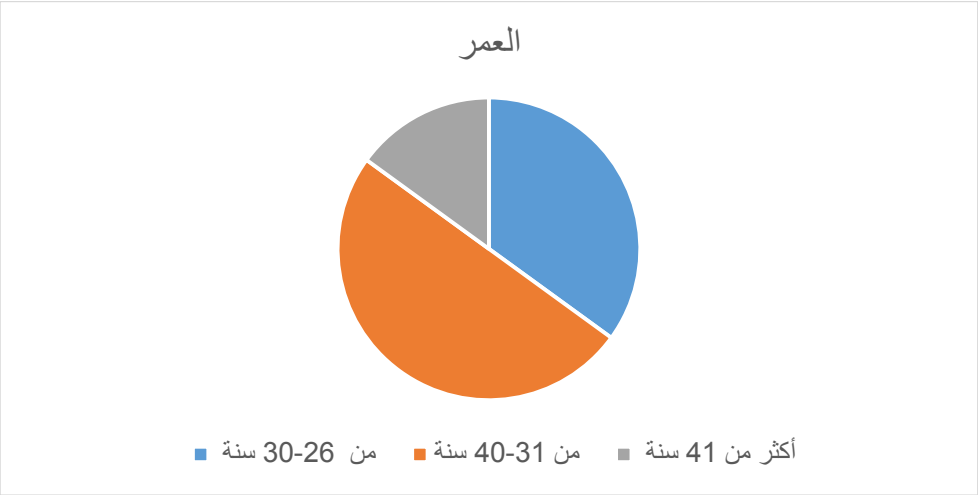
السن	التكرار	النسبة
من 26-30 سنة	05	% 10
من 31-40 سنة	11	% 22
41 فما فوق	34	% 68
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 50 فرد، نلاحظ أن 05 أفراد يمثلون حجم الذين بلغت أعمارهم من 26-30 سنة بنسبة بلغت 10 %، أما حجم الذين بلغت أعمارهم

من 31-40سنة فقد كان عددهم 11 فردا بنسبة بلغت 22 %، وأكثر من 41 سنة بلغت نسبتها 68 %، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل .

شكل رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

2- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

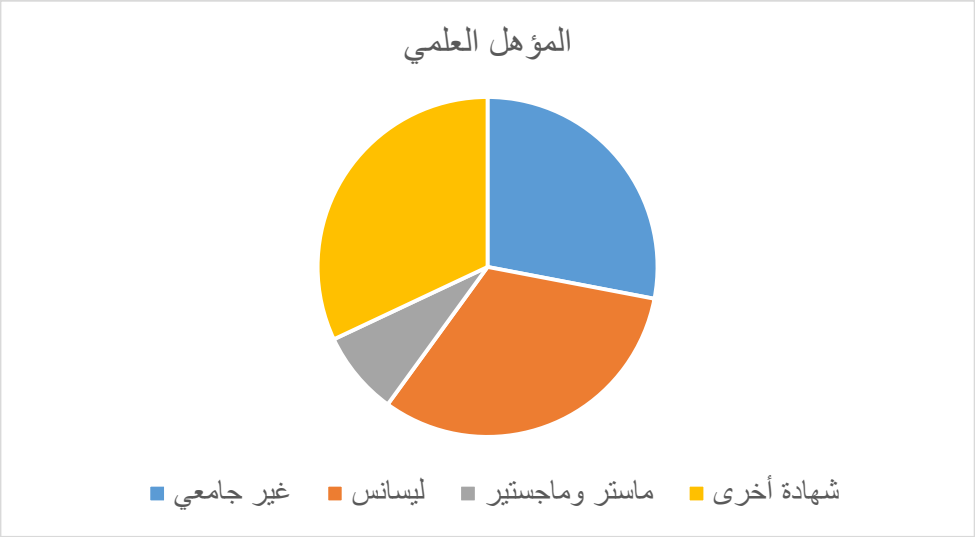
جدول رقم 07: أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
غير جامعي	14	% 28
ليسانس	16	% 32
ماستر وماجستير	04	% 08
شهادة أخرى	16	% 32
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 50 فرد، نلاحظ أن 14 فردا هم من حاملي شهادات غير جامعية، بنسبة بلغت 28 %، أما أصحاب الشهادات ليسانس فقد بلغ عددهم 16 فرد بنسبة قدرت بـ 32 %، ثم تليها فئة الماستر والماجستير والبالغ عددهم 04 أفراد بنسبة قدرت 08 %، بالإضافة إلى حاملي الشهادات الأخرى والبالغ عددهم 16 بنسبة 32 % وهذا ما هو موضح من خلال الشكل.

شكل رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

3- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

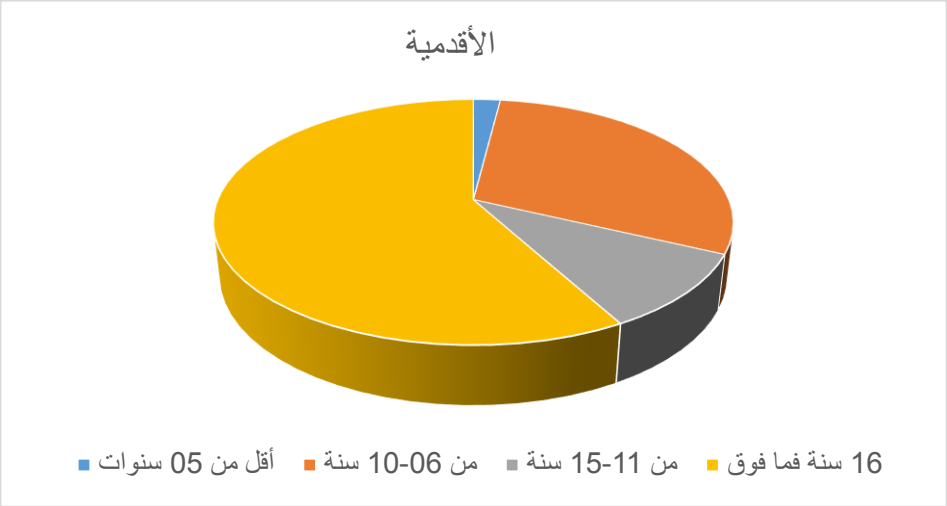
جدول رقم 08: أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	01	%02
من 06-10 سنة	15	% 30
من 11-15 سنة	05	% 10
16 سنة فما فوق	29	% 58
المجموع	50	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 50 فرد، نلاحظ أن 01 من الأفراد هم من فئة أقل من 05 سنوات، بنسبة بلغت 02 %، أما أصحاب الفئة من 06-10 سنة، فقد بلغ عددهم 15 فرد بنسبة قدرت بـ 30 %، ثم تليها فئة من 11-15 سنة والبالغ عددهم 05 أفراد بنسبة قدرت 10 %، وفي الأخير الأفراد من 41 فما فوق بنسبة 58%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل.

شكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

4- توزيع أفراد العينة حسب المنصب الإداري:

جدول رقم 09: أفراد العينة حسب المنصب الإداري.

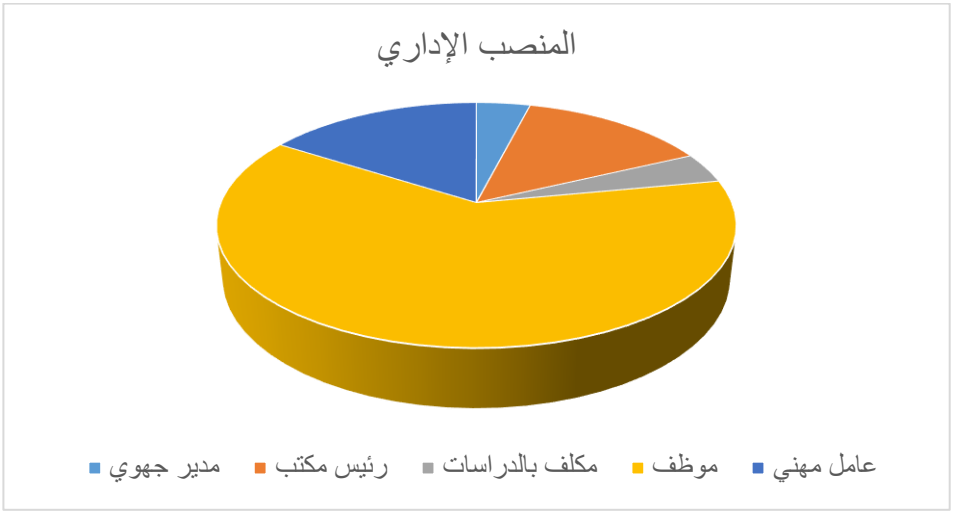
المنصب الإداري	التكرار	النسبة
مدير جهوي	02	%04
رئيس مكتب	07	% 14
مكلف بالدراسات	02	% 04
موظف	31	%62
عامل مهني	08	%16

المجموع	50	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 50 فرد، نلاحظ أن 02 من أفراد هم من فئة مدير جهوي، بنسبة بلغت 04%، أما فئة رئيس مكتب، فقد بلغ عددهم 07 أفراد بنسبة قدرت بـ 14 %، ثم تليها فئة مكلف بالدراسات والبالغ عددهم 02 أفراد بنسبة قدرت 04 %، ثم تليها فئة موظف والبالغ نسبتهم 62 %، وقد بلغت نسبة عامل مهني، 16%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل.

شكل رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الإداري.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة في تحسين أداء الخزينة العمومية، نستعرض هذا الجزء من التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الإستبيان، وذلك من خلال إعطاء أهمية كل فقرة واتجاهها كما يلي:

- وقد تم التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة، ولتحديد درجة سلم فقد حددنا ثلاثة مستويات هي: منخفض، متوسط، مرتفع، بناءا على المعادلة التالية:
- طول الفئة= (الحد الأعلى البديل – الحد الأدنى) / عدد المستويات.
- أي: (5-1) /3= 1,33.

الجدول رقم 10: مستوى الملائمة والأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

مستوى الملائمة	الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي
من 1 حتى 2.33	منخفضة
من 2.34 حتى 3.67	متوسطة
من 3.68 حتى 5	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

1- **تحليل نتائج محور أهمية الحوكمة بالخزينة العمومية محل الدراسة.** ولقد جاءت نتائج الإستبيان في هذا المحور كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (11) يمثل إجابات أفراد العينة محور أهمية الحوكمة بالخزينة العمومية

البيان			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
01	تعد الحوكمة من أهم الطرق التي بواسطتها تسير السلطة الموارد الإقتصادية والإجتماعية لتحقيق أهدافها.	التكرار	16	33	01	--	--	4.30	0.505	02	مرتفعة
		النسبة%	32	66	02	--	--				
02	تهدف الحوكمة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال القوانين والنظم والقرارات	التكرار	16	34	--	--	--	4.32	0.471	01	مرتفعة
		النسبة%	32	68	--	--	--				
03	تكمن أهمية الحوكمة في كونها تخفض المخاطر الخاصة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات	التكرار	19	29	--	02	--	4.30	0,678	03	مرتفعة
		النسبة%	38	58	--	04	--				
04	تقدم الحوكمة الشفافية والدقة والوضوح لذا يتم الإعتماد عليها في اتخاذ القرارات.	التكرار	18	27	03	02	--	4.22	0,737	07	مرتفعة
		النسبة%	36	54	06	04	--				
05	من نتائج استخدام الحوكمة تحسين أداء المؤسسة على المستوى المالي وعلى مستوى الموارد البشرية	التكرار	16	32	02	--	--	4.28	0,536	04	مرتفعة
		النسبة%	32	64	04	--	--				
06	تدعم الحوكمة الشفافية في عمليات المؤسسة وهذا في كافة معاملات وعمليات الإدارة وإجراءات المحاسبة	التكرار	17	31	01	01	--	4.28	0.607	05	مرتفعة
		النسبة%	34	62	02	02	--				
07	تهدف المؤسسة من خلال الحوكمة إلى كبح مخالفات الإدارة المحتملة	التكرار	14	27	08	01	--	4.08	0.724	08	مرتفعة
		النسبة%	28	54	16	02	--				

08	تمارس الحوكمة في المؤسسة من خلال ممثلي أصحاب المصلحة وهي تحقق في الغالب أهدافهم التسييرية	التكرار	21	23	03	03	--	4.24	0.822	06	مرتفعة
		النسبة%	42	46	06	06	--				

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عبارات المحور الأول كانت متفاوتة حسب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل عبارة، والتي تم ترتيبها تنازليا وفقا لأعلى قيم المتوسط الحسابي، ووفقا لأقل قيمة للإنحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (02): تهدف الحوكمة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال القوانين والنظم والقرارات: بالترتيب الأول بمتوسط حسابي 4,32 وانحراف معياري 0,471، ومستوى الأهمية مرتفع، مما يعني أنه تهدف الحوكمة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال القوانين والنظم والقرارات.

2- جاءت العبارة رقم (01): تعد الحوكمة من أهم الطرق التي بواسطتها تسير السلطة الموارد الإقتصادية والإجتماعية لتحقيق أهدافها: بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,30 وانحراف معياري قدره 0,505 ومستوى الأهمية مرتفعة، مما يعني أنه تعد الحوكمة من أهم الطرق التي بواسطتها تسير السلطة الموارد الإقتصادية والإجتماعية لتحقيق أهدافها.

3- جاءت العبارة رقم (03): تكمن أهمية الحوكمة في كونها تخفض المخاطر الخاصة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات: بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي 4,30 وانحراف معياري 0,678، ومستوى الأهمية مرتفع، مما يعني أنه تكمن أهمية الحوكمة في كونها تخفض المخاطر الخاصة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات

4- جاءت العبارة رقم (05): من نتائج استخدام الحوكمة تحسين أداء المؤسسة على المستوى المالي وعلى مستوى الموارد البشرية: بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي 4,28 وانحراف معياري 0,536، ومستوى الأهمية مرتفع، مما يعني أنه من نتائج استخدام الحوكمة تحسين أداء المؤسسة على المستوى المالي وعلى مستوى الموارد البشرية.

