

جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

التسيير المالي في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري

دراسة حالة جامعة ابن خلدون - تيارت -

مذكرة التخرج مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: مالية

الأستاذة المشرفة:

بن سعدة كريمة

إعداد الطلبة:

● بن عتو حميدة

● عطلي فطيمة

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية: 2015/2014

كلمة شكر

قد لا يكفي المراد من الكلمات للتعبير عن ما تكنه قلوبنا ومما لن تكفيننا هذه الأسطر
لنبث في جنات كل واحد منكم إحرامنا الصادق بكل معانيه ، ولنزف إليكم واحدا واحدا
رسالة شكر بإخلاص لكل الجهد التي تواصلت من هنا وهناك وأثمرت هذا العمل المتواضع.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة "بن سعدة كريمة" التي لم تبخل علينا
بتوجيهاتها وإرشاداتها القيمة ، كما نخص بالذكر الدكتور بن عمارة والأساتذة الأجلاء
"الدكتور مداني بن شهرة ، الأستاذة ساجي التي لا تفارق البسمة شفتاها وإلى ابنها أمير
حفظه الله والأساتذة حري مخطارية وإلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
الذين لم ييخلوا علينا بمعارفهم القيمة

وإلى موظفي رئاسة الجامعة خاصة السادة "عبد القادر ، سبع محمد ، معسكري الجيلالي ،
بدر ، بن سليمان " جزاهم الله خير جزاء

وإلى كافة موظفي المكتبة وبالأخص "إسماعيل ، مباركة ، سعاد ، أمينة "

وإلى كل من نستهم مذكرتنا لكن لن تنساهم ذاكرتنا

المحتويات

	المحتويات
	كلمة الشكر
	المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
2	المقدمة
8	الفصل الأول: التسيير المالي
8	تمهيد
9	● المبحث الأول: مفاهيم وأبعاد التسيير
9	المطلب الأول: تطور الفكر التسييري
9	✓ أولاً: المدارس الكلاسيكية
13	✓ ثانياً: المدارس الحديثة
15	المطلب الثاني: مفهوم علم التسيير، خصائصه ومبادئه.
15-19	✓ أولاً: مفهوم علم التسيير وخصائصه
20	✓ ثانياً: مبادئ التسيير
22	المطلب الثالث: وظائف التسيير
22	✓ أولاً: التخطيط والتنظيم
25	✓ ثانياً: التوجيه والرقابة
27	المطلب الرابع: أنواع التسيير وأهميته
27	✓ أولاً: أنواع التسيير
28	✓ ثانياً: أهميته
29	● المبحث الثاني: عموميات حول التسيير المالي (الإدارة المالية)
29	المطلب الأول: مراحل تطور التسيير المالي
29	✓ ثانياً: الإدارة المالية قبل الثمانينات

30	✓ ثالثا: الإدارة المالية بعد الثمانينات حتى الآن
31	المطلب الثاني: ماهية التسيير المالي
32	✓ أولا: تعريف التسيير المالي
34	✓ ثانيا: وظائف التسيير المالي
36	المطلب الثالث: أهداف التسيير المالي
36	✓ أولا: تعظيم قيمة المنظمة
37	✓ ثانيا: الربحية والسيولة
39	خلاصة الفصل الأول
41	🇲🇦 الفصل الثاني: المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وتسييرها
41	تمهيد
42	• المبحث الأول: المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري
42	المطلب الأول: ماهية المؤسسات العمومية
42	✓ أولا: نشأتها وتعريفها
45	✓ ثانيا: أهدافها
47	المطلب الثاني: مبادئها ومصادر تمويلها
48	✓ أولا: المبادئ الضابطة لسير المرافق العامة
50	✓ ثانيا: مصادر تمويل المؤسسات العامة
56	المطلب الثالث: أنواع المؤسسات العامة
57	✓ أولا: المؤسسات العامة ذات الطابع العلمي والتكنولوجي
57	✓ ثانيا: المؤسسات العامة ذات الطابع الثقافي والمهني
58	✓ ثالثا: المؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري
59	• المبحث الثاني: تسيير المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري
59	المطلب الأول: المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري
59	✓ أولا: تعريفها

61	✓ ثانيا: ميزانيتها
65	المطلب الثاني: الأعوان المكلفة بتنفيذ الميزانية
66	✓ أولا: الأمر بالصرف
68	✓ ثانيا : المحاسب العمومي
71	المطلب الثالث: مراحل تنفيذ الإيرادات والنفقات
72	✓ أولا: مرحلة تنفيذ الإيرادات
73	✓ ثانيا: مرحلة تنفيذ النفقات
76	خلاصة الفصل الثاني
78	🇲🇵 الفصل الثالث : التسيير المالي في جامعة - ابن خلدون-
78	تمهيد
79	• المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
79	المطلب الأول: لمحة تعريفية عن جامعة ابن خلدون - تيارت-
79	✓ أولا: تعريف الجامعة
81	✓ ثانيا: تعداد الطلبة والتأطير البيداغوجي
86	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة والهيكل البيداغوجية
86	✓ أولا: الهيكل التنظيمي
89	✓ ثانيا: الهياكل البيداغوجية
90	المطلب الثالث: وظائف الجامعة
90	✓ أولا: البحث العلمي
91	✓ ثانيا: إعداد القوى البشرية
91	✓ ثالثا: التنشيط الثقافي والفكري
94	• المبحث الثاني: طرق وآليات التسيير المالي
94	المطلب الأول: ماهية مشروع الميزانية وكيفية تحضيرها
94	✓ أولا: تقديم مصلحة الميزانية

95	✓ ثانيا:مرحلة تحضير الميزانية
96	المطلب الثاني:مكونات ميزانية الجامعة
96	✓ أولا:إيرادات الميزانية
96	✓ ثانيا:نفقات الميزانية
97	المطلب الثالث:دراسة تطور الميزانية
98	✓ أولا:دراسة تطور نفقات التسيير
99	✓ ثانيا:دراسة تطور نفقات التجهيز
102	خلاصة الفصل الثالث
104	الخاتمة العامة
109	- قائمة المراجع
118	- الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

أولاً: الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
82	تطور عدد الطلبة	(1-3)
86	تطور عدد الأساتذة	(2-3)
85	تطور عدد المستخدمين	(3-3)
90	تطور الهياكل البيداغوجية	(4-3)
98	تطور ميزانية التسيير	(5-3)
99	تطور ميزانية التجهيز	(6-3)

ثانياً: الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	منظور العلاقات الإنسانية	(1-1)
17	عجلة التسيير	(2-1)
24	المستويات الإدارية	(3-1)
82	تطور الطلبة	(1-3)
83	توزيع الطلبة حسب الكليات	(2-3)
84	تطور الأساتذة	(3-3)
85	تطور المستخدمين	(4-3)
88	الهيكل التنظيمي لإدارة جامعة ابن خلدون-تيارت-	(5-3)
92	الجامعة منظومة متكاملة	(6-3)
98	تطور ميزانية التسيير 2010-2014	(7-3)
100	تطور ميزانية التجهيز 2010-2014	(8-3)

على الرغم من أهمية التسيير في المؤسسات العامة إلا أنه لم يولي له الأهمية البالغة في المؤسسات الجزائرية، وهذا راجع لعدم وعي المسؤولين بالمعنى الحقيقي له وبأهميته في تحسين أداء المؤسسات بشكل عام.

إلا أن نجاح العمل التسييري يتوقف على توفير الظروف الملائمة وضبط مختلف المجالات التي تدعمه وتهيئ له فرص تحقيق الأهداف المنوطة به. ومن هنا يأتي دور الجوانب المادية والمالية كأساس فعال يمكن لمنظومة التعليم العالي من السير في طريق صحيح تتكامل فيه مختلف الجوانب الضامنة للنجاح ، وإنطلاقا من هذه القناعة نسعى جاهدين لتصحيح التصورات المتعلقة بهذا المجال ، وتوفير العناصر الملائمة التي من شأنها وضع قواعد سليمة لمختلف عمليات التسيير المالي التي تساعد على توحيد العمل وإخراجه من العشوائية والارتجال ضمانا للنجاعة والفعالية.

وهكذا يأتي ضبط عمليات تنفيذ الميزانية ووضعها في إطارها الصحيح تنويجا لمختلف الجهود المقدمة سابقا ، حتى تتمكن من تنظيم أعمالنا وتقديم صورة مشرقة من هذا القطاع الذي يعمل على توفير أفضل الظروف لنجاح التعليم العالي ولكي تكون مؤسستنا فعلا امتدادا طبيعيا للأسرة الموكلة إليها مهمة التعليم العالي والبحث العلمي.

تمهيد:

في السنوات الأخيرة تسارعت بشكل ملحوظ وتيرة التغيرات في العوامل المحيطة بمنظمة الأعمال، و الضغوطات الناجمة عن مسار العولمة الاقتصادية وانفتاح الأسواق، ولاشك أن هذه الوضعية تمثل تحديا وعبئا كبيرا على تسيير هذه المؤسسات

لقد أدركت الدول المتقدمة أهمية العلاقة بين التسيير الأنجع ومستوى المعيشة حيث أولت اهتماما كبيرا للموضوعات المتصلة بها ولهذا يجب على الدول السائرة في طريق النمو أن تهتم أكثر بالتسيير، باعتباره المفتاح الرئيسي لحل مشكلاتها والارتقاء بمجتمعاتها ونظمها الاقتصادية والاجتماعية من مواقع التخلف والركود إلى طريق التقدم والرفاهية .

فالتسيير هو الأداة الأساسية لمجابهة التحديات وتحقيق النجاحات والضامن الأهم لبلوغ الأهداف المسطرة من نمو وبقاء وربحية، وذلك بأقل تكلفة ممكنة، مع الأخذ بعين الاعتبار الاستخدام الأنجع للأساليب.

قد دلت مختلف المؤسسات العالمية الناجحة والمتميزة بأن العامل الأساسي في تطوراتها ونموها وتحقيقها للأهداف وحصولها على الميزة التنافسية، يكمن في التحكم الأمثل في تسييرها المالي، مع التركيز على الموارد البشرية وإعطائها العناية والاهتمام اللائق بها وإتباع إستراتيجيات عملية تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات العميقة والمتسارعة في عوامل البيئة المحلية والدولية .

حيث أولت الدولة اهتماما كبيرا بالقطاعات الحساسة كالصحة و التعليم ويتجلى ذلك من خلال إنفاقها عليها والعمل في نفس الوقت على ضرورة ترشيد هذا الإنفاق. ويعد قطاع التعليم العالي استثمارا استراتيجيا و من أولوية الدولة إذ تسهر على تجنيد الكفاءات والوسائل الضرورية لتكفل بالطلب الاجتماعي والاستجابة لحاجيات التنمية الوطنية، فقد حظي هذا القطاع بحصة الأسد من ميزانية الدولة الجزائرية، وهذا كله من أجل تطوير التعليم ورفع مستواه .

إن غياب التسيير المالي كان من أهم أسباب المشاكل التي تعاني منها المؤسسات العامة ، لذا يجب توفير مناصر الملائمة التي من شأنها وضع قواعد سليمة لمختلف عمليات التسيير المالي التي تساعد على توحيد العمل وإخراجه من العشوائية والارتجال ضمنا للنجاحة والفعالية، خاصة بعدما دق ناقوس الخطر على

المؤسسات الجزائرية ودخلت رهانات الحفاظ على بقائها في ظل العولة والمنافسة الشديدة، وكذا بوادر إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة مستقبلا.

1/ طرح إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يتبادر إلى أذهاننا طرح الإشكالية التالية:

« كيف يتم تسيير المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ماليا؟ »

ولمعالجة هذه الإشكالية يتطلب منا وضع عدد من التساؤلات الجزئية كالاتي :

- ما هو التسيير، وما هي أهم النظريات المفسرة له؟
- ماذا يقصد بالتسيير المالي وماهي أدواته ؟
- ما مفهوم المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري؟ وكيف يتم تسييرها؟

2/ فرضيات الدراسة :

- تولي المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري أهمية كبيرة للتسيير.
- يساهم التسيير المالي الجيد في تحسين المركز المالي للمؤسسة .
- تشغل ميزانية المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري حيزا كبيرا من مالية الدولة .

3/ دوافع اختيار الدراسة:

تعود الأسباب التي دفعتنا لاختيار ودراسة الموضوع إلى الاعتبارات التالية:

- إيماننا العميق بتزايد الإدراك في أغلب البلدان المتقدمة منها أو النامية بأهمية التسيير في اقتصادياتها.
- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق الإشكالية المطروحة.
- محاولة كشف المعنى الحقيقي لبعض المصطلحات والمفاهيم الأساسية في موضوعنا والتي تشهد نقاشات اقتصادية على المستوى الوطني كالتسيير المالي .
- كوني جزائرية أطمح في أن يصبح بلدي في مصاف الدول المتقدمة وأتساءل دائما عن أسباب تخلف المؤسسات العامة رغم الإصلاحات المتتالية منذ الاستقلال.

- ارتقاء عدة دول إلى مصاف الدول المتقدمة رغم افتقارها للثروات الطبيعية وتأخرنا عن الركب المتقدم على الرغم من أننا نملك كل الشروط المادية والخصائص الجغرافية التي لا تملكها هذه الدول .

4/ أهداف الدراسة:

- من بين الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من وراء القيام بهذه الدراسة نذكر أهمها كما يلي:
- العمل على إيجاد أفضل السبل للارتقاء بفعالية التسيير المالي في المؤسسات العامة الجزائرية .
- كما تهدف هذه الدراسة لأن تكون حجر الأساس للدراسات في مجال ميزانية الجامعة وكيفية إعدادها وتحضيرها، إذ تكون كمرجع للإطارات الجامعية للاسترشاد بها وقت الحاجة، حتى تتوحد الرؤى وتبرز عدالة التمويل والإنفاق.
- إثراء المكتبة بمرجع جديد يكون نبراسا لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.

5/ المناهج المتبعة في الدراسة :

- انطلاقا من أن طبيعة البحث ونوعه يحدد نوع المنهج المستخدم في البحث ، و من أجل معالجة إشكالية البحث المقدمة سابقا من جهة وإثبات الفرضيات من جهة ثانية ، فقد إستعملنا في هذا البحث :
- ✓ المنهج الاستنباطي إذ تم استعمال الأسلوب الوصفي التحليلي في الجانب النظري .
- ✓ أما في الجانب التطبيقي قد قمنا باستعمال المنهج الاستقرائي وقد قمنا في هذا المنهج بنوع من التحليل الكمي والنسبي.

6/ نطاق الدراسة :

- تنحصر دراستنا على طرق وآليات التسيير وقمنا بإسقاط المعلومات النظرية على الواقع العلمي باختيار جامعة "ابن خلدون" كعينة ، حيث ركزنا على مصادر تمويل الجامعة (الإيرادات) وكيفية صرف هذه المبالغ (النفقات) بالاعتماد على الميزانية وبعض الوثائق الخاصة بها في الفترة الممتدة من 2010-2014م.

7/ معيقات الدراسة :

لقد واجهتنا عدة عراقيل وصعوبات عند تناولنا لهذا الموضوع نذكر منها :

- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع خاصة الحديثة منها .
- ندرة المراجع الجزائرية التي تناولت هذا الموضوع.
- سرية معلومات المؤسسة واستحالة منحها لأشخاص من خارجها، وهذا ما أدى بنا إلى اجتهاد شخصي شاق.

8/ هيكل الدراسة:

بناء على ما سبق ذكره تحتوي مذكرتنا على جانبين الأول نظري والثاني تطبيقي:

الجانب النظري: يتكون من فصلين يدخل كلاهما في إطار طبيعة التسيير المالي في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .

الفصل الأول: عالجنا فيه طبيعة التسيير المالي وقد قسم إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مفاهيم وأبعاد التسيير من خلال تطور الفكر التسييري، مفهوم علم التسيير خصائصه ومبادئه، وظائف التسيير، أنواعه وأهميته.

أما المبحث الثاني تناولنا فيه عموميات حول التسيير المالي (الإدارة المالية) إذ اشتمل على مراحل التسيير المالي، ماهيته، أهدافه وفي الأخير التحليل المالي.

الجانب التطبيقي: فكان دراسة حالة إذ تم إسقاط المكتسبات النظرية في الواقع من خلال نموذج جامعة ابن خلدون "تيارت" بحيث تطرقنا إلى طرق التسيير المالي فيها من خلال مبحثين:

المبحث الأول قمنا فيه بعرض لمحة عامة عن جامعة ابن خلدون *تيارت* من خلال تقديم بطاقة تعريفية لها وذكر أهم مصالحها .

أما في ما يخص المبحث الثاني اشتمل على طرق وآليات التسيير المالي.

أما الخاتمة العامة، فقد عرضنا من خلالها أهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة وهذا بعد اختبار صحة الفرضيات.

تمهيد

لقد أدركت العديد من الدول وبخاصة الدول المتقدمة أن التسيير هو المفتاح الأنجح لمختلف مؤسساتها نظرا للأهمية البالغة في مختلف المستويات الاقتصادية والاجتماعية ، كونه العقل المنظم والمنسق لأغلب المنظمات .

حيث ظهرت العديد من الاتجاهات الفكرية التي اهتمت بمواضيع التسيير خاصة منذ مطلع القرن 20 التي تزامنت مع مختلف المراحل التي مر بها النشاط الاقتصادي وما نميزه في كل مرحلة بدءا من اقتصاد الإنتاج أين برزت المدرسة الكلاسيكية وتلتها مدرسة العلاقات الإنسانية ، وظهر كذلك العديد من المذاهب رغم آلاف مبادئها إلا أنها تصب في معنى واحد ، ألا وهو التسيير ومختلف أساليبه الجديدة في ظل الاقتصاد المعرفي .

أما فيما يخص التسيير المالي أو الإدارة لية هو الأداة الفعالة والأساسية لمواجهة أغلب تحديات وتحقيق النجاحات والضامن الأهم لتحقيق أهداف المسطرة المعلن والغير المعلن عنها ، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، حيث مرت الإدارة المالية مثل غيرها من التخصصات الإدارية بتغيرات هامة وعبر السنين ، بسبب التغير والاختلاف في شكل الظروف الاقتصادية والظروف المالية منها بشكل خاص وهذا ما سوف نتطرق إليه من خلال المبحث الأول الذي يتضمن التسيير مفاهيم وأبعاد ثم إعطاء عموميات حول التسيير المالي من خلال المبحث الثاني .

المبحث الأول: مفاهيم وأبعاد التسيير

ن فعالية الأداء في المؤسسة تتوقف على التحكم في مختلف الوظائف الأساسية التي ركيزتها العامة العملية التسييرية والإدارة لبلوغ عدة أهداف التي توصل بالمنظمة بالاستمرارية وتحقيق الأرباح وغيرها من الغايات ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى العناصر التي تمثل وتعطي صورة كاملة لعلم التسيير ومختلف تطوراته وأهدافه وأهميته .

المطلب الأول : تطور الفكر التسييري

تعد مختلف الدراسات والكتابات الفكرية في موضوع التسيير والتنظيم كثيرة ، تعكس الاتجاهات المتعددة التي تصل إلى الاختلاف في الأطر النظرية لكن تصب في معنى واحد وهو التسيير والمبادئ العامة له وأهميته بصفة عامة وخاصة إذ نذكرها في المدارس التالية .

أولا : المدرسة الكلاسيكية :

1/ ظهرت المدرسة الكلاسيكية في مطلع القرن 19 بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا وما أفرزته من ظهور أرباب الصناعة و العمل والمشاكل التي نتجت بسبب وجود القوى العاملة في المصانع وتنظيمها وتسييرها والعلاقات المتبادلة بين رب العمل والعمال والتوفيق بين المصالح وتمثل في الاتجاهات التالية: ¹

1-1 مدرسة الإدارة العلمية : من روادها فريدريك تايلور*، ومن أهم الاتجاهات الكلاسيكية نشاطا في التنظيم وتقييم العمل والوظائف، حيث حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء العمل في صنع وتسجيل حركة الزمن الذي يستغرقه كل حركة منه ، ثم أداء العمل في المصنع وتقدير الزمن الكلي بواسطة الميقاتية إذ وضع عدة أهداف ومبادئ كانت كفيلة لزيادة الإنتاج :

- استخدام دراسات الحركة والوقت للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل وتحقيق أعلى متوسط للإنتاج .

1- Jean-P- Helfer et autres ,Management Strategie,3eme Edition ,Velbert ,paris,2000,p374.

*فريدريك تايلور:(1856-1915) رائد مدرسة الإدارة العلمية ومهندس صناعي ،حيث بلور جميع أفكاره في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911.

- تزويد العمال بالجوائز وتشجيعهم بدفعهم للعمل من خلال المكافآت ؛
- استخدام خبراء مختصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعوامل التسييرية مثل وسائل العمل، سرعة الآلات ،طريقة الأداء.¹

وأنتقد هذا الاتجاه لعدة أسباب تتمثل فيما يلي :

- إهمال تايلور في ركيزته على الطريقة المثلى للعمل والفروق الفردية بين العاملين .
- تأثير جماعات العمل على أداء الفرد ورغبته ودوافعه ومن ثم إنتاجيته، إذ ركز كذلك على الجوانب المادية وإهمال الجوانب النفسية والاجتماعية ومستويات الأداء وإهمال البنية المحيطة بالمؤسسة.²
- 1-2 الاتجاه البيروقراطي : من رواد هذا الاتجاه ماكس فير (1864-1920) ومن بين علماء الألمان الذين تحفظوا في دراستهم حول مواضيع علم الاجتماع ومعرفة النظام الإداري السليم لتسيير مختلف المنظمات الكبيرة، إذ أعطى نظرية أسماها " هيكل السلطة " حيث بين العلاقات للسلطة التي تمنح بعض الأفراد حق إصدار الأوامر إلى الآخرين داخل التنظيم بنوع من السلطة والنفوذ إذ بين ثلاثة سلطات :³
- السلطة الروحية : التي تعتمد على الإلهام ومختلف القدرات التي تجعله زعيم له هيبة تعظم وتقدر من قيمته مثل القادة العسكريين ومختلف الشخصيات السياسية .
- السلطة التقليدية : يستمد الفرد المميز سلطته من خلال التوازن في السلطة ونموذج في عهد الإقطاع التي مرت بها أوروبا وإيمان الأفراد بالتقاليد وقداسة السلطة إذ يرون أن العالم هو خليفة الله في الأرض والذي يدفعهم إلى الطاعة والأوامر .

1- فاطمة الطهراوي، تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص علم المكتبات ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة المنتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 41.

2- عيرش نسيمة، التنظيم الإداري في جامعة الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص18.

3- نتو إبراهيم عباس، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981، ص 22 .

- السلطة القانونية : في هذه السلطة يؤمن الأفراد بسيادة القانون وسلطته التي تخص المجتمعات الحديثة التي تتميز بالنظام الحكومي والتنظيم الفعلي للإدارة والتسيير .

نقد المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) : النظرة الكلاسيكية هي جد محدودة في دراسة المؤسسة ومعرفة كل طرق التسيير وفهمها والتعرف على حقيقة التفاعلات الجارية بداخلها فدراسة العنصر البشري بكل ما يتصف به من تنسيق وتعاون واتصال وسلطة والاتجاهات التي تجعل للنظرية قيم حقيقية وإذ تأخذ الجوانب الاجتماعية والإنسانية لكن المؤسسة تحتاج كذلك للنظريات الحديثة التي تكون نابعة بالأفكار الجديدة التي تركز على العنصر البشري أكثر من المهام والأعمال التي تمنح الحركة الديناميكية في المؤسسة واتخاذ القرار وكل سلوكيات البشر¹

2/ مدرسة العلاقات الإنسانية

انطلقت هذه المدرسة من قاعدة أساسية أهملتها القاعدة الكلاسيكية وهي "إنسانية الفرد وكذا علاقته بالجماعة حتى ولو تم توفير جميع الشروط المادية يمكن أن يحقق الاهتمام بالفرد نتائج قد تكون أحسن من الأولى وبذلك تستطيع أن تحقق إنتاجية أكبر، إذ هذه العلاقات بين الأفراد لا تكون في إطارها الرسمي عن طريق السلطة إنما على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك، وكانت أهداف الأفراد تتماشى مع أهداف المؤسسة"².

1- بيالة سميرة ، المدير وعملية إتخاذ القرار في ايطار ادارة المؤسسة ، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003-2004 ، ص 9 .

2- نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعة ، الجزائر ، 2011، ص ص 16-18.

- مبادئ هذه المدرسة : تقوم هذه المدرسة على المبادئ التالية

✚ يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية والتسييرية التي تهمهم وتأثر عليهم عندما يتجسد ذلك ويعني أن إيمان الإدارة العليا بقدرة الموارد البشرية على المشاركة في صنع واتخاذ القرار يؤدي ذلك إلى قبول العاملين كما قد يحدث في تغيير السياسة والنظم.

✚ يجب تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق فالحياة الصناعية تسعى إلى وجود العلاقات المتكاملة بين العاملين فالشخص الذي يعمل وحيدا تزيد معلوماته وبحال أفضل لكن لا يحقق إلا في إطار العمل في فريق.

✚ يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالخروج من أسلوب تعنت وإعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل وتبني فكرة اختيار المرؤوس ومحاولة التحاور للمناقشة معهم حول الموضوع الذي يتعلق بالمؤسسة

- مساهمات هذه المدرسة :

✓ كمية العمل الذي يؤديه العامل وبالتالي مستوى الكفاءة الإنسانية فهي لا تحدد طبقا للطاقة الفردية فقط إنما تبعا للطاقة الجماعية .

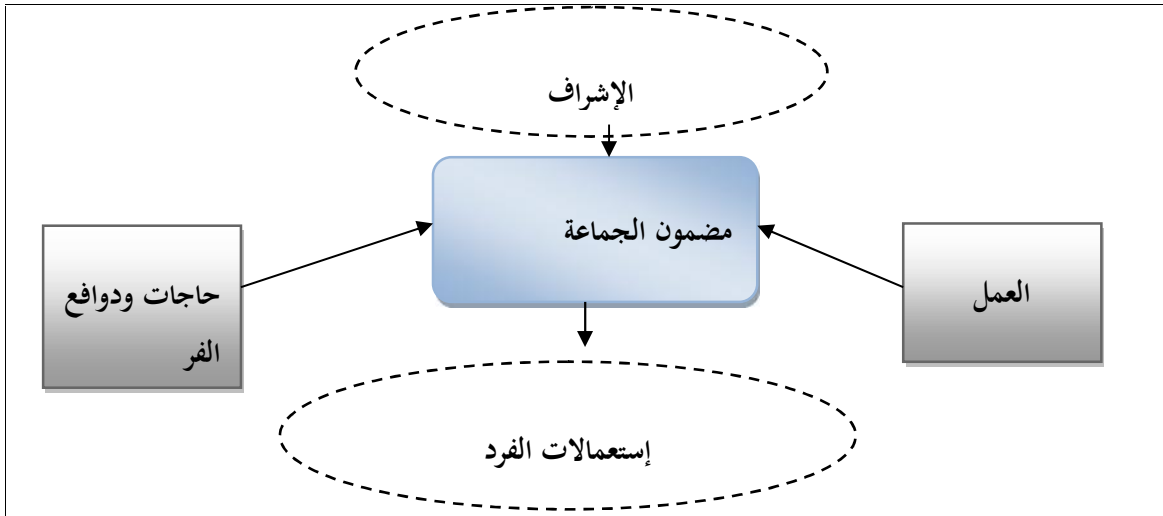
✓ المكافآت والحوافز المعنوية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد لحاجات غير المادية يسعون لإشباعها.