5- جاءت العبارة رقم (06) بالترتيب الخامس: تدعم الحوكمة الشفافية في عمليات المؤسسة وهذا في كافة معاملات وعمليات الإدارة وإجراءات المحاسبة: وذلك بمتوسط حسابي 4,28 وانحراف معياري 0,607، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، مما يعني أنه تدعم الحوكمة الشفافية في عمليات المؤسسة وهذا في كافة معاملات وعمليات الإدارة وإجراءات المحاسبة.

6- جاءت العبارة رقم (08): تمارس الحوكمة في المؤسسة من خلال ممثلي أصحاب المصلحة وهي تحقق في الغالب أهدافهم التسييرية: بالترتيب السادس بمتوسط حسابي يقدر ب 4,24 وانحراف معياري قدره 0,822، ومستوى الأهمية مرتفع، مما يعني أنه تمارس الحوكمة في المؤسسة من خلال ممثلي أصحاب المصلحة وهي تحقق في الغالب أهدافهم التسييرية.

7- جاءت العبارة رقم (04): تقدم الحوكمة الشفافية والدقة والوضوح لذا يتم الإعتماد عليها في اتخاذ القرارات: بالترتيب السابع، بمتوسط حسابي 4.22 وانحراف معياري 0.737، ومستوى الأهمية مرتفع، مما يعني أنه تقدم الحوكمة الشفافية والدقة والوضوح لذا يتم الإعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

8- جاءت العبارة رقم (07): تهدف المؤسسة من خلال الحوكمة إلى كبح مخالفات الإدارة المحتملة: بالترتيب الثامن بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.724 ومستوى الأهمية مرتفع، مما يعني أنه تهدف المؤسسة من خلال الحوكمة إلى كبح مخالفات الإدارة المحتملة.

جدول رقم (12) يمثل إجابات أفراد العينة المحور الثالث: دور الحوكمة في تسيير الخزينة العمومية والمتعلقة بالبعد الأول: تسيير الخزينة العمومية

البيان			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
01	تعتبر الخزينة العمومية منشأة عامة مكلفة بتسيير ميزانية الدولة	التكرار	21	28	01	--	--	4.40	0.535	01	مرتفعة
		النسبة%	42	56	02	--	--				
02	الهدف الرئيسي للخزينة العمومية هو تنفيذ الميزانية المالية للدولة وتسيير الإرادات والنفقات العامة	التكرار	22	24	04	--	--	4.36	0.631	02	مرتفعة
		النسبة%	44	48	08	--	--				
03	يتضمن عمل الخزينة العمومية تنفذ قانون المالية المصادق عليه من طرف البرلمان	التكرار	21	24	04	01	--	4.30	0.707	04	مرتفعة
		النسبة%	42	48	08	02	--				
04	تعتبر الخزينة العمومية صراف وممول للدولة أي البحث الدائم عن التوازن بين الإيرادات والنفقات	التكرار	20	27	02	01	--	4.32	0.653	03	مرتفعة
		النسبة%	40	54	04	02	--				
05	يتم تحصيل أموال الخزينة العمومية على الأموال عن طريق فروعها المتمثلة في قباضات الضرائب والخزائن الولائية	التكرار	21	25	01	03	--	4.28	0.784	05	مرتفعة
		النسبة%	42	50	02	06	--				
06	تمنح الخزينة العمومية قروض لمتعاملين اقتصاديين أو إدارات محلية	التكرار	13	24	10	01	02	3.90	0.953	08	مرتفعة
		النسبة%	26	48	20	02	04				
07	تحرص مصلحة الخزينة العمومية على السير الحسن لعمليات الإنفاق	التكرار	15	29	06	--	--	4.18	0.629	06	مرتفعة
		النسبة%	30	58	12	--	--				
08	يعتمد على سند الخزينة من طرف الدولة من أجل تسديد ديونها والذي يعد دين قصير الأجل	التكرار	13	29	04	04	--	4.02	0.820	07	مرتفعة
		النسبة%	26	58	08	08	--				

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان عبارات البعد الأول، كانت متفاوتة حسب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل عبارة، والتي تم ترتيبها تنازليا وفقا لأعلى قيم المتوسط الحسابي، ووفقا لأقل قيمة للإنحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (01): تعتبر الخزينة العمومية منشأة عامة مكلفة بتسيير ميزانية الدولة بالترتيب الأول بمتوسط حسابي 4,40 وانحراف معياري 0.535، ومستوى الأهمية مرتفع، مما يعني أنه تعتبر الخزينة العمومية منشأة عامة مكلفة بتسيير ميزانية الدولة.

2- جاءت العبارة رقم (02): الهدف الرئيسي للخزينة العمومية هو تنفيذ الميزانية المالية للدولة وتسيير الإرادات والنفقات العامة: بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,36 وانحراف معياري قدره 0,631 ومستوى الأهمية مرتفع، مما يعني أن الهدف الرئيسي للخزينة العمومية هو تنفيذ الميزانية المالية للدولة وتسيير الإرادات والنفقات العامة.

3- جاءت العبارة رقم (04): تعتبر الخزينة العمومية صراف وممول للدولة أي البحث الدائم عن التوازن بين الإيرادات والنفقات: بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي 4,32 وانحراف معياري 0,653، ومستوى الأهمية مرتفع، مما يعني أن نعتبر الخزينة العمومية صراف وممول للدولة أي البحث الدائم عن التوازن بين الإيرادات والنفقات.

4- جاءت العبارة رقم (03): يتضمن عمل الخزينة العمومية تنفذ قانون المالية المصادق عليه من طرف البرلمان: بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي 4,30 وانحراف معياري 0,707، ومستوى الأهمية مرتفع، مما يعني أن يتضمن عمل الخزينة العمومية تنفذ قانون المالية المصادق عليه من طرف البرلمان.

5- جاءت العبارة رقم (05) بالترتيب الخامس: يتم تحصيل أموال الخزينة العمومية على الأموال عن طريق فروعها المتمثلة في قباضات الضرائب والخزائن الولائية: وذلك بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0,784، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، مما يعني يتم تحصيل أموال الخزينة العمومية على الأموال عن طريق فروعها المتمثلة في قباضات الضرائب والخزائن الولائية.

6- جاءت العبارة رقم (07): تحرص مصلحة الخزينة العمومية على السير الحسن لعمليات الإنفاق: بالترتيب السادس بمتوسط حسابي يقدر ب 4.18 وانحراف معياري قدره 0.629 ومستوى الأهمية مرتفع بالنسبة تحرص مصلحة الخزينة العمومية على السير الحسن لعمليات الإنفاق.