✓ التخصيص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم الكفاءة وأعلاه الإنتاجية، فقد يؤدي إلى المرؤوسين الملل والكره مما يؤثر على إنتاجية العاملين .

- إنتقادات هذه المدرسة :

إغفال الجوانب الخارجية والاهتمام أكثر بالجوانب الإنسانية وركزت كذلك على الجوانب المغرية فقط مثل الحوافز وأهملت كل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على المؤسسة داخليا وخارجيا.¹

الشكل (1-1) :منظور العلاقات الإنسانية



المصدر : علي شريف، الإدارة للمحاة معاصرة، دار الجامعة للنشر، مصر، 2003، ص16

ثانيا : المدارس الحديثة

تشمل المدارس الحديثة مايلي:

1/المدرسة الكمية : (مدرسة بحوث العمليات) تنطوي أفكار رواد هذه المدرسة على فكرة أن الإدارة ممثلة كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل كمي وعلاقات رياضية ثم تعالج على شكل حلول لأغلب مشاكل الإدارة لبلوغ الأهداف المخطط لها ولها عدة نماذج رياضية تتمثل في : ¹

❖ نموذج النقل والذي يهدف إلى الوصول إلى أفضل شبكة للنقل والتي تقلل من التكاليف إلى أدنى حد ممكن ؛

❖ نموذج شبكة بيرت والذي يستخدم في تخطيط المشروعات الجديدة ومختلف العمليات الانتاجية التي يعتمد تنفيذها على نتائج معينة للأنشطة المكونة للمشروع أو العملية ؛

1- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص82.

❖ نموذج نظرية المباريات الذي يستخدم في أغراض المفاوضات مع العلماء والموردين ومختلف الأطراف التي تتعامل معها المنظمة بغرض الوصول إلى إستراتيجيات الواجب إتباعها التي تحقق مكاسب مرضية للمنظمة ؛
تقييم هذه المدرسة : على الرغم من المبالغة في استخدام الأرقام في هذه المدرسة إلى أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل مثل التخزين والنقل ولم تهمل المشاكل السلوكية لذلك تعتبر كمية بالدرجة الأولى واستخدمت في أغلب الأحيان لاتخاذ القرارات الرسمية والخطط المنطقية القابلة للتطبيق.¹

2/ مدرسة النظم : تعتبر من المدارس الحديثة التي هي الكيان المنظم والمركب الذي يجمع بين الأجزاء التي تشكل في مجموعها تركيب كلي موحد ، أي إعطاء نظرة شاملة للإدارة التي تتكون بدورها من عدة أنظمة فرعية تعيش في بنية يحصل من خلالها على عناصر تتفاعل لتكون عملية تسييرية وتحتوي على :²

➤ المدخلات : تتمثل في المواد الخام ، الأموال ، القوى البشرية التي يحصل عليها النظام في البنية فالموارد البشرية تظم الأفراد بمختلف مستوياتها واتجاهاتها ودوافع العلاقات الاجتماعية التي تربطهم مع بعضهم، أما المراكز المالية تتمثل في الأدوات والمعدات ورؤوس الأموال... الخ

➤ النشاطات والعمليات : تشمل جميع العمليات الفنية والإيرادية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل في مختلف السلع والخدمات والمعلومات التي يتم تقديمها إلى البيئة الخارجية؛
➤ المخرجات : 'نتائج المدخلات' حيث تتضمن السلع والخدمات والمعلومات التي تقدم إلى البيئة الخارجية وبناء عليها يبقى و يستمر النشاط ؛

➤ البيئة الخارجية والداخلية: المتغيرات التي ترتبط بالمؤسسة؛

➤ التغذية العكسية : وهي عبارة عن المعلومات التي تتناسب مع النظام في تسيير العمل وتوضيح مدى قبول المخرجات النظام (المنظمة) للمظاهر الإيجابية والسلبية للمخرجات في البيئة ؛

1- رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم المرسي ، الإدارة لمحات معاصرة ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006، ص65.

2- محمد رسلان الجبوسي وآخرون، الإدارة "علم وتطبيق" ، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، صص 51- 54.

-تقييم هذه المدرسة : اهتمت بالدراسة الكلية الشاملة للمنشأة بدلا من التركيز على جزء معين حيث اهتمت كذلك بالعلاقات مع البيئة الخارجية المحيطة وموضحة العلاقات المتعددة داخل المنشأة بين مختلف النشاطات.

المطلب الثاني: مفهوم علم التسيير، وخصائصه ومبادئه

لقد شمل علم التسيير مفاهيم وخصائص ومبادئ عديدة تحاول أن تحيط بجوانبه المتعلقة بالمنظمة.

أولا : مفهوم علم التسيير

لقد تعددت وتنوعت تعاريف التسيير يمكن أن نوجزها فيما يلي :¹

تعريف 1: إن التسيير هو مجموعة من المبادئ والمعلومات التي يكتسبها الفرد باستعمال تجاربه الخاصة ، تكتسبه نظرة تختلف عن الآخرين .

وهو علم حسب (تايلور) يقوم على مجموعة من العناصر الثابتة في المجالات البشرية ، بينما هو في الحقيقة ملكة مهنية وعلمية ، لا يشترط أن تقاس بالمؤهلات العلمية أو حفظ قواعد ومعادلات وتراكيب فمهما أسدت البحوث العلمية من تعاريف في غاية الدقة على غرار المدارس الفرنسية والانجلوسكسونية ، فلا يمكن إثبات التسيير بإتباع قواعد قيل أنها خاصة بالتسيير لأنه أشمل من القواعد في حد ذاتها ونظرية التسيير الحالية هي نفسها نظرية العقل الإلهي غير أنها بدأت تنحصر بمراعاة الوازع الديني ، فهو ملكة قائمة على مجموعات كبيرة من العطاءات منها اللغة ، الاتصال الثقافة والمعلومات .

تعريف 2 : كما عرفه الكلاسيكي تايلور بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية، أما المدرسة القرارية ومن أبرزها سيمون فإن : التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل.²

1- حمام محمد زهير ، من هنا يبدأ التسيير الفعال ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2006 ، ص49

2- عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000 ، ص107 .

تعريف 3: التسيير علم وفن ومهنة: يعتبر التسيير علما لأنه يتطلب استخدام الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة وتحليلها ودراستها، ومن ثم حصر البدائل والطرق الممكنة إتباعها و مقارنتها بقصد اختيار أفضلها. ويعتمد الأسلوب العلمي بدوره على الطرق الكمية سواء كانت رياضية أو إحصائية، أو كانت تقنيات مستمدة من بحوث العمليات أو تقنيات مالية أو غيرها ويعتمد على الحسابات الالكترونية بشكل مكثف لتسهيل استخدام الطرق الكمية حيث أن البعض منها " بحوث العمليات " لا يمكن تطبيقها عمليا بدون الحاسب، لما تستهلكه من جهد ووقت لا يمكن توفيرها من غير استخدام الآلات.¹

لكي نتعرف أكثر على مفهوم التسيير بشكل واسع فضروريا علينا أن نبرز مميزاته الأساسية:²

● **التسيير علم وفن:** يعرف التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة (تكوين سمات القائد و قدرة الاتصال ومعرفة المهام، كقدرة التأثير.....) إن التفكير التسييري عرف تطورا هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين ك: الإقتصاد - المحاسبة - الرياضيات - وعلم النفس، علم الاجتماع، العلوم السياسية و الاتصال والإعلام الآلي.

● **التسيير مبني على وظائف:** تتأثر فيما بينها و تكون وحدة متماسكة لهذا تستطيع أن تخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة كما تستطيع أن تنظم عمليات التخطيط و القيادة و مراقبة الوظائف الأخرى حسب الشكل (1-2) المسماة بعجلة التسيير المنقسمة إلى 4 مراحل وكل مرحلة تضم ثلاثة عناصر أساسية وبذلك نصل إلى 12 عشر عنصر.

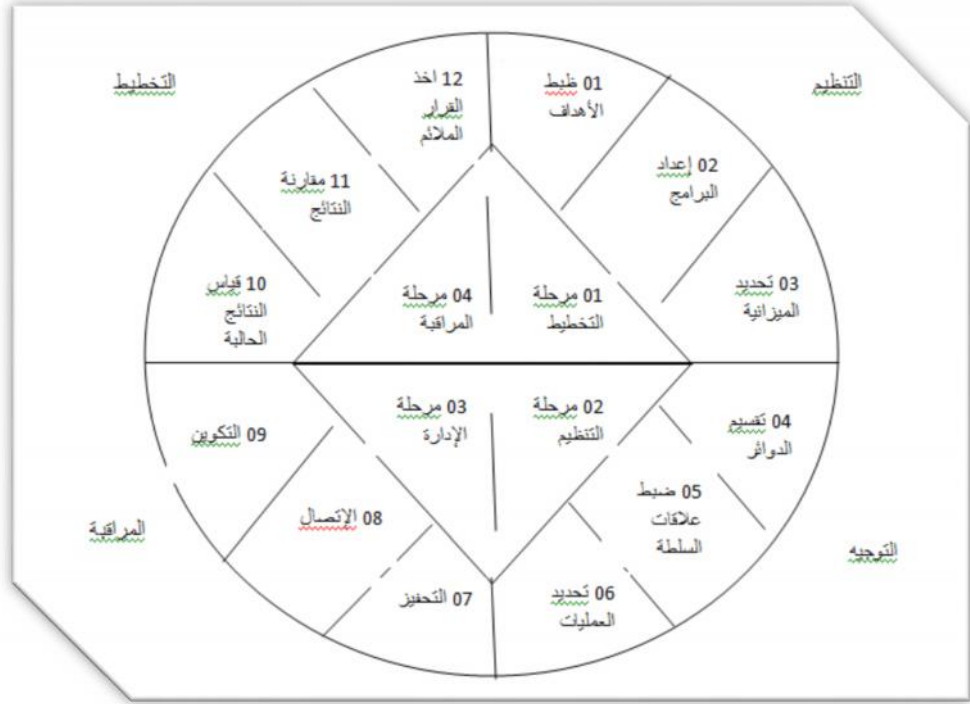
يتطور التسيير حسب الدورة المتواصلة لكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عملية التسيير أن تكون متواصلة خلال الزمن للمستويات المطلوبة.

1- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، الجزء الأول، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 27.

2- عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 108.

- التسيير مبني على تقارب تيارين هما: العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة أي عقلانية الأهداف التي تكون مقللة حتى لا يكون ضياع للفرص ولا مكثفة حتى تكون صعوبة في تحقيقها وضبطها والاهتمام أكثر بالجانب الإنساني لمختلف المسيرين .

الشكل رقم(1-2):عجلة التسيير



المصدر : عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، الطبعة الثالثة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2006 ، ص:109 .

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التسيير هو " بحمل التقنيات والطرق العقلانية التي تهدف إلى التنسيق والربط بين الموارد البشرية (مستويات التسيير) والموارد المالية (رأس المال) والموارد المادية (ممتلكات المؤسسة) في شكل وحدة تنظيمية قصد تحقيق أهداف معلنة وغير معلنة عنها التي تتم حسب طريقة أو عملية دائرية تتمحور أساسا في 4 وظائف والتي تتمثل في "التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة".

ثانيا: خصائص التسيير: يساعد التسيير الجيد على تحقيق الأرباح والاستقرار لهذا فإن الخصائص التي سوف نناقشها من الوجهة السيكولوجية تقرب من المفهوم الضمني للتسيير ومن بين هذه الخصائص:

1/ الإستراتيجية

هي مجمل الطرق والوسائل المستخدمة من قبل المنظمة للوصول إلى تحقيق غايات وأهداف مسطرة بعيدة المدى وهي الطريقة التقديرية لرسم مستقبل المؤسسة، إذ فيها تحدد كل الخطوات العملية التي من شأنها تحقيق الكفاءة الإنتاجية وإبراز ثقافة المسير العلمية خاصة وأن المؤسسة تقوم بوظيفة اجتماعية مفادها تحسين الإطار المعيشي¹.

1-1 التخطيط :

هو فلسفة أو طريقة تفكير المنظمة التي تساعد المسير على توقع القضايا المستقبلية والإعداد لها مسبقا إذ يحدد سلفا مايجب عمله وكيف يتم ومتى ومن الذي يقوم به ،وينطوي على إتخاذ القرارات التي تتمثل في إختيار بديل من بين البدائل المتاحة والوسائل اللازمة لبلوغها في ضوء الظروف الداخلية والعوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة .²

2-1 الأهداف :

هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة وإرسالها إلى الواقع العلمي وتتسم بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، وتتميز الأهداف بكونها تعكس :

- الحالة أو الوضع المرغوب فيه .
- وسيلة لقياس التقدم إتجاه الوضع المرغوب .
- الإطار الزمني الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة .³

1- طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 31.