7- جاءت العبارة رقم (08): تحرص مصلحة الخزينة العمومية على السير الحسن لعمليات الإنفاق: بالترتيب السابع، بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.820، ومستوى الأهمية مرتفع، مما يعني أنه تحرص مصلحة الخزينة العمومية على السير الحسن لعمليات الإنفاق.

8- جاءت العبارة رقم (06): تمنح الخزينة العمومية قروض لمتعاملين اقتصاديين أو إدارات محلية: بالترتيب السابع، بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.953، ومستوى الأهمية مرتفعة، مما يعني أنه لا تمنح الخزينة العمومية قروض لمتعاملين اقتصاديين أو إدارات محلية.

جدول رقم (13) يمثل إجابات أفراد العينة على البعد الثاني: أثر الحوكمة على تسيير الخزينة العمومية

البيان			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	الأمر بالصرف هو شخص لو صفة قانونية لإبرام تصرف	التكرار	06	40	03	01	--	4,02	0.515	06	مرتفع
		النسبة%	12	80	06	02	--				
02	إن حوكمة إدارة الخزينة العمومية يكون من خلال تنظيم وحداتها وأقسامها الإدارية	التكرار	18	29	03	--	--	4.30	0.580	08	مرتفع
		النسبة%	36	58	06	--	--				
03	من مهام المحاسب العمومي في تحصيل الإيرادات ودفع النفقات	التكرار	23	25	01	01	--	4.40	0.639	01	مرتفع
		النسبة%	46	50	02	02	--				
04	من بين مهام المحاسب العمومي هو القيام بضمان حراسة الأموال والسندات والقيم المكلف بحفظها	التكرار	23	24	01	01	01	4.34	0.798	02	مرتفع
		النسبة%	46	48	02	02	02				
05	يتعرض المحاسب العمومي إلى المسؤولية الشخصية والمالية من حيث الإجراءات الجزائية	التكرار	21	17	10	02	--	4.14	0.881	03	مرتفع
		النسبة%	42	34	20	04	--				
06	تدعم الحوكمة عمليات مختلف الأعوان الإداريين لمصلحة الخزينة العمومية	التكرار	04	15	18	08	05	3.10	1.093	04	متوسط
		النسبة%	08	30	36	16	10				
07	تساعد الحوكمة المراقبين من أن يتأكدوا من صحة الالتزامات	التكرار	03	12	11	18	06	2.76	1.135	09	متوسط
		النسبة%	06	24	22	36	12				

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عبارات البعد الثاني، كانت متفاوتة حسب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل عبارة، والتي تم ترتيبها تنازليا وفقا لأعلى قيم المتوسط الحسابي، ووفقا لأقل قيمة للإنحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (03): من مهام المحاسب العمومي في تحصيل الإيرادات ودفع النفقات: بالترتيب الأول بمتوسط حسابي 4,40 وانحراف معياري 0.580، ومستوى الأهمية مرتفع، مما يعني أنه من مهام المحاسب العمومي في تحصيل الإيرادات ودفع النفقات.

2- جاءت العبارة رقم (04): من بين مهام المحاسب العمومي هو القيام بضمان حراسة الأموال والسندات والقيم المكلف بحفظها: بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,34 وانحراف معياري قدره 0,798 ومستوى الأهمية مرتفع، مما يعني أنه من بين مهام المحاسب العمومي هو القيام بضمان حراسة الأموال والسندات والقيم المكلف بحفظها.

3- جاءت العبارة رقم (02): إن حوكمة إدارة الخزينة العمومية يكون من خلال تنظيم وحداتها وأقسامها الإدارية: بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي 4,30 وانحراف معياري 0,580، ومستوى الأهمية مرتفع، مما يعني أنه أن حوكمة إدارة الخزينة العمومية يكون من خلال تنظيم وحداتها وأقسامها الإدارية.

4- جاءت العبارة رقم (05): يتعرض المحاسب العمومي إلى المسؤولية الشخصية والمالية من حيث الإجراءات الجزائية: بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي 4,14 وانحراف معياري 0,881، ومستوى الأهمية مرتفع، مما يعني أن يتعرض المحاسب العمومي إلى المسؤولية الشخصية والمالية من حيث الإجراءات الجزائية.

5- جاءت العبارة رقم (01) بالترتيب الخامس: الآمر بالصرف هو شخص له صفة قانونية لإبرام تصرف: وذلك بمتوسط حسابي 4,02 و انحراف معياري 0,515، و مستوى الأهمية بدرجة مرتفعة بالنسبة للآمر بالصرف هو شخص له صفة قانونية لإبرام تصرف.

6- جاءت العبارة رقم (06): تدعم الحوكمة عمليات مختلف الأعوان الإداريين لمصلحة الخزينة العمومية: بالترتيب السادس بمتوسط حسابي يقدر ب 3.10 وانحراف معياري قدره 1.093مما يعني تشتت

كبير في إجابات أفراد العينة، ومستوى الأهمية متوسط بالنسبة تدعم الحوكمة عمليات مختلف الأعوان الإداريين لمصلحة الخزينة العمومية.

7- جاءت العبارة رقم (07): تساعد الحوكمة المراقبين من أن يتأكدوا من صحة الإلتزامات: بالترتيب السابع، بمتوسط حسابي 2.76 وانحراف معياري 1.135، ومستوى الأهمية متوسط (يوجد تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، مما يعني أنه تساعد الحوكمة المراقبين من أن يتأكدوا من صحة الإلتزامات.

إختبار الفرضية الرئيسية

لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه: اسهامات الحوكمة في الخزينة العمومية، نستخدم الأسلوب الإحصائي معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرين كما هي مبينة في الجدول:

جدول رقم 14: يمثل العلاقة أهمية الحوكمة بالخزينة العمومية في المؤسسة.

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط المحسوبةR	SIG
الحوكمة	50	$^{++}0.761$	0.001
تحسين أداء الخزينة العمومية			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط بيرسون المحسوبة بين الحوكمة والخزينة العمومية، قدرت قيمته بـ 0.761^{++}، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.001، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يمكن القول أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والخزينة العمومية.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بإجرائها، كانت أغلب عبارات الإستبيان إجاباتها موافق، ومنه فإن هناك علاقة قوية بين الحوكمة وأداء الخزينة العمومية، فللحوكمة أهمية كبيرة في تحسين مستوى أداء الخزينة العمومية ويزيد من خبرتها وكفاءتها.

أي أن العاملون بالمديرية الجهوية للخزينة بغرداية على أن الحوكمة لها دور كبير في تحسين أداء الخزينة العمومية واختلفوا في القضايا المتعلقة بالعقوبات كغيرهم من الموظفين يمكن أن يتعرض المحاسبون العموميون إلى المسؤولية التأديبية أو الجزائية أو المدنية.