2- أحمد محمد المصري ، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة الشباب الجامعية، مصر، 2006، ص 29.

3- بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 235.

1-3 العقلانية : ¹ من دون شك لا يمكن إسناد مسؤولية لمركز القرار إلى شخص غير عاقل أو معتوه لأن عملية توقع القرارات تعد شائكة لاقتراثها بعدة مبررات وقبل البدء في تعريف مواصفات العقلانية نشير إلى مستويات الانعكاس لارتباطها بنفس عنصر العقلانية فلا عقلانية من الأصل بدون معرفة الانعكاسات المختلفة ، فماذا نعني بالانعكاس ؟

● **الانعكاس السياسي:** على المسير المالي أو الإداري أن يعرف ما إذا كان القرار سيحدث تأثيرا أساسيا على الجوانب الأخرى ، لأن هناك فروقات جوهرية بين المنتجات والخدمات ، وفي كل مرة عليه أن يكون على دراية مسبقة بالجماعة السياسية المحيطة بالعمل أو مشكلة داخل الوحدة الإنتاجية أو المصنع .

● **الانعكاس المالي :** يقصد به حساب الأسعار والموارد المالية التي سوف تترتب على اتخاذ القرار سواء تعلق الأمر بعزل موظف أو تأثر السوق بتقلبات الأسعار.

● **الانعكاس الاقتصادي:** ونعني به هو أن يعي المسير ما مدى تأثير الطريقة المعتمدة في التسيير على الجانب الإقتصادي وهذا يتم بالتساؤل عن جميع الموارد المستعملة بصفة محكمة .

بمعرفة الانعكاسات يكون المسير الناجح قد حكم العقل بمراعاة كل الانعكاسات التي قد تؤثر من بعيد ومن قريب ومثل هذه العقلانية تجسيد أكثر في النواحي المالية للمؤسسة أو الهيئة الإدارية و المسير مطلوب منه أن يعي بأن هناك مجموعة من المتدخلين كالمندخل السياسي و المالي و الاقتصادي ، التقني حتى المواطن الذي أصبح أكثر شعورا من ذي قبل بالدور المجاني للمرفق العام وخاصة في ظل تطور الديمقراطية .

2/الأدوار المختلفة للمسير : للمسر دور كبير في نجاح المؤسسة أو المرفق كما له عدة أدوار لا تتراى إلا بعد تجسيد السياسة العامة .

إذا كانت المؤسسة تعرف كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات بغية تحقيق منفعة حسب الأهداف فإن المسير هو الروح الأساسية التي تجعل من الإدارة تتصف بالفعالية والتنشيط بناء على قاعدة إرضاء الغالبية من الناس ، إذا كان مرفق عمومي وهذا الإرضاء ما هو إلا سعي منفرد يبرز شخصية المسير في تطوير قاعدة الإنتاج وتحسين مستوى الخدمة العمومية .

1- حمام محمد زهير مرجع سبق ذكره ، ص 58.

ثانيا : مبادئ التسيير

قدم فايول* عدد من المبادئ التي ترشد المدير في إدارته للوحدة التنظيمية الواقعة تحت سيطرته وقد اختار الكاتب لفظ "مبادئ" وميزه عن "قواعد" أو "قوانين" حتى تتوافر صفة المرونة حيث أشار إلى أن ليس هناك شيء جامد أو مطلق في الجوانب الإدارية بل اختلاف في الدرجة أو القابلية للتطبيق بحيث يجب أن نسمح بتغير الظروف المحيطة وهذه المبادئ هي:

1- تقسيم العمل: وهو المبدأ الذي يعتبره الاقتصاديون ضروريا للتطبيق في العمل ، فكلما زاد تخصص الفرد كلما زادت قدرته على أداء العمل بكفاءة وقل الوقت اللازم للتعليم ويلاحظ أن هذا المبدأ يطبق بكفاءة في تنظيماتنا المعاصرة وبالرغم من تبني أهمية هذا المبدأ من قبل إلا أن نظام تطبيقه انحصر على المستوى التنفيذي (العمال) بينما ذهب فايول أبعد من ذلك حيث نادى بتطبيقه على كافة المستويات الإدارية.¹

2- السلطة : وتعرف السلطة على أنها الحق في إصدار القرار ومن ثم يجب على المديرين أن يكونوا قادرين على إصدار الأوامر حتى يتسنى إنهاء الأعمال بالصورة المطلوبة وبينما تمنح السلطة الرسمية الحق للمديرين في إصدار الأوامر إلا أنهم يحتاجون إلى نوع من السلطة الشخصية بنفس القدر والتي تعكسها خصائصهم الفردية مثل الذكاء والخبرة والقدرة على القيادة .

وقد أشار فايول ارتباط السلطة بالمسؤولية فالمسؤولية تتبع من السلطة ويجب أن تتساوى معها فالسلطة حينما تكون أكبر من المسؤولية قد يؤدي ذلك إلى إساءة استخدامها والعكس فإذا كانت المسؤولية أكبر من السلطة فلن يستطيع المدير أن يقوم بتنفيذ المهام الملقاة على عاتقه على الوجه الصحيح.²

1- محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية طبع، النشر وتوزيع ، مصر، 2002، ص60.

2- محمد فريد الصحن وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص59.

* هنري فايول: (1841- 1925) هو أول مفكر فرنسي الذي كتب في شكل متكامل عن نظرية محددة المعالم في الإدارة في كتابه الشهير (الإدارة العمومية والصناعية) .

- 3- الانضباط : يقصد به الإلتزام بالنظام الداخلي للمنظمة الإدارية وعدم الخروج خصوصاً في مايرم بين الإدارة والعمال من إتفاقات وذلك يلزم أن تكون هذه النصوص واضحة ومكتوبة بعبارات سهلة الفهم.¹
- 4- وحدة الرئاسة : و يعني ذلك أن كل مرؤوس يجب أن يتلقى أوامره من فرد واحد فقط وهو الرئيس المباشر فحصول المرؤوس على أكثر من أمر من أكثر من مشرف أو رئيس يؤدي إلى نوع من التعارض في هذه التعليمات .²
- 5 - وحدة التوجيه: يركز مبدأ وحدة التوجيه على أن كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة والتي لها نفس الهدف يجب أن توجه من خلال شخص واحد المدير وباستخدام خطة واحدة ومثال ذلك فإن أنشطة الإعلان و بحوث السوق والبيع... الخ يجب أن تكون في خطة واحدة و تحت توجيه مدير التسويق بالشركة ويلاحظ أن هناك إرتباط بين مبدأ وحدة الرئاسة ووحدة التوجيه .³
- 6- إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: ويعني هذا المبدأ ألا تسبق مصالح واهتمامات الأفراد مصالح التنظيم الذي يعملون به ويمكن بنفس المنطق أن يطبق هذا المبدأ في علاقة المنظمة بالمجتمع الذي تعمل فيه حيث يجب أن تأخذ في الاعتبار مصلحة المجتمع الذي تعمل فيه ويتحقق هذا المبدأ من وجهة نظر فايول عن طريق الاتفاقات العادلة بين المنظمة ومرؤوسيهما والقدوة والقيادة الحسنة والإشراف عن قرب كلما أمكن.⁴
- 7- المكافآت (التعويض) : إن المكافأة عن العمل المنفذة يجب أن تكون عادلة لكل من المرؤوسين وصاحب العمل إذ يتحقق ذلك عن طريق دفع أجور عادلة تتناسب مع مهارات الفرد وجهده ومستواه التنظيمي .⁵
- 8- المركزية: تحقيق التوازن الأمثل بين المركزية واللامركزية في كل منظمة وتحدد الدرجة المناسبة من المركزية ولا مركزية حسب العديد من العوامل مثل طبيعة الموقف ،نوع المشاكل، قدرات المرؤوسين و طبيعة التنظيم .⁶

1- حسين عثمان و محمد عثمان، أصول علم الإدارة، الطبعة الأولى ، منشورات الحلبي الحقوقية ،لبنان ،2007،ص 29.

2- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة دار هومة للطبع ، نشر ، الجزائر ، 2003 ، ص 18 .

3- عبد الغني بيوي عبد الله ،أصول علم الإدارة، الدار الجامعية للطباعة، مصر ، بدون سنة ،ص196.

4- عبد السلام أبو قحق، أساسيات الإدارة ، الدار الجامعية، مصر، 1995،ص43.

5- محمد فريد الصحن ،مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره ، ص 61.

6- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة" نظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة" ، الطبعة الثانية ، دار حامد للنشر ،الأردن ،2010،ص56.

9- تدرج السلطة: ووفق هذا المبدأ يسير التدرج في السلطة من الإدارة العليا إلى الإدارة القاعدية في خط مستقيم.¹

10- الترتيب: يجب أن يكون الفرد في الوظيفة التي تناسب من حيث القدرات والخبرات.²

11- الإنصاف والمساواة: يجب أن يكون الرئيس عادلا في معاملة مرؤوسيه.

12- استقرار الأشخاص: يتطلب الأداء الجيد للأعمال وقتنا لذا فإن عدم استقرار الأشخاص في هذه الأعمال تنفيذية كانت أم تسييرية، يعتبر ظاهرة مرضية.

13- المبادرة: تحتاج المنشأة إلى القدرة على التنظير وعلى تصور الخطة، مثلما تحتاج إلى القدرة على تنفيذها ويتطلب تشجيع روح المبادرة تضحية الرؤساء بغرورهم الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسيه.³

14- روح الجماعة: حيث يتعين على الرئيس من خلال ممارسة لوحة الأمر، أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعته، يتجنب تفريقها، لأن ذلك يشكل خطأ جسيما، حيث تكمن قوة المجموعة في الاتحاد، ويستلزم تأمين روح الجماعة وجود اتصالات مكثفة.⁴

المطلب الثالث: وظائف التسيير

التسيير عملية دائرية متسمة تفتح بالتخطيط وتختتم بالمراقبة وكل هذه الوظائف متكاملة ومتزامنة نذكرها لمدى أهميتها بالنسبة للمنظمة.

أولا: التخطيط والتنظيم

1/ التخطيط وأهمية:⁵

- 1- محمد سويلم، الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دار الهاني للطباعة، مصر، 1997، ص65.
- 2- موسى قاسم القيروني وعلي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة منقحة، دار تسنيم للنشر، الأردن، 2006، ص48.
- 3- أحمد ماهر، الإدارة مبادئ ومهارات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية لنشر، مصر، 2004، ص61.
- 4 - محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص97.
- 5- أحمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، الطبعة الأولى، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص45.

هو أول وظيفة من وظائف التسيير " الإدارة " ويتطلب اختيار البدائل المتعلقة بالأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات والقواعد والتنبؤ بالمستقبل وذلك من خلال تحليل بيانات الماضي والأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المستقبل لبلوغ العديد من الأهداف ...

أهميته : التخطيط عملية لازمة لجميع أنواع المؤسسات عدى العشوائية منها ولا يمكن الاستغناء عنه إطلاقا فهو ضروري للعملية الإدارية التسييرية حيث :¹

✓ يساعد المسير في تنظيم وتوجيه ومراقبة الهدف المحقق .

✓ يساعد على اتخاذ القرار الصائب والاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة .

✓ تقليل التكلفة والجهد واستغلال الزمن وضمان الالتزامات المادية للمشروع.

ويبرز التخطيط أهميته أيضا في التوقعات المستقبلية وما قد يحمله من مفاجئات وتقلبات حيث الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول و قد تختصر مما يفرض على رجل التسيير عمل الافتراضات اللازمة مما قد يكون عليه في المستقبل و تكون فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف خلال مراحل المختلفة للتنفيذ.

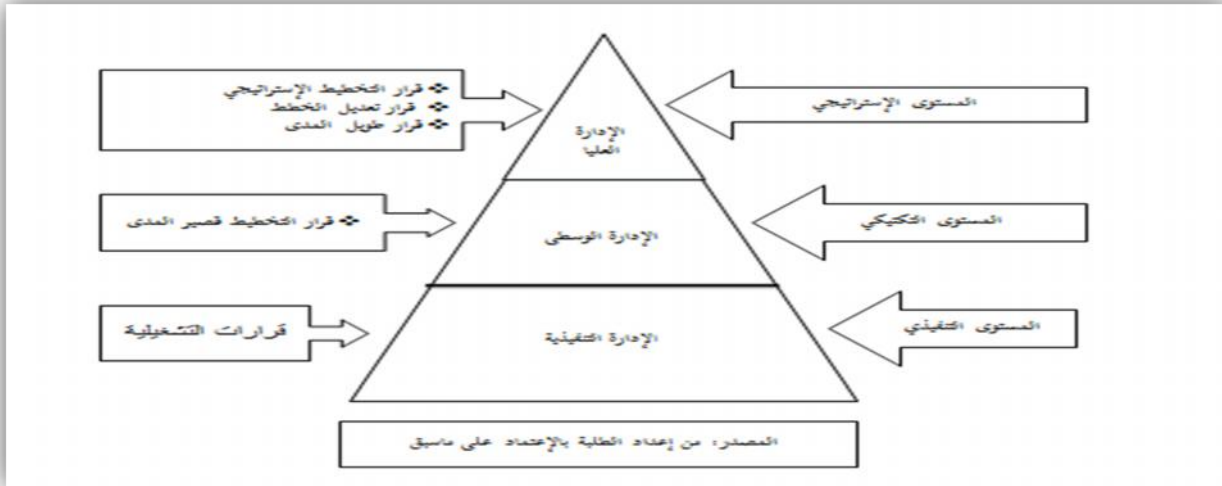
2/التنظيم وأهميته:²

هو عملية تصميم بنية المنشأة أو إعادة هيكلتها وتوزيع المسؤولية التي تم توزيعها بين الأفراد العاملين بها سواء كانوا منفذين أو مشرفين وتحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على العديد من المسؤوليات إذ يبدأ بتحديد الأهداف والسياسات المتعلقة بالمؤسسة وتحديد الوظائف الرئيسية التي تختلف من منظمة إلى أخرى ولتفعيل هذه الوظيفة نبرز أهمية في الشكل الموالي:

1- زيد منير عبوي ، التخطيط والتطوير الإداري ، الطبعة الأولى ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص16.

2- عمر الصخري ، إقتصاد وتسيير المؤسسة ، الطبعة الأولى ، المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003 ، ص34.

الشكل رقم (1-3): المستويات الإدارية



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على ماسبق.

يرتبط مفهوم التنظيم هنا بالعمل والجهد الجماعي فالميل إلى التنظيم والتعاون من اجل تحقيق المنفعة المتبادلة.

أهمية التنظيم:¹

للتنظيم دور فعال يجعل تحقيق غاية المؤسسة أمرا سهلا وممكنا إذ يضيف عدة مزايا تجعلها منظمة ومتناسقة ونوجزها في النقاط التالية:

✓ **توضيح بنية العمل :** كل شخص يجب أن يعرف ماذا يعمل فالمهام ومسؤوليات المكلف بها كل

فرد ومختلف الهيئات الإدارية يجب أن تكون واضحة ومحددة ؛

✓ **تنسيق بنية العمل :** الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها ويجب العمل على إزالتها ومختلف

العقبات التي تتعرض لها المؤسسة ، يجب تفعيل الروابط والتوجيهات بين مختلف الموظفين ؛

✓ **معالجة المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة:** معالجة معظم المشاكل الفنية والمالية مثل عمليات

التسويق والهندسة وطرق تجميع الأنشطة الأخرى.

1- أحمد عثمان طلحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 87.

✓ تغيير الجوانب السلوكية : تمثيل ثقافة وتفعيل أنماط السلوكية والاتجاهات والأغراض السائدة في

التنظيم

ثانيا : التوجيه والرقابة

1/ التوجيه : يشار للتوجيه أنه القيادة أو التحفيز وحتى تفعيل الاتصال بين جميع المستويات التسييرية إذ يمكن

تعريفه على النحو التالي :

" هو الوظيفة المركبة التي تعني تشجيع الأفراد وإخراجهم من جو الملل وذلك بالتأثير الخارجي والداخلي على الفرد مثل زيادة الأجر للقيام بنشاط ما سوف يؤدي به حتما لتحقيق عدة أهداف من جهة وتحسين القيادة والاتصال من جهة ثانية .¹

أدوات التوجيه: للعملية التوجيهية عدة عوامل تتمثل في:

-القيادة: هي أحد عناصر التوجيه وتمثل العنصر الأكثر أهمية.

"وهي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطات الرسمية والتأثير على الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة "

-التحفيز : للتحفيز أهمية بالغة في العديد من الوظائف والسلطات وهذا لما يظهره في شخصيات الأفراد وتصرفاتهم .

"بقصد به تشجيع الأفراد واستنهاض همهم في العمل من أجل تحقيق أهداف عامة وخاصة ويبدأ بالتأثير الخارجي على الفرد وتقديم العديد من الحوافز مثل الأجر وزيادته والمكافآت المادية والمعنية التي تعتبر أهم الطرق في يومنا هذا لأن النقود هي مؤشرات التي تعمل على إشباع الحاجات الأولية للإنسان "².

-الاتصال: يمثل نظام الاتصال الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة لإيصال المعلومات والقرارات إذ يمثل الشريان الأمثل الذي يربط بين مختلف الأعمال.

¹ - [http : // 30 dz . gusto .com. / t5 u 1 topique / 03.02.2015,14:30](http://30dz.gusto.com/t5u1topique/03.02.2015,14:30)

² - محمد رفيق الطيب ، مرجع سابق ، ص41.

"هو عملية انتقال المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك عن طريق رموز أو خطابات حول موضوع معين ويكون فعال عندما تكون المعلومات واضحة بين المرسل والمرسل إليه".¹

2/ مفهوم الرقابة وأهميتها

إن تحقيق الخطة لا يعني أنها تمت بنجاح لذلك لا بد من الرقابة عليها أثناء تنفيذها لتجنب المؤسسة الكثير من التكاليف والمخاطر والتأكد من انه تم وضع الخطة ومقياس التدقيق في هدفها الرئيسي المباشر وللتعرف أكثر على طبيعة المراقبة يجب التطرق إلى النقاط التالية :

1-2 مفهوم الرقابة: لقد اختلفت تعاريف الرقابة باختلاف وجهات نظر واختلاف العديد من الآراء لكن البعض يعرفها كما يلي:

" الرقابة هي مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر للعديد من الوظائف".²

2-2 أهمية الرقابة : تظهر الحاجة للرقابة لعدة اعتبارات وأسباب أهمها:³

- توضيح الانحرافات التي حدثت أثناء التنفيذ وبالتالي تحديد الإجراءات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات.
- توجيه اهتمام المخططين نحو نقاط القوة ونقاط الضعف التي حدثت في خططهم والتي أظهرها النظام الرقابي كنتيجة لانحرافات وبالتالي قد يترتب على الرقابة تغيير الخطط أو تعديلها.
- تحقق الرقابة الفعالة الملائمة بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد بقدر إمكان حتى تضمن الأداء الفعلي وتقلل الفراغ والنزاع بين المؤسسة والأفراد .

1- <http://www.google.dz./urn/?Sa:/1zard/03.02.2015.16:55>.

2- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 564.

3- قمرى حياة ، دور الرقابة في تحقيق تكاليف الأجدود في المؤسسة الصناعية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المؤسسات ، جامعة حاج لخضر باتنة ، 2009-2010 ، ص 5.

- النظام الرقابي في المؤسسة يتفاعل ويتكامل ويؤثر ويتأثر بنظام التخطيط والتنظيم والتوجيه فالنظام الرقابي الفعال يوجه هذه الوظائف نحو نقاط القوة ونقاط الضعف .

المطلب الرابع : أنواع التسيير وأهميته

التسيير عملية هامة في كافة المنشآت العامة والخاصة نظرا للأهمية البالغة التي يوفرها على المستوى التنظيمي ولذلك له عدة أنواع نقتصرها في نوعين " التسيير الاستراتيجي والآخر عملي " والأهمية المشتركة لهما .

أولا: أنواع التسيير

للتسيير نوعان بارزان حسب الهرم التسلسلي وتمثل في :

1/ التسيير الاستراتيجي : هو ذلك العلم الذي ينحصر في مهمتين أساسيتين إعداد الاستراتيجية ومقارنتها وهو عبارة عن مجموعة القرارات والأفعال التي تهدف إلى خلق الأفضلية التنافسية الدائمة... ولا يتوقف الأمر عند تحقيق مركز القيادة في السوق فحسب بل يتعدى إلى تحقيق موقع ملائم مقارنة مع المنافسة.

- وله عدة مبادئ تتمثل في :¹

- الأخذ في الحسبان علاقة المؤسسة مع السوق ؛
- المتابعة الدائمة مع الفرص التي يتيحها المحيط ؛
- إنشاء وخلق تنافسية مستقبلية للمؤسسة ؛
- إعطاء أهمية بالغة لدرجة المخاطرة ؛
- إدماج المدين البعيد والقريب.

2/ التسيير العملي : هو تفعيل العلاقات المتواجدة في المؤسسة وهذا بأقصى فعالية ممكنة وهو ما يسمح

بتحقيق عدة أهداف إذ يتميز بالتعددية اليومية في كل الميادين القريبة و البعيدة .²

1- عبد المالك مزهومة ، مساهمة لإعداد المقاربة التسعيرية المبنية على الفارق الاستراتيجي ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2007 ، ص ص36،40.

2- سلطاني محمد رشدي ، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة المتوسطة بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص علوم تجارية، جامعة مسيلة ، 2006، ص 11.

ثانيا: أهمية التسيير

للتسيير أهمية بالغة في المؤسسة نذكرها في النقاط التالية: ¹

- ❖ من خلال اتساع الأساليب المتقدمة التي بسطت العمليات ونظمتها مما أدى إلى رفع مردودية العمل هذا ما أدى إلى ازدياد الاهتمام أكثر بتدخل الإنسان من ناحية التسيير الذي يعمل كأساس للاستغلال الأمثل للإمكانيات البشرية والطبيعية من أجل تسخيرها لصالح الفرد و المجتمع عن طريق ابتكار أساليب جديدة و تلبية حاجيات الأفراد و السلع و الخدمات و تضمن الاستمرارية و التطور الاقتصادي في المؤسسة .
- ❖ التسيير يسعى إلى رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال المساهمة في الإنتاجية و تحسينها كما ونوعا و إشباع الزبائن بالسلع في الوقت المناسب بأقل تكلفة و هكذا فإن المسير الفعال هو القادر على تنسيق جهود الآخرين بواسطة خلق مزيج صحيح بين الأنشطة و الفعاليات.
- ❖ كما يسعى التسيير إلى تحديد و تزويد المؤسسات بالهواء النقي الجديد دائما و العناصر المسلحة بالعلوم الجديدة إما التطبيقية و التسييرية المعاصرة ما يؤدي إلى رفع معنويات العاملين و زيادة الثقة نتيجة الاهتمام بالتنظيم الرسمي و غير الرسمي الذي يعتبر من مميزات التسيير الذي يؤدي إلى تقليص التكاليف الإنتاجية و بالتالي زيادة الربح .
- ❖ من أهم أدوار التسيير الفعال التتبع ومراقبة مدى تطبيق الخطط و تصحيح الإنحرافات في الوقت المناسب إن وجدت ، كما يعمل على تنسيق و بصفته عملية ديناميكية فهو أسلوب مرن يعمل على تحسين الظروف الداخلية و الخارجية للمؤسسة .
- ❖ التسيير جد مهم بالنسبة للدول النامية لأنه إذا تم استخدامه بصفة تسييرية صحيحة عن طريق الاستقلالية و الاعتماد أكثر على الذات عن طريق العلوم و التكنولوجيا في التنمية الاقتصادية و رفع النمو الاقتصادي و بالتالي فهو يعمل على تقليص الفارق بينهما و بين الدول المتطورة .

1- آيت ميمون كريمة، التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر ، تخصص تسيير وإقتصاد ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تيارت، 2007، ص29.

المبحث الثاني: عموميات حول التسيير المالي (الإدارة المالية)

تعتبر الإدارة المالية إدارة متكاملة للقرارات المالية في شركات الأعمال ، وقد تغيرت هذه الوظيفة خلال الزمن مثل غيرها من الوظائف المتخصصة في شركات الأعمال حتى وصلت إلى منهج أكاديمي شامل ومتعارف عليه غايته تحقيق هدف استراتيجي متمثل بتعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم العادي . وفي هذا المبحث سوف يتم استعراض مراحل تطور التسيير المالي، ماهيته، وفي الأخير أهدافه.

المطلب الأول: مراحل تطور التسيير المالي

تطورت الإدارة المالية منذ نشوئها وحتى الآن عبر مراحل يمكن إيجازها فيمايلي :

أولاً: الإدارة المالية قبل الثمانينات

عندما بدأت الإدارة المالية كمجال متخصص من مجالات الإدارة في بداية القرن العشرين كان التركيز على الجوانب القانونية للاندماجات، وعلى إنشاء الشركات الجديدة وعلى أشكال مختلفة من الأدوات والأوراق المالية التي يمكن إصدارها للحصول على الأموال اللازمة، وعندما انتشرت غيوم الكساد العظيم في فترة الثلاثينات فقد تحول التركيز إلى إجراءات الكساد وإعادة التنظيم و توفير السيولة للشركات، وضع القواعد، التشريعات المنظمة الحاكمة لأسواق وبورصات الأوراق المالية وخلال الأربعينات وبداية الخمسينيات، فقد استمر تدريس الإدارة المالية بصورة وصفية، وتم التركيز على الجانب المؤسسي¹ منها بالإضافة إلى أنها كانت تهتم بوجهة النظر الخارجية وليس بوجهة نظر الإدارة الداخلية.

وانتقل التركيز مع بداية الستينات إلى 'التحليل النظري' وإلى 'عملية إتخاذ القرارات' المرتبطة بالاختيار بين الأصول والخصوم بصورة تعظم من قيمة الشركة.

ومع بداية فترة السبعينات كان إهتمام الكثير بالتحليل المالي والتخطيط ودراسة تكلفة رأس المال وضرورة معرفة آثار التضخم على الحاضر والمستقبل للمنظمة وكيفية الحد من آثاره السلبية.¹

1- محمد صالح الحناوي وآخرون ، أساسيات الإدارة المالية ، الدار الجامعية ، طبع، نشر وتوزيع ، مصر ، 2001 ، ص26.