إضافة على ذلك يمكن أن يتعرضوا إلى مسؤولية خاصة بهم وهي المسؤولية الشخصية والمالية، التي تقوم عند عدم مراعاة قواعد المحاسبة العمومية وتهدف إلى إجبارهم على تعويض الضرر، وكذا مدى تبني إدارة المديرية الجهوية للخزينة بغرداية للحوكمة والدور الذي تساهم به مبادئها.

الخاتمة العامة

أبرزت هذه الدراسة الأهمية التي تلعبها الحوكمة في المؤسسات العمومية خاصة في تسيير وتعزيز نمو المؤسسات، وذلك من خلال استعراض الإطار النظري لمتغيري الدراسة، والتطرق للأسس النظرية للحوكمة والتعرف على أهميتها في التحسين من أداء المؤسسات العمومية، بهذا الصدد، استعرضت الدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفصل الثاني والمتمثلة في الحوكمة والمؤسسات العمومية من خلال الإعتماد على البيانات المالية من جهة، تم اختبار فرضيات الدراسة من جهة أخرى، الشيء الذي ساعد على التوصل إلى جملة من النتائج وتقديم جملة من الإقتراحات.

نتائج إختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: صحيحة من أجل الحوكمة هي مجموعة من الإجراءات التشريعية والتنظيمية التي تهدف إلى المساهمة في التسيير الحسن للمؤسسة ولها عدة نماذج ومحددات.
- الفرضية الثانية: صحيحة من أجل أن أول وأهم عمل للخزينة العمومية تسيير الإيرادات وتحديد النفقات وتحقيق التوازن بينها وفق ما جاء في الميزانية العامة.
- الفرضية الثالثة: صحيحة من أجل أن تؤثر الحوكمة على أداء الخزينة العمومية لدى مديرية الخزينة العمومية بشكل إيجابي.

نتائج الدراسة:

- الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط أهداف المؤسسة؛
- يجب أن يعزز ويشجع إطارات الحوكمة الشفافية والكفاءة في الخزينة العمومية؛
- تهدف الحوكمة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال القوانين والنظم والقرارات في الخزينة العمومية؛
- تمارس الحوكمة في الخزينة العمومية من خلال ممثلي أصحاب المصلحة وهي تحقق في الغالب أهدافهم التسييرية؛
- تعتبر الخزينة العمومية صراف وممول للدولة أي البحث الدائم عن التوازن بين الإيرادات والنفقات؛
- تحرص مصلحة الخزينة العمومية على السير الحسن لعمليات الإنفاق؛
- تدعم الحوكمة عمليات مختلف الأعوان الإداريين لمصلحة الخزينة العمومية؛
- إن حوكمة إدارة الخزينة العمومية يكون من خلال تنظيم وحداتها وأقسامها الإدارية.

التوصيات:

- ضرورة متابعة الأداء الفعلي للخزينة العمومية؛
- التعريف بأهمية الحوكمة لدى موظفي الخزينة العمومية؛
- الإهتمام بموظفي الخزينة من خلال إجراء دورات تدريبية حول الحوكمة من أجل تحسين مردودية الخزينة؛
- ضرورة التعريف بمعايير وقوانين الحوكمة في الخزينة العمومية؛
- العمل على الحفاظ على العمل بالحوكمة ومواكبة التطورات الحاصلة في مجالها؛
- القيام بدورات تدريبية للموظفين في مجال حوكمة الإدارات العمومية بهدف اكتساب الخبرات أكثر؛

أفاق الدراسة:

- الحوكمة في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات؛
- نظم الحوكمة وفقا للمعايير الدولية؛
- أساليب الحوكمة في معالجة حالات الخطأ الإداري؛
- الخزينة العمومية ودورها في تسيير مالية الدولة؛

المراجع

مراجع باللغة العربية

الكتب:

1. باديس بن يحي بوخلوه، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
2. بخزاز يعدل فريدة، تقنيات وسياسات التسيير البنكي ديوان المطبوعات الجامعية سنة 2003.
3. بيرلي ريتشارد وآخرون، أساسيات تمويل المنشأة، ترجمة سرور علي إبراهيم، أحمد يوسف عبد الخير، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2011.
4. جهان نجعان، حوكمة الشركات "متطلبات، مبادئ، ونطق تطبيقها"، كونست للإستشارات الإستثمارية، القاهرة، مصر، 2009.
5. حسين الصغير، دروس في المالية والمحاسبة العمومية، دار المحمدية الجزائر 1999.
6. حماد، طارق عبد العال، حوكمة الشركات والمفاهيم المبادئ التجاري، 2007
7. خليل عطا الله، عشماوي محمد عبد الفتاح، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
8. سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
9. هني أحمد، العملة والنقود، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000.
10. يلس شاوش بشير، المالية العامة، المبادئ العامة وتطبيقاتها في القانون الجزائري، OPU، ديسمبر 2013.
11. يوسف محمد حسن، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بدون دار النشر، القاهرة مصر، 2007.

المذكرات:

12. أمال سكور، أثر حوكمة المؤسسات عل الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.
13. آمنة قادري، الخزينة العمومية ودورها المالي والإقتصادي في الإقتصاد الوطني، مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2014-2015.

14. بغدادي علاء الدين، فعالية الرقابة الجبائية في الحد من التهرب الضريبي وأثرها على الخزينة العمومية، دراسة حالة مديرية الضرائب الجزائر، مذكرة ماستر شقيق محامي ج م خ 2009/2010.
15. بن غماري ميلود، الرقابة الجبائية كوسيلة لحماية أموال الخزينة العمومية، أطروحة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2017-2018.
16. رايس محمد مهدي، دور الحوكمة في تحسين إدارة الخزينة العمومية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
17. سعيد علي عهد، الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة مراجعة في سوريا، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة تشرين، دمشق، سورية، 2009.
18. عمر مطر جمعه النيادي، دور الحوكمة في تفعيل سياسة الإبتكار الإداري في سوق أبو ظبي للأوراق المالية، رسالة ماجستير في الحوكمة والسياسة العامة، جامعة الإمارات العربية المتحدة، قسم الحكومة والمجتمع، 2009.
19. نوى فاطمة الزهراء، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.
20. هاشمي راضية، التنظيم القانوني للجباية ودورها في تمويل الخزية العمومية، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون الأعمال، جامعة مولاي طاهر، سعيدة، 2019-2020.

المجلات والدراسات:

21. إيمان عبدوس، آليات حوكمة الميزانية العامة واتجاهات تطبيقها وفق الإصلاح الميزانياتي في الجزائر، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد 24، العدد 01، 2021.
22. بوتون جيمس، برادفور كوان، الحكومة العالمية، قوى فاعلة جديدة، قواعد جديدة، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، 2007.
23. حارث عامر، حسن صبري، الرقابة الداخلية في شركات المساهمة مهامها في الإشراف على أعمال مجلس الإدارة في ظل قواعد الحوكمة، مجلة الدراسات الإسلامية والفكر للبحوث التخصصية، العدد 03، المجلد 01، 2015.
24. عبد الرازق جبار، الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرسال الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، حالة دول شمال إفريقيا، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، 2009.