ثالثا : الإدارة المالية بعد الثمانينات حتى الآن¹

بعد أن نجحت الجهود في بناء نماذج رياضية كمية و التي ساعدت في إعطاء حلول صحيحة ودقيقة لكثير من المشاكل المالية المعقدة في ضوء نظرية اتخاذ القرارات ، فقد تواصلت الجهود المميزة من اجل وصول بالإدارة المالية إلى نظرية كاملة وشاملة و لهذا برزت مفاهيم الهندسة المالية و إعدادتها ثم توجهت الجهود في ظهور ما يعرف بالقيمة الاقتصادية المضافة إذ أن التحول في مسعى الإدارة المالية و هدفها و منهجها ومضمونها نحو تحقيق هذين الهدفين اعتبر بحق تغيرا جذريا و جديدا في منهج و نظم الإدارة المالية أو هو ثورة التجديد في علم الإدارة المالية و التي يعبر عنها البعض بفكرة المالية الساخنة و التي ستصبح أكثر سخونة في السنوات القادمة رغم حدة التغيرات التي واجهت الحياة الاقتصادية مثل:

1-زيادة حدة التضخم وانعكاس أثاره بشكل واسع على قرارات الإدارة المالية ،حيث أثر على العديد من التصرفات منها:

✓ صعوبات التخطيط؛

✓ الطلب على رأس المال؛

✓ التقارير و المشاكل المحاسبية .

2- تقليل حدة التشريعات و القواعد المنظمة للمؤسسات المالية و التوجه نحو المؤسسات المالية الكبيرة ذات الخدمات و الأنشطة المتنوعة.

3- الزيادة الضخمة في استخدام الحسابات الإلكترونية في التحليل المالي و النقل الإلكتروني للمعلومات .

4- اتجاه الكثير من الدول نحو خصخصة* روعاتها الاقتصادية بحيث أصبحت منهج اقتصادي و إطار إصلاحي جديد.

1- حمزة محمود الزبيدي ، الإدارة المالية المتقدمة ، الطبعة الثانية ،الوراق لنشر والتوزيع ،الأردن ،2008،ص9.

*الخصخصة :هي توسيع الملكية الخاصة ،أوتعني الوسيلة للتخلص من الوحدات الخاسرة في القطاع العام ولها عدة أساليب :التخلص ،الإحلال ،التفويض.

5- بروز عالمية المنشآت و الأسواق وفق ما يعرف بالعملة و التي تنظر إلى العالم من الناحية الاقتصادية ككوكب واحد .

إن العولمة* التي نحيها قد حملت معها العديد من المشاكل التي تحتاج إلى تطوير مستمر و الدائم للوظيفة المالية و هذه المشاكل :

✓ توحيد أسس إعداد القوائم المالية ؛

✓ تغيير القوى الشرائية للعملات ؛

✓ المعالجة المحاسبية للمعاملات الدولية ؛

✓ المعالجة الضريبية (التحاسب الضريبي الدولي).

وعلى وفق هذه التغيرات الجذرية فقد نشطت الإدارة المالية كتخصص لتستوعب في نشاطها كل هذه المتغيرات بل رسمت في نشاطها مضمونا جديدا متصورا شكل ما سيحصل في المستقبل ، و لهذا أصبحت الإدارة المالية نظرية كاملة ضمن مفردات الفكر المالي المعاصر يتنوع نشاطها بين نشاطين يرتكز الأول حول الاستثمار و يهتم الثاني بالتمويل و سياسة توزيع الأرباح و من خلال هذين النشاطين تسعى إلى تحقيق الهدف الذي يعد منهجا استراتيجيا لها .

المطلب الثاني : ماهية التسيير المالي

تطورت وظيفة الإدارة المالية واتسعت أهدافها باتساع النشاط الاقتصادي والتكنولوجي والتقت هذه الوظيفة مع باقي الوظائف الإدارية الأخرى بحيث أصبحت إحدى الوظائف الأساسية للمنشأة حالها حال إدارة الإنتاج وإدارة الأفراد و إدارة التسويق .

أولا : تعريف التسيير المالي

تعددت الكتابات العلمية التي اهتمت بتعريف الإدارة المالية بغية تحديد مفهوم واضح ومحدد لها وهي كالتالي:

*العولمة: جعل الشيء عالمي الانتشار في مدى تطبيقاته حيث تستخدم لوصف كل الاتجاهات الاجتماعية،الاقتصادية وحتى الثقافية.

تعريف 1 : قبل تعريف الإدارة المالية أو ما يطلق عليها في العديد من المراجع تسمية " مالية الشركة لا بد لنا من التعرف على المقصود بمصطلح المالية ، فالمالية هي تطبيق للمبادئ والمفاهيم الاقتصادية لصناعة القرارات وحل المشاكل في منشآت الأعمال كما تعرف أتمها الفن والعلم في إدارة النقود ، وعرفت المالية أيضا بأنها ذلك نال أو النشاط الذي يتعامل مع كافة المعاملات ذات الأساس المالي ، سواء ما يتعلق بالحصول على الأموال أم ما يتعلق بأساليب الانتفاع والاستفادة من تلك الأموال ¹.

تعريف 2 : هي النشاط الإداري الذي يهتم بخلق والحفاظ على القيمة الاقتصادية أو الثروة وتكيز على عملية اتخاذ القرارات المالية في المنظمة وتأثيرها على الثروة أو تعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة ومن أمثلة هذه القرارات تقديم منتج جديد أو شراء أصل جديد أو الاقتراض من أحد البنوك وإصدار سندات أو تقديم ائتمان للعملاء ... حيث تؤثر هذه القرارات على القيمة الاقتصادية لأسهم الملاك أو المؤسسة بوجه عام ².

تعريف 3: هو الإهتمام بتجهيز الأموال ووسائل الدفع ومن خلال الدور الواسع في التخطيط المالي وإدارة الموجودات لتحقيق أقصى الأرباح مقابل تحمل الخطر وتنويع الاستثمارات من اجل تخفيض أثر الخطر ، أضاف هذا التعريف آثار الخطر والتوازن بينهما وبين تحقيق أقصى الأرباح فضلا عن أخذ الاتجاهات السابقة والتي أشارت أن الوظيفة المالية هي وظيفة أساسية تربط باقي الوظائف ببعضها البعض ودورها الفعال في التخطيط والرقابة ³.

التعريف 4-: فالإدارة المالية بالمعنى الواسع نظام مالي يجمع بين النظم المحاسبية مثل المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف والرقابة المالية ، وذلك لأن بيانات هذه النظم أو الفروع المحاسبية وتحليلاتها تشكل المادة الأولية التي تستخدمها الإدارة المالية للنهوض بمهامها والتي تساعد الإدارة على اتخاذ قراراتها.

أما إذا نظرنا إلى الإدارة المالية من وجهة نظر ضيقة فإننا نجد أن طبيعته وأهداف الإدارة المالية تختلف عن كل الأنظمة الفرعية سواء كانت محاسبية أو إدارية لأن تركيز الإدارة المالية ينصب على الغاية منها وليس على

1- عدنان تائه نعيمى وياسين كاسب الخرسة ، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى ، دار المسيرة لنشر والتوزيع ،الأردن ،2007،ص14.

2 - جمال الدين محمد المرسى وأحمد عبد الله للحلح، مدخل اتخاذ القرار، الدار الجامعية ،مصر ،2010،ص14.

3- دريب آل شبيب، الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2007 ، ص31.

الأسلوب الفني المستخدم في تسجيل القوائم المالية وإعدادها فهي تبحث عن أفضل الوسائل الفعالة للتخطيط و الرقابة ووضع القرارات الإدارية .

فقد عرفت الإدارة المالية أنها إحدى الوظائف المنشأة التي تشمل التنظيم مجرى الأموال فيها وتخطيطه والرقابة عليه وتكوين المدراء الماليين و التحفيز المالي للأفراد في المنشأة.

مما تقدم من تعاريف يمكن القول بأن الإدارة المالية عبارة عن تجميع للأموال ومعالجة مشكلات استخدام هذه الأموال وبناء على هذا التعريف هناك ثلاثة أمور يجب أن تنصب عليها الوظيفة المالية وهي :

- معرفة حجم الأموال المستثمرة .
- معرفة هيكل المطلوبات.
- معرفة الهيكل المالي للمنشأة .

واستنادا إلى هذه الأمور لابد لهيئة المنشأة أن تتخذ ثلاثة قرارات إستراتيجية وهي:

- سياسة الاستثمار .
- سياسة التمويل .
- سياسة توزيع الحصص.¹

من خلال التعاريف السالفة الذكر نعتبر التسيير المالي على أنه ذلك المجال من العلوم التسيير الذي يهتم بالجوانب المالية داخل المؤسسة وتطبيق مختلف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ،حيث يستخدم في تحقيق ذلك مجموعة من الأدوات و الطرق و الأساليب ،التقنيات التي تساعد المؤسسة و مختلف التنظيمات على الاندماج مع مكونات المحيط المالي .

1- عبد الستار الصباح وسعود العامري، الإدارة المالية " أطر نظرية وحالات عملية " ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، الأردن، ص15.

ثانيا: وظائف التسيير المالي

من أجل التعرف على دور الإدارة المالية ومساهمتها في تحقيق الهدف الذي وجدت الوظيفة المالية من أجل تحقيقه ألا وهو إدارة المورد المالي بكفاءة من خلال الموازنة بين العائد وبين المخاطرة وبالتالي تحقيق الهدف العام للمنشأة ألا وهو تعظيم قيمتها في سوق الأوراق المالية، لا بد لنا إلقاء الضوء على الوظائف و المهام التي تؤديها هذه الإدارة، و هذه الوظائف كما يلي :

1/ التنبؤ والتخطيط : تتولى الإدارة المالية تنسيق عمليات التخطيط، وهذا يعني أن عليها التعامل مع العاملين في الأقسام الأخرى داخل المنشأة من أجل توحيد الجهود وتنسيقها بالشكل الذي يؤدي إلى رسم مستقبل مشرق للمنشأة و تحقيق أهدافها، و يعرف التخطيط المالي بأبسط مفهوم على "أنه تخطيط للأنشطة المالية للمنشأة وضمن هذا الإطار فإن المدير المالي أخذ الأنشطة التالية بعين الاعتبار:

- تقدير المتطلبات أو الاحتياجات المالية وبما يتناسب مع الحاجة المستقبلية .
- تحديد المصادر التي يمكن استخدامها لتوفير الأموال المطلوبة.
- العمل على توفير الأموال في الوقت المناسب وبأقل تكلفة .
- وضع الخطط، الأهداف، السياسات ، الإجراءات و الموازنات موضع التنفيذ بالشكل الذي يؤدي إلى إدارة الخطط المالية¹.

2/ قرارات الاستثمار و التمويل الرئيسية : تتمثل القرارات الإستثمارية في إختيار الموجودات التي يتم إنفاق الأموال عليها وتنقسم الموجودات على قسمين .

- الموجودات طويلة الأجل والتي يكون تأثيرها على المدى الطويل.
- الموجودات قصيرة والتي يمكن تحويلها إلى نقدية أوسيوولة خلال السنة المالية .

1- عدنان تائه النعيمي وياسين كاسب الخرسة، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

أما في ما يخص التمويل إرات يهتم بها المدير المالي ومن المعروف أن مصادر التمويل تتكون من مصدرين داخلي وخارجي فالأولى تأتي من التمويل الذاتي والذي يحسب من خلال الأرباح المحتجزة لدى المؤسسة أما مصادر التمويل الخارجية فتتمثل في إصدارات الأسهم العادية والممتازة ومساهمة الجمهور فيها وكذلك القروض الطويلة الأجل.¹

3 / التنسيق والرقابة : من بين مهام وظائف الإدارة المالية التفاعل مع العاملين في الإدارة الأخرى للتأكد من أن المنشأة تعمل بمستوى عال من الكفاءة التشغيلية ومن الجدير بالذكر أن جميع القرارات في منشآت الأعمال هي ذات أبعاد وانعكاسات مالية ، الأمر الذي يفرض على المدراء في المنشأة بما فيهم المدير المالي أخذ بعين الاعتبار فعلى سبيل المثال فإن قرارات التسويق يؤثر في نمو المبيعات الذي بدوره يؤثر في متطلبات الاستثمار ، فإن على متخذي القرار التسويقي أن يأخذ بالحسبان تأثير ذلك القرار وتأثره بالعوامل مثل مدى توفر الأموال، سياسات المخزون ، ودرجة استغلال طاقة المنشآت .

4 / التعامل مع الأسواق المالية : من أجل تحقيق أهداف المنشأة فإن على الإدارة المالية أن تسعى إلى التعامل مع الأسواق المالية ، أسواق النقد وأسواق رأس المال ، حيث أن لهذين السوقين تأثيرات على نشاط المنشأة ، كما أن للمنشآت تأثير في نشاط تلك الأسواق ، وتقوم هذه الأسواق بمهمة توفير الأموال المطلوبة ، كما أنها تمثل البيئة المناسبة لتداول الأوراق المالية التي تصدرها المنشأة إضافة إلى كون هذين السوقين يمثلان المكان الذي يتخذ فيه المستثمرين قراراتهم المالية .²

5 / إدارة الخطر* : هي مجموعة من الأساليب العلمية التي يجب أخذها في الحسبان عند إتخاذ القرار لمعالجة أي خلل ذلك من أجل منع وتقليل الخسائر المادية المحتملة من ثم الحد من الظاهرة عدم التأكد وتخفيض التكاليف المصاحبة للخطر ومن أهم هذه التكاليف :

1- عبد الستار صياح وسعود العامري ،الإدارة المالية "أطر النظرية وحالات عملية " الطبعة الثالثة ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ،2007،ص 24.