الملتقيات والندوات:

25. اسماعيل جوامع، فايزة بركات، حوكمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، رؤية محاسبية مداخلة مقدمة ضمن أعمال ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة بالفترة الممتدة و7 ماي 2012، ص 12

26. رابح عرابة، خديجة للعياء، الحكم الراشد إختيار الإستراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة في الدول النامية، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الإقتصادية الوطنية، الجزائر، 2007.

27. مراد سكاك، فارس هباش، دور التدقيق الإجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الإنفتاح الخارجي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف، يومي: 20 -21 أكتوبر 2009.

المراسيم والقوانين:

28. قانون المالية لسنة 2004 المادة 71 التي تنص على: " يتعين على الدواوين العمومية للتسيير العقاري إبداع مواردها المالية التي لا يستلزم تسييرها العادي في حساب الخزينة «، الجريدة الرسمية العدد 83، 1993.

29. القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14/04/2010 يتعلق بالقرض والنقد، المادة 78، الجريدة الرسمية العدد 16.

30. الأمر رقم 03-11 الصادر بتاريخ 26/08/2003 المتعلق بالقرض والنقد، الجريدة الرسمية، العدد 52.

مراجع باللغة الاجنبية.

31. D'Ebla fateh , Le système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie (étude de quelques cas) , mémoire présenté pour l'obtention du diplôme du magistère en science économique , option gestion des entreprises , faculté des science économique et de gestion , université de Batna , 2006-2007.

32. Erik Berglof , Capital Structure as a Mechanism of Control A Comparison of Financial Systems , Discussion Paper N ° 48 , program in law and economics , Harvard Law School , December 1988.

33. Florent Le dentu, Système de Gouvernance d'Entreprise et Présence d'Actionnaire de Contrôle : Le Cas de Suisse, thèse présentée pour obtenir

du grade de docteur des sciences économiques et sociales, université de Fribourg, Suisse, 2008.

34. Franklin Allen , Corporate Governance in Emerging Economies , Oxford Review of Economic Policy , Volume 21 , N ° 2 , 2005.

35. Franklin Allen et al , The Corporate Governance Model of Japan : Shareholders Are Not Rulers , PK4 Business Review , Volume 36 , N ° 7 , 2007.

36. Mihaela Ungureanu Models and Practices of Corporate Governance Worldwide , Working Paper , Center of European studies (CES) , Volume 4 , Issue , 2012.

قائمة الملاحق

الملحق 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

– كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير–

قسم: علوم المالية والمحاسبة.

تخصص: ماستر محاسبة

أخي / أختي المستجيب (ة): السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نرجو منكم التكرم بالإطلاع على الإستبيان المرفق والإجابة على الأسئلة المتضمنة فيها بوضع العلامة (X) بالخانة التي تتفق مع وجهة نظركم، حيث نقوم بإجراء دراسة حول: **دور الحوكمة في تحسين أداء الخزينة العمومية دراسة حالة –المديرية الجهوية للخزينة بغرداية** وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة تخصص محاسبة.

إن لإستجابتكم الكريمة الأثر البالغ في مساندة مسعانا العلمي وتحقيق أهداف الدراسة كما نؤكد بأن المعلومات التي ستقدمونها سوف نتعامل بها بكل سرية ولن تستخدم إلا للأغراض البحث العلمي، تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام وشكرا لتعاونكم ونقر وقتكم.

من إعداد الطالبين: – يحياوي رابح

– ساسفة مختار

تحت اشراف الأستاذ الدكتور: – عجيلة محمد

الجزء الأول: المعلومات العامة.

الإسم (إختيار)	.....			
الجنس	–ذكر ☐	–انثى ☐		
العمر	– أقل من 25 ☐	–من26 إلى 30 سنة ☐	–من 31 إلى 40 سنة ☐	– 41 سنة فأكثر ☐
المؤهل العلمي (الشهادة)	– غير جامعي ☐	–ليسانس ☐	– ماستر أو ماجستير أو دكتور ☐	– شهادة أخرى ☐
الخبرة	–أقل من 5 ستوات ☐	– من 6 إلى 10 سنوات ☐	– من 11 إلى 15 سنوات ☐	–16 فأكثر ☐
المستوى الوظيفي	– مدير جهوي / مدير فرعي ☐	– رئيس مكتب ☐	–مكلف بالدراسات ☐	–موظف ☐ عامل مهني ☐

الجزء الثاني: أسئلة حول تطبيق الحوكمة ودورها في تحسين أداء الخزينة العمومية

المحور الأول: أهمية الحوكمة بالخزينة العمومية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يعد تحسين ممارسات الحوكمة في الخزينة العمومية عنصرا أساسيا في التنمية الإقتصادية والإجتماعية					
02	الحوكمة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال القوانين والنظم والقرارات					
03	تكمن أهمية الحوكمة في كونها تخفض المخاطر الخاصة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات					
04	تقدم الحوكمة الشفافية والدقة والوضوح لذا يتم الإعتماد عليها في اتخاذ القرارات.					
05	من نتائج إستخدام الحوكمة تحسين أداء المؤسسة على المستوى المالي و على مستوى الموارد البشرية					
06	تدعم الحوكمة الشفافية في عمليات المؤسسة وهذا في كافة معاملات وعمليات الإدارة وإجراءات المحاسبة					
07	المؤسسة من خلال الحوكمة إلى كبح مخالفات الإدارة المحتملة					
08	تمارس الحوكمة في المؤسسة من خلال ممثلي أصحاب المصلحة وهي تحقق في الغالب أهدافهم التسييرية					

المحور الثاني: دور الحوكمة في تسيير الخزينة العمومية

أولا: تسيير الخزينة العمومية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعتبر الخزينة العمومية منشأة عامة مكلفة بتسيير ميزانية الدولة					
02	الهدف الرئيسي للخزينة العمومية هو تنفيذ الميزانية المالية للدولة وتسيير الإرادات والنفقات العامة					
03	يتضمن عمل الخزينة العمومية تنفيذ قانون المالية المصادق عليه من طرف البرلمان					
04	تعتبر الخزينة العمومية صراف وممول للدولة أي البحث الدائم عن التوازن بين الإيرادات والنفقات					
05	يتم تحصيل الأموال للخزينة العمومية عن طريق فروعها المتمثلة في قباضات الضرائب والخزائن الولائية وخزائن البلديات					
06	تمنح الخزينة العمومية قروض لمتعاملين اقتصاديين أو إدارات محلية					
07	تحرص مصلحة الخزينة العمومية على السير الحسن لعمليات الإنفاق					
08	يعتمد على سند الخزينة من طرف الدولة من أجل تسديد ديونها والذي يعد دين قصير الأجل					

ثانيا: أثر الحوكمة على تسيير الخزينة العمومية

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	الآمر بالصرف هو شخص له صفة قانونية لإبرام تصرف					
02	إن حوكمة إدارة الخزينة العمومية يكون من خلال تنظيم وحداتها وأقسامها الإدارية					
03	من مهام المحاسب العمومي هي تحصيل الإيرادات ودفع النفقات،					
04	من بين مهام المحاسب العمومي هو القيام بضمان حراسة الأموال والسندات والقيم المكلف بحفظها					
05	يتعرض المحاسب العمومي إلى المسؤولية الشخصية والمالية من حيث إجراءات الجزائية					
06	تدعم الحوكمة عمليات مختلف الأعوان الإداريين لمصلحة الخزينة العمومية					
07	تساعد الحوكمة المراقبين من أن يتأكدوا من صحة الإلتزامات					

جزاكم الله كل خير على تعاونكم معنا.