2- عدنان تائه نعيبي وياسين كاسب خرسة ،مرجع سبق ذكره 22

*الخطر :هو الخسارة المادية أو المعنوية المحتملة التي يمكن قياسها نتيجة لوقوع حادث معين مع الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المساعدة لوقوع الخسارة.

- التحكم في الخسارة (التحكم في الخطر)، تكاليف الفرص البديلة ومعظم الخسائر المادية المصاحبة للخطر.¹

" ومن الجدير بالذكر أن العديد من هذه المخاطر يمكن تقليصها وتقليل تأثيرها عن طريق شراء بوالص تأمين واستخدام المشتقات المالية ، والإدارة المالية هي الجهة المسؤولة عن برنامج إدارة المخاطر الكلية للمنشأة ، وذلك من خلال تحديد المخاطر التي يجب تغطيتها بأعلى الأساليب كفاءة . "

المطلب الثالث : أهداف التسيير المالي

تسعى الإدارة المالية إلى تحقيق أهداف أساسية والتي تتمثل في البقاء والنمو والاستمرار والازدهار ولكي يتحقق هذا يجب إعطاء أهمية للأهداف السائدة الأخرى والتي تتمثل في الأهداف التالية نذكرها فيما يلي:

أولاً: تعظيم قيمة المنظمة²

تعرف قيمة المنظمة بأنها المبلغ النقدي أو ثمن التعادل لها في حالة استمرارها أو القيمة الاقتصادية لأصولها أو ما يعادلها من الخصوم وتوجد ثلاثة طرق لقياس قيمة المنظمة تتمثل فيما يلي:

القيمة الدفترية: ويقصد بها القيمة المنظمة من جهة نظر المحاسبة أي القيمة المحاسبية للمنظمة وهي عبارة عن قيمة الأصول أو قيمة الخصوم.

القيمة النقدية : وهي تعتمد على صافي التدفقات النقدية داخل المنظمة ككل وذلك بغض النظر عن مساهمة الأصول المختلفة في تحقيق هذا الدخل النقدي .

القيمة السوقية : وهي تبني على أساس أن قيمة الأصل يقوم على أساس المنافع المستقبلية المتوقعة التي سوف يحصل عليها الملاك خلال حياة الأصل وتسعى الإدارة المالية إلى تعظيم قيمة المنظمة وتأثر هذا

1- أسامة عزمي سلام وشقيري نوري موسى ، إدارة الخطر والتأمين ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر ، الأردن ، 2010 ، ص 41.

2- أحمد محمد غنيم ، الإدارة المالية "مدخل التحول من الفقر إلى الثراء" ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2008 ، ص 16-18.

بقدرتها على تحقيق الأرباح تلك التي تأثر بدورها على قيمة الأوراق المالية التي تصدرها في السوق ، الأمر الذي يعني أن هناك ارتباط بين كل من قيمة المنظمة في الأجل القصير والطويل . وبصفة عامة قيمة المنظمة في محطة نهائية لمجموعة كبيرة من الأمور التي يدخل فيها الربح والإدارة وأسلوبها وشهرة المنظمة وما تملكه وما تستطيع أن تؤثر به في أسواقها .

ثانيا: تحقيق السيولة والربحية:¹

إن الهدف الأساسي لتسيير المالي هو تعظيم القيمة السوقية للمنشأة والتوصل إلى ذلك لا بد من تحقيق هدفين فرعيين هما: السيولة والربحية حيث يقع على عاتق المدير المالي مسؤولية توفير السيولة الكافية والملائمة للمشروع لمقابلة الالتزامات المالية ودفعها في مواعيدها حتى لا يتعرض المشروع إلى العسر المال* الفني أو حقيقي .

لذلك تسعى المنظمات إلى تحقيق التوازن بين السيولة والربحية بدرجة عالية قد يقضي على السيولة مما يربك المسير المالي في سداد التزاماته من أمثلة ذلك إفلاس أغلب المنظمات التي اهتمت فقط بالربحية على حساب السيولة كالبنوك التجارية وذلك من خلال شراء أصول يصعب تسيلها في الوقت المناسب والاحتفاظ كذلك بالسيولة يقلل من القدرة على اغتنام الفرص الاستثمارية وزيادة الربح .

فالسيولة : هي توافر الأموال عند الحاجة إليها بتكلفة معقولة حيث تأخذ عدة مصادر :

- بيع السلع والخدمات الموجودة لدى المنشأة؛
- تحويل الموجودات المتداولة إلى نقد خلال الدورة التشغيلية للمنشأة ؛
- بيع بعض الموجودات الأخرى نقدا؛
- الحصول على الأموال من بعض مصادر خارجية كالاقتراض من البنوك ؛
- زيادة رأس المال .

1- عدنان تائه نعيمي وآخرون ،الإدارة المالية "النظرية والتطبيقية" ،الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن ،2007،ص33.
*العسر المالي: هو عدم قدرة المنشأة على سداد التزاماتها خلال فترة زمنية محددة (الآنية).

أما الربحية : هي مدى قياس الكفاءة التشغيلية والتي تعني قدرة المنشأة على تحقيق عوائد كافية لكل من المالكين ، المقرضين والعاملين ، أما الربح هو صافي الدخل الذي يظهر قائمة الدخل ويتمثل في الفرق بين الإيرادات وبين تكلفتها ، ومن خلال الربحية يتمكن المسير المالي الإجابة على التساؤلات التالية :

هل الربح يحقق من قبل المؤسسة بقدر كافي ؟

ما هو معدل العائد الذي يمثله الربح المتحقق؟

ما هو معدل الربح لكل قسم من الأقسام ؟

ماهي حصة السهم من الربح ؟

ما هو معدل العائد على حقوق الملكية؟¹

ملاحظة: إن السيولة والربحية هدفان متلازمان لكنهما في نفس الوقت متعرضان ولهذا على الإدارة المالية في المؤسسة إعطاء عناية خاصة للموازنة بين الهدفين وذلك للآثار السلبية الكثيرة التي يمكن أن تترتب على عدم الموازنة ، الأمر الذي يتطلب القيام بإجراء مراقبة دقيقة للتدفقات النقدية الداخلية والخارجية لضمان عدم جود سيولة زائدة أو ناقصة وفي نفس الوقت ضمان التوجيه الأمثل للإستثماراتها من أجل تنفيذها لكن بشرط عدم الإفراط أو التفريط بالسيولة والربحية .

1- عدنان تائه نعيمي وباسين كاسب خرشه ، مرجع سبق ذكره ص 37.

خلاصة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل بعض المسائل الأساسية النظرية والعلمية المتعلقة بمفهوم التسيير بصفة عامة والتسيير المالي بصفة خاصة (الإدارة المالية) إذ يمكن القول أن مطلع القرن العشرين كان نقطة بداية لمختلف المشاكل التسييرية على يد العديد من العلماء بدءا من المدرسة الكلاسيكية ختاما بالمدرسة الكمية ومدرسة النظم وعدة مدارس أخرى ، اختلاف كل هذه المدارس حول الطبيعة العملية التسييرية ولكن اهتمام كل منها يصب في معنى واحد هو أوجه التسيير داخل الوحدة أو المؤسسة وكل مدرسة جاءت لتكملة ما نقص في سابقتها فالبعض ركز على الجوانب المادية في ظروف معينة وأهمل الجوانب النفسية ،العوامل البشرية والبعض الآخر أهمل المتغيرات المحيطة بالمؤسسة الخارجية إذ تطورت كل هذه الدراسات وأعطت معنى حديث لمفاهيم عامة للتسيير وأصبح علم وفن ومهنة متداولة في كل المؤسسات بماله من خصائص تؤكد مصداقيته ومبادئه مرورا بمختلف الوظائف التي تتمثل في التخطيط الذي يمثل منطلق العملية التسييرية والمرحلة الأولى ويليه التنظيم ومدى أهميته، ثم التوجيه وعناصره وأحيرا الرقابة وكل وظيفة من الوظائف تقع في تسلسل زمني معين يقود كل وظيفة إلى شكل منطقي .

وإعطاء أهمية التسيير المالي أو الإدارة المالية لمدى أهميتها في تحقيق الاستمرارية كهدف معلن عنه وغايات أخرى مثل تحقيق السيولة والربحية من غايات وكل الوظائف والتقنيات التي تساعد في ذلك وتوصل المؤسسات الخاصة وإدارة المال والأعمال إلى البقاء والتمركز في السوق وإعطاء أهمية لنقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف وإدراك كل من الفرص والتهديدات داخل وخارج المؤسسة من جهة وتفعيل حركة تسيير الأموال المؤسسات العمومية نظرا لكونها تعتبر الأحد محركات إقتصاد لما تضيفه من قيمة مضافة للدولة من جهة ثانية وهذا ماسوف نتناوله من في الفصل القادم .

تمهيد

عرف قطاع الخدمات تطورا ملحوظا مع مرور الزمن، خصوصا في ظل التغيرات التي يعرفها العالم اليوم. ونظرا لأهمية هذا القطاع وحيويته سعت العديد من الدول إلى امتلاك المؤسسات التابعة لها، باعتبارها المرفق العام الذي يعمل على خدمة المواطن بأسعار معقولة أو رمزية.

لذلك أولت الدولة الجزائرية اهتماما ملحوظا لهذه المؤسسات، وعملت على تنظيمها وتبيين طرق سيرها، فأسمتها بالمؤسسات العمومية الإدارية، ونظمتها عن طريق القانون الأساسي العام الذي يحتوي على كافة القوانين التي تحكمها، بالإضافة إلى القوانين الخاصة بكل تنظيم على حدى.

ولقد نشأت المؤسسات وتطورت لترشيد وظيفة الدولة في القيام بوظائفها الاقتصادية والاجتماعية بصورة أكثر فعالية ورشادة وإنتاجية في إنتاج وتقديم السلع والخدمات اللازمة للمجتمع، عن طريق منحها الاستقلال المالي والإداري والتشخيص القانوني، حرية التصرف والتخصص.

حيث أن لكل هيئة عامة ميزانية تضبط نفقاتها وإيراداتها أي سر العمل بها، ولتحقيق هذا يتطلب جهدا كبيرا من أشخاص لهم تأهيل وخبرة كافية شافية، حيث يقومون بأدوار منفصلة متناسقة في نفس الوقت.

ولدراسة فكرة المؤسسات العامة كصورة وكنوع من أنواع النظام الإداري وطرق وإدارة تسيير هذه المؤسسات، يجب التطرق أولا إلى تحديد مفهوم فكرة المؤسسات العامة، عن طريق تعريفها وتحديد أنواعها المختلفة ثم التطرق إلى دراسة تسيير المؤسسات العامة ذات الطابع الإداري.

المبحث الأول: المؤسسات العامة

المؤسسات العامة هي منظمات حكومية تقوم بنشاطات على أسس تجارية، وقد استعملت المؤسسات العامة بصورة واسعة في الدول النامية بعد الاستقلال كعلاج لحل مشاكل الجمود والتأخير الروتيني فهي أكثر مرونة في إدارة البرامج الحكومية الحديثة التي تختص بالمسائل الفنية والاقتصادية والتجارية، الصناعية، الزراعية ولهذا فهي تختلف عن المنظمات الحكومية التقليدية لأنها أكثر تحررا من البيروقراطية. وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى لمحة عن المؤسسة العامة ثم إلى مبادئها ومصادر تمويلها وفي الأخير إلى أنواعها المختلفة.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات العامة

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى نشأة المرفق العام وتعريف هذه المؤسسات.

أولا: نشأة المرافق العامة وتعريفها.

لقد تطورت المؤسسات العامة عبر مراحل يمكن إيجازها فيما يلي:

1/نشأة المؤسسات العمومية¹

تتمثل العوامل والأسباب التاريخية لظهور فكرة المؤسسات في نشأة وتطور الدولة ووظائفها، حيث بدأت الدولة تتدخل في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والإدارية رويدا رويدا للاضطلاع بالأعمال والوظائف التي تكون في الأصل أعمال ووظائف القطاع الخاص والعمل الخاص الحر إلى بروز فكرة الدولة المتدخلة والدولة الاشتراكية والنامية، وباختلاف صور وعمق ومدى تدخل الدولة في النظام الاجتماعي والاقتصادي والسياسي إلى آخر الأمر الذي أدى إلى نشأة فكرة المؤسسات العامة كمنظومة تنظيمية له مزايا وخصائصه الخاصة التي تؤهل إلى تجسيد وبلورة فكرة تدخل الدولة للقيام بوظائفها الاقتصادية والاجتماعية في الأمة بصورة أكثر واقعية وفاعلية وملائمة بأسلوب مرن وناجح. كما تعتبر الحروب العالمية الأولى والثانية على وجه الخصوص والأزمات الاقتصادية والاجتماعية التي ترتب عنها عدة عوامل وأسباب تاريخية لظهور فكرة المؤسسات العامة، حيث تمت البرامج والاستراتيجيات وسياسة التنمية الدولية والوطنية الاقتصادية والاجتماعية بمختلف أهدافها وأساليبها للقضاء على آثار هذه الحروب والأزمات.

¹ - عمار عوابدي ، القانون الإداري "النظام الإداري" ، الجزء الأول ، الطبعة الرابعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 ، ص324.