الملحق 02

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة

الرقم	إسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية
01	رواني بوحفص	دكتور محاضر أ، عميد كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
02	بن نوي مصطفى	دكتور محاضر أ، رئيس قسم المالية والمحاسبة
03	عجيلة حورية	دكتورة محاضرة ب، قسم المالية والمحاسبة
04	بهاز جيلالي	دكتور محاضر أ، قسم المالية والمحاسبة

الملحق 03

Corrélations

		أهمية الحوكمة بالخزينة العمومية	تسيير الخزينة العمومية	أثر الحوكمة على تسيير الخزينة العمومية
أهمية الحوكمة بالخزينة العمومية	Corrélation de Pearson	1	,497*	,761**
	Sig. (bilatérale)		,006	,000
	N	50	50	50
تسيير الخزينة العمومية	Corrélation de Pearson	,497*	1	,651**
	Sig. (bilatérale)	,006		,001
	N	50	50	50
أثر الحوكمة على تسيير الخزينة العمومية	Corrélation de Pearson	,761**	,651**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	
	N	50	50	50

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,795	23

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	32	64,0	64,0	64,0
	أنثى	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 26 إلى 30 سنة	5	10,0	10,0	10,0
	من 31 إلى 40 سنة	11	22,0	22,0	32,0
	أكثر من 41 سنة	34	68,0	68,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المؤهل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير جامعي	14	28,0	28,0	28,0
	ليسانس	16	32,0	32,0	60,0
	ماستر أو ماجستير	4	8,0	8,0	68,0
	شهادة أخرى	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الخبرة المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	1	2,0	2,0	2,0
	من 6 إلى 10 سنوات	15	30,0	30,0	32,0
	من 11 إلى 15 سنة	5	10,0	10,0	42,0
	أكثر من 16	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير جهوي	2	4,0	4,0	4,0
	رئيس مكتب	7	14,0	14,0	18,0
	مكلف بالدراسات	2	4,0	4,0	22,0
	موظف	31	62,0	62,0	84,0
	عامل مهني	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
يعد تحسين ممارسات الحوكمة في الخزينة العمومية عنصرا أساسيا في تنمية الإقتصادية والإجتماعية		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		4,30
Médiane		4,00
Ecart type		,505
Variance		,255
Minimum		3
Maximum		5
Somme		215

يعد تحسين ممارسات الحوكمة في الخزينة العمومية عنصرا أساسيا في تنمية الإقتصادية والإجتماعية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2,0	2,0	2,0
	موافق	33	66,0	66,0	68,0
	موافق بشدة	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
تهدف الحوكمة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال القوانين والنظم والقرارات		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		4,32
Médiane		4,00
Ecart type		,471
Variance		,222
Minimum		4
Maximum		5
Somme		216

تهدف الحوكمة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال القوانين والنظم والقرارات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	34	68,0	68,0	68,0
	موافق بشدة	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
تكمن أهمية الحوكمة في كونها تخفض المخاطر الخاصة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		4,30
Médiane		4,00
Ecart type		,678
Variance		,459
Minimum		2
Maximum		5
Somme		215

تكمن أهمية الحوكمة في كونها تخفض المخاطر الخاصة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	4,0	4,0	4,0
	موافق	29	58,0	58,0	62,0
	موافق بشدة	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
تقدم الحوكمة الشفافية والدقة والوضوح لذى يتم الإعتماد عليها في اتخاذ القرارات.		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		4,22
Médiane		4,00
Ecart type		,737
Variance		,542
Minimum		2
Maximum		5
Somme		211

تقدم الحوكمة الشفافية والدقة والوضوح لذى يتم الإعتماد عليها في اتخاذ القرارات.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	4,0	4,0	4,0
	محايد	3	6,0	6,0	10,0
	موافق	27	54,0	54,0	64,0
	موافق بشدة	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
من نتائج إستخدام الحوكمة تحسين أداء المؤسسة على المستوى المالي و على مستوى الموارد البشرية		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		4,28
Médiane		4,00
Ecart type		,536
Variance		,287
Minimum		3
Maximum		5
Somme		214

من نتائج إستخدام الحوكمة تحسين أداء المؤسسة على المستوى المالي و على مستوى الموارد البشرية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	4,0	4,0	4,0
	موافق	32	64,0	64,0	68,0
	موافق بشدة	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
تدعم الحوكمة الشفافية في عمليات المؤسسة وهذا في كافة معاملات وعمليات الإدارة وإجراءات المحاسبة		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		4,28
Médiane		4,00
Ecart type		,607
Variance		,369
Minimum		2
Maximum		5
Somme		214

تدعم الحوكمة الشفافية في عمليات المؤسسة وهذا في كافة معاملات وعمليات الإدارة وإجراءات المحاسبة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	1	2,0	2,0	4,0
	موافق	31	62,0	62,0	66,0
	موافق بشدة	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
تهدف المؤسسة من خلال الحوكمة إلى كبح مخالفات الإدارة المحتملة		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		4,08
Médiane		4,00
Ecart type		,724
Variance		,524
Minimum		2
Maximum		5
Somme		204

تهدف المؤسسة من خلال الحوكمة إلى كبح مخالفات الإدارة المحتملة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	8	16,0	16,0	18,0
	موافق	27	54,0	54,0	72,0
	موافق بشدة	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
تمارس الحوكمة في المؤسسة من خلال ممثلي أصحاب المصلحة وهي تحقق في الغالب أهدافهم التسييرية		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		4,24
Médiane		4,00
Ecart type		,822
Variance		,676
Minimum		2
Maximum		5
Somme		212

تمارس الحوكمة في المؤسسة من خلال ممثلي أصحاب المصلحة وهي تحقق في الغالب أهدافهم التسييرية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	6,0	6,0	6,0
	محايد	3	6,0	6,0	12,0
	موافق	23	46,0	46,0	58,0
	موافق بشدة	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
تعتبر الخزينة العمومية منشأة عامة مكلفة بتسيير ميزانية الدولة		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		4,40
Médiane		4,00
Ecart type		,535
Variance		,286
Minimum		3
Maximum		5
Somme		220

تعتبر الخزينة العمومية منشأة عامة مكلفة بتسيير ميزانية الدولة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2,0	2,0	2,0
	موافق	28	56,0	56,0	58,0
	موافق بشدة	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
الهدف الرئيسي للخزينة العمومية هو تنفيذ الميزانية المالية للدولة وتسيير الإرادات والنفقات العامة		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		4,36
Médiane		4,00
Ecart type		,631
Variance		,398
Minimum		3
Maximum		5
Somme		218

الهدف الرئيسي للخزينة العمومية هو تنفيذ الميزانية المالية للدولة وتسيير الإرادات والنفقات العامة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	8,0	8,0	8,0
	موافق	24	48,0	48,0	56,0
	موافق بشدة	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
يتضمن عمل الخزينة العمومية تنفذ قانون المالية المصادق عليه من طرف البرلمان		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		4,30
Médiane		4,00
Ecart type		,707
Variance		,500
Minimum		2
Maximum		5
Somme		215

يتضمن عمل الخزينة العمومية تنفذ قانون المالية المصادق عليه من طرف البرلمان					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	4	8,0	8,0	10,0
	موافق	24	48,0	48,0	58,0
	موافق بشدة	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
تعتبر الخزينة العمومية صراف وممول للدولة أي البحث الدائم عن التوازن بين الإيرادات والنفقات		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		4,32
Médiane		4,00
Ecart type		,653
Variance		,426
Minimum		2
Maximum		5
Somme		216

تعتبر الخزينة العمومية صراف وممول للدولة أي البحث الدائم عن التوازن بين الإيرادات والنفقات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	2	4,0	4,0	6,0
	موافق	27	54,0	54,0	60,0
	موافق بشدة	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
يتم تحصيل اموال الخزينة العمومية على الأموال عن طريق فروعها المتمثلة في قباضات الضرائب والخزائن الولائية		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		4,28
Médiane		4,00
Ecart type		,784
Variance		,614
Minimum		2
Maximum		5
Somme		214

يتم تحصيل اموال الخزينة العمومية على الأموال عن طريق فروعها المتمثلة في قباضات الضرائب والخزائن الولائية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	6,0	6,0	6,0
	محايد	1	2,0	2,0	8,0
	موافق	25	50,0	50,0	58,0
	موافق بشدة	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
تمنح الخزينة العمومية قروض لمتعاملين اقتصاديين أو إدارات محلية		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		3,90
Médiane		4,00
Ecart type		,953
Variance		,908
Minimum		1
Maximum		5
Somme		195

تمنح الخزينة العمومية قروض لمتعاملين اقتصاديين أو إدارات محلية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	1	2,0	2,0	6,0
	محايد	10	20,0	20,0	26,0
	موافق	24	48,0	48,0	74,0
	موافق بشدة	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
تحرص مصلحة الخزينة العمومية على السير الحسن لعمليات الإنفاق		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		4,18
Médiane		4,00
Ecart type		,629
Variance		,396
Minimum		3
Maximum		5
Somme		209

تحرص مصلحة الخزينة العمومية على السير الحسن لعمليات الإنفاق					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	12,0	12,0	12,0
	موافق	29	58,0	58,0	70,0
	موافق بشدة	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
يعتمد على سند الخزينة من طرف الدولة من اجل تسديد ديونها والذي يعد دين قصير الأجل		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		4,02
Médiane		4,00
Ecart type		,820
Variance		,673
Minimum		2
Maximum		5
Somme		201

يعتمد على سند الخزينة من طرف الدولة من اجل تسديد ديونها والذي يعد دين قصير الأجل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	8,0	8,0	8,0
	محايد	4	8,0	8,0	16,0
	موافق	29	58,0	58,0	74,0
	موافق بشدة	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
الأمر بالصرف هو شخص لو صفة قانونية لإبرام تصرف		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		4,02
Médiane		4,00
Ecart type		,515
Variance		,265
Minimum		2
Maximum		5
Somme		201

الأمر بالصرف هو شخص لو صفة قانونية لإبرام تصرف					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	3	6,0	6,0	8,0
	موافق	40	80,0	80,0	88,0
	موافق بشدة	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
إن حوكمة إدارة الخزينة العمومية يكون من خلال تنظيم وحداتها وأقسامها الإدارية		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		4,30
Médiane		4,00
Ecart type		,580
Variance		,337
Minimum		3
Maximum		5
Somme		215

إن حوكمة إدارة الخزينة العمومية يكون من خلال تنظيم وحداتها وأقسامها الإدارية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	6,0	6,0	6,0
	موافق	29	58,0	58,0	64,0
	موافق بشدة	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
من مهام المحاسب العمومي في تحصيل الإيرادات ودفع النفقات،		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		4,40
Médiane		4,00
Ecart type		,639
Variance		,408
Minimum		2
Maximum		5
Somme		220

من مهام المحاسب العمومي في تحصيل الإيرادات ودفع النفقات،					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	1	2,0	2,0	4,0
	موافق	25	50,0	50,0	54,0
	موافق بشدة	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
من بين مهام المحاسب العمومي هو القيام بضمان حراسة الأموال والسندات والقيم المكلف بحفظها		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		4,34
Médiane		4,00
Ecart type		,798
Variance		,637
Minimum		1
Maximum		5
Somme		217

من بين مهام المحاسب العمومي هو القيام بضمان حراسة الأموال والسندات والقيم المكلف بحفظها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	1	2,0	2,0	4,0
	محايد	1	2,0	2,0	6,0
	موافق	24	48,0	48,0	54,0
	موافق بشدة	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
يتعرض المحاسب العمومي إلى المسؤولية الشخصية والمالية من حيث الإجراءات الجزائية		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		4,14
Médiane		4,00
Ecart type		,881
Variance		,776
Minimum		2
Maximum		5
Somme		207

يتعرض المحاسب العمومي إلى المسؤولية الشخصية والمالية من حيث الإجراءات الجزائية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	4,0	4,0	4,0
	محايد	10	20,0	20,0	24,0
	موافق	17	34,0	34,0	58,0
	موافق بشدة	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
تدعم الحوكمة عمليات مختلف الأعوان الإداريين لمصلحة الخزينة العمومية		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		3,10
Médiane		3,00
Ecart type		1,093
Variance		1,194
Minimum		1
Maximum		5
Somme		155

تدعم الحوكمة عمليات مختلف الأعوان الإداريين لمصلحة الخزينة العمومية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	8	16,0	16,0	26,0
	محايد	18	36,0	36,0	62,0
	موافق	15	30,0	30,0	92,0
	موافق بشدة	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques		
تساعد الحوكمة المراقبين من أن يتأكدوا من صحة الالتزامات		
N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		2,76
Médiane		3,00
Ecart type		1,135
Variance		1,288
Minimum		1
Maximum		5
Somme		138

تساعد الحوكمة المراقبين من أن يتأكدوا من صحة الالتزامات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	12,0	12,0	12,0
	غير موافق	18	36,0	36,0	48,0
	محايد	11	22,0	22,0	70,0
	موافق	12	24,0	24,0	94,0
	موافق بشدة	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	8

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	8

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,516	7