2/تعريف المؤسسات العامة

يشوب فكرة المؤسسات العامة غموض شديد من حيث معناها وتعريفها وتحديدتها تحديدا جامعا مانعا، وذلك نظرا لشدة اختلاف الفقهاء والكتاب وعدم اتفاقهم حول معنى المؤسسة العامة، ولشدة سرعة وعمق التطور والتغير الذي أصاب فكرة المؤسسات العامة التقليدية بفعل ضغط المفهوم الحديث لدور وظيفة الدولة الرأسمالية كانت أم اشتراكية أم نامية

كما زاد في شدة غموض فكرة المؤسسات العامة كثرة التجارب والتطبيقات والتسميات لفكرة المؤسسات العامة في النظم القانونية والإدارية المقارنة باختلاف الأسس والفلسفات والأهداف، التطبيقات، النظم التي تسند وتحتوي على فكرة المؤسسات العامة في كل بلد وفي كل تطبيق في العالم، ومن جملة هذه التعاريف ما يلي:¹

تعريف 01: "المؤسسة العامة هي مرفق عام مزود بالشخصية المعنوية ومتخصصة في نشاط معين"، والتعريف الذي يفيد أن المؤسسة العامة هي: وحدة إدارية أو جهاز إداري من منظمات القطاع العام مستقلة بذاتها بشخصية معنوية، ولها نوع من **الاستقلال المالي*** والإداري لتمارس عملا من أعمال الدولة... يتم إنشاؤها بقانون يحدد أعمالها وواجباتها وحقوقها، تخضع من حيث المبدأ لقواعد القانون الإداري.

ومن بين التعريفات التقليدية التي يكاد يتفق عليها جل فقه القانون الإداري لتحديد معنى المؤسسة العامة، هذا التعريف الذي يقرر أن المؤسسة العامة هي "عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية مع خضوعها للرقابة الإدارية الوصائية، وتتخصص في أعمال معينة طبقا لقاعدة التخصص الوظيفي".

"وهي عبارة عن منظمة تملكها السلطات بما في ذلك المركزية أو الحكومية أو المحلية بنسبة 50% أو أكثر... وأنها خاضعة لرقابة إدارية عليا من قبل السلطات العامة المالكة لها... وأنها منظمة أنشأت لانجاز طائفة معينة من الأهداف العامة..."

¹ - عمار عوابدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 307.

* **الاستقلال المالي** : تخصص الشخصية المعنوية أموالا تكتسب تشكل ذمتها المالية الخاصة مع كل ما يترتب عليها من حقوق (التقاضي ، الإداء ، الدفاع ، المطالبة بالحقوق) والتصدي للدعاوي التي ترفع ضدها .

تعريف 02: هي شخص اعتباري* إداري من النموذج التأسيسي والهدف من تأسيسها تأمين تسيير أحسن ومستقل مرافق الدولة أو الولاية أو البلدية أو لشخص عام آخر من النموذج التجميعي.¹

تعريف 03: انقسم الفقه في تعريفه للمرفق العام إلى فريقين: **الفريق الأول** عرف المرفق العام على أساس المعيار المادي أو الموضوعي، واعتبر المرفق العام بأنه نشاط يهدف إلى تحقيق نفع عام، **والفريق الثاني** ركز على الجانب المعنوي أو الشكلي الذي يعتمد على الهيئة أو الجهاز الإداري الذي يقوم على تأدية الخدمة.

وبناء على ما تقدم، فإن المرفق العام حسب المدلول الشكلي يقصد به الهيئات الإدارية التي تقوم بنشاط يؤدي إلى إشباع حاجة جماعية، وحسب المدلول الموضوعي هو نشاط يهدف إلى إشباع حاجة عامة، وأن التعريف الذي يميل إليه غالبية الفقه هو الجمع بين المدلولين الشكلي والموضوعي، حيث يعرف المرفق العام حسب وجهة نظر هذا الجانب من الفقه بأنه نشاط أو موضوع يهدف إلى سد حاجة عامة تتولاها الإدارة بنفسها أو تعهد به إلى شخص خاص تحت إشرافها ورقابتها في نطاق القانون العام.²

تعريف 04: ذهب بعض الفقه الفرنسي (دراسة المرفق العام) مع بداية القرن العشرين إلى أن النظام الإداري (قانونا وقضاء)، إنما يستند إلى فكرة المرفق العام (الهيئات والمؤسسات الإدارية العامة) ذلك أن المرافق العامة هي المكلفة بالقيام بنشاطاتها الإدارية سدا للاحتياجات العامة للجمهور وتلبية للمصلحة العامة.

وعليه فقد كانت نظرية المرفق العام في البداية، صالحة لأن تكون أساسا ومعيارا للقانون الإداري: فالعاملون بالمرافق العامة هم موظفون يخضعون لنظام إداري (قانون الوظيف العمومي)، لا لقانون العمل الخاص بعلاقات العمل الخاصة، وعقودها هي عقود إدارية تختلف عن العقود الخاصة وأموالها أموال عامة، أما فيما يخص منازعاتها يختص بها القضاء الإداري (المحاكم الإدارية، مجلس الدولة) دون القضاء العادي (المدني) إذ كان هناك ارتباط وتلازم وثيق وتطابق تام بين القانون الإداري و المرفق العام، فالقانون الإداري هو قانون المرافق العامة.³

¹ - أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 443.

² - مصلح ممدوح الصرايرة، القانون الإداري، الكتاب الأول، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 322.

* الشخصية الاعتبارية: تعني في القانون القدرة على اكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات.

³ - محمد الصغير بعلي: القانون الإداري " التنظيم الإداري "، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون سنة، ص 22.

اعتمادا على التعاريف السابقة نستنتج أن المرفق العام أو المؤسسة العمومية هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية المعنوية والقانونية وبالاستقلال المالي والإداري، حيث تدار أو تدير وفق أسلوب إداري من أجل تحقيق الأهداف المسطرة المحددة في نطاقها القانوني.

ثانيا: أهداف المؤسسات العامة

من أجل توفير أسس سليمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية يجب تعريف أهداف المؤسسة العامة بصورة محددة والتي تندرج تحت المجموعات التالية.

1/الأهداف المالية:¹

- أهمية خلق الفائض المالي: تتركز أهمية الاستقرار المالي للمؤسسة العامة وجدواها التجارية ومقدرتها على خلق عائدات معقولة على رأس المال المستثمر على الحقائق التالية:

- يجب الأخذ في الاعتبار أن عملية إنتاج البضائع والخدمات التي تقوم بها المؤسسة تتطلب توفير الموارد المالية اللازمة لذلك لمقابلة التكلفة المترتبة على العمليات الإنتاجية. والافتراض المعمول به في جميع الوحدات الإنتاجية أن هذه التكلفة يتم استردادها من الأسعار التي يدفعها المستهلك لقاء حصوله على منتجات وخدمات المؤسسة. وإذا فشلت المؤسسة العامة في الحصول على الموارد المالية اللازمة لتغطية التكلفة بهذا الأسلوب لأسباب تتعلق بعدم الكفاءة أو عدم المقدرة على تسويق السلع المنتجة أو سياسات الدولة التي تهدف إلى فرض أسعار متدنية فإنه يلزم تغطية العجز من الخزينة العامة.
- وفي ضوء الحقيقة الثابتة المتمثلة في أن معظم إيرادات الدولة العامة تأتي من الضرائب-المباشرة وغير المباشرة- فإن تغطية عجز المؤسسات العامة يعني فرض المزيد من الضرائب على المواطنين.
- حيث انه من المفترض أن يكون الاستثمار في المؤسسات العامة قائما على دراسات سليمة فان هذه الدراسات لا بد من أن تتضمن التوقعات المالية للمشروع التي يجب أن توضح العائد المالي منه.
- أثبتت التجربة أن جزءا كبيرا من تمويل الاستثمار العام يأتي على شكل قروض من جهات غير حكومية كبنوك التنمية والبنوك التجارية ومؤسسات التمويل الدولية، وهذه القروض بدون شك

¹ - أحمد عثمان طلحة، مرجع سابق، ص ص 154 - 156.

مستحقة السداد وهذا الأمر يتطلب توفير العائدات المالية اللازمة لتسديد القروض وفوائدها، مما يلقي على المؤسسة مسؤولية توفير المال اللازم لذلك، حيث انه لا يمكنها الحصول على هذا التمويل بدون إثبات جدواها المالية.

● لوحظ في العديد من الدول النامية أن العجز الناتج من عمليات المؤسسات العامة قد أدى إلى زيادة العبء على ميزانية الدولة. وأدى ذلك إلى تحويل الكثير من الموارد المالية التي كان من الممكن استثمارها في مشاريع تنموية أخرى لمقابلة العجز في موازنات المؤسسة العامة. وقد أثبتت التجربة في العديد من الدول أن المؤسسة العامة عادة ما تتمتع بحصانة تحول دون إعلان إفلاسها ولكن الدولة نفسها ليس لديها هذه الحصانة.

2/ الأهداف الاجتماعية:¹

تسعى الدولة من خلال المشروعات العامة إلى تحقيق بعض الأهداف الاجتماعية المتعلقة بمد المواطنين بالعديد من الخدمات الضرورية لتحقيق رفاهيتهم. وبطبيعة الحال سوف ينعكس اثر هذه الأهداف على طريقة الأداء التي تسير عليها المشروعات العامة وحتى ولو أدى الأمر إلى فشلها في تحقيق الربح أو تضطر أن تعمل في ظل نقطة التعادل. وفي هذه الحالات تعطي الدولة إعانات إلى هذه المشروعات نظير خسائرها التي تتحملها نتيجة إتباعها للأهداف الاجتماعية التي تحددها السلطات العامة.

وينسحب تحقيق الأهداف الاجتماعية على المشروعات العامة الاقتصادية سواء الصناعية أو التجارية التي ترغب الدولة الدخول فيها إما كمناقش للمشروعات الخاصة أو لإقامة قاعدة صناعية معينة. ففي الكثير من شركات القطاع العام في مصر والمملوكة للدولة تقوم الدولة بتقديم دعم مباشر أو غير مباشر سواء للمشروعات أو للمواطنين. وفي هذا الخصوص نهتم بالدعم التي تقدمه لهذه المشروعات في شكل توفير مواد أولية بسعر منخفض أو معير منتجاتها النهائية بسعر يتناسب مع محدوددي الدخل ودعم هذه الشركات ماليا لضمان استمرار عملياتها عند نقطة التعادل أو أقل.

والجدير بالذكر، أن هناك بعض النقاط التي ينبغي إيضاحها والتركيز عليها ونحن بصدد مناقشة أهداف المشروعات العامة وهي:

¹ - محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة المالية " مبادئ وتطبيق "، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص 110.

- يجب أن ترتبط الأهداف المحددة للمشروعات العامة بتكوينها وهيكل الملكية فيها. ففي حالة ما إذا كان المشروع العام ملكا كاملا للدولة، يمكن بسهولة اختيار هدفه من بين الأهداف الكثيرة التي تسعى الدولة إلى تحقيقها من جراء إنشاء وقيام هذه المشروعات. أما في حالة الملكية المختلطة، يجب الاهتمام بما يحققه المشروع من أرباح وإلا سيميل الأفراد إلى الانسحاب؛

- تحتاج المشروعات أن تتمتع بدرجة من الاستقلال والحرية لتحقيق أهدافها. والواقع انه لا يوجد مشروع عام؛
- سواء في دولة ذات اقتصاد مختلط أو دولة ذات تخطيط مركزي- يستطيع أن يتمتع بالاستقلال الكامل الشامل.

إن درجة الاستقلال التي يحتاج إليها المشروع هي الدرجة التي تمكنه من تقديم أقصى إضافات ممكنة في اتجاه تحقيق الأهداف. وهنا لا بد من التفرقة بين السياسات العامة والتي تعتبر من اختصاص وسلطة الدولة، وبين الإدارة اليومية أو اتخاذ القرارات الجارية والتي يجب أن تخصص بالكامل للمشروعات العامة.

3/ الأهداف الاقتصادية: يمكن تلخيصها فيما يلي: ¹

- محاولة تحقيق الاستقرار الاقتصادي، للحد من التقلبات الاقتصادية والأزمات؛
- القضاء على الاحتكار والتكتلات الاقتصادية؛
- الإسراع بمعدلات التنمية من خلال حشد الطاقات الاقتصادية وفق خطة مركزية تضمن تخصيص أفضل للموارد يقوم فيها القطاع العام بتحقيق الفوائض، ليعاد توزيعها في مجالات تنمية أخرى؛
- تكوين البنى الأساسية وإدارة الأنشطة التي تتميز باحتكار طبيعي، أو تعتبر ذات أهمية حيوية أو إستراتيجية؛
- إدارة بعض المؤسسات العمومية الخدمية الموروثة من عهد ما قبل الاستقلال.

المطلب الثاني: مبادئ المرافق العامة ومصادر تمويلها.

سوف نتطرق أولا إلى المبادئ الضابطة لسير المرافق العامة ثم إلى مصادر تمويل هذه المرافق والتي تعتبر من أهم وأدق واعقد الموضوعات في هذا المجال.

¹ - بجاوي أحمد ، إصلاح الميزانية العامة للدولة وأثارها على تسيير المؤسسة العامة ذات الطابع الإداري في الجزائر ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2008-2009، ص125 .

أولاً: المبادئ الضابطة لسير المرافق العامة¹، حيث تتمثل في ثلاثة مبادئ وهي:

1- مبدأ وجوب سير المرافق العامة بانتظام واطراد؛

2- مبدأ المساواة في الانتفاع بخدمات المرافق العامة؛

3- مبدأ قابلية المرافق العامة للتغيير والتعديل.

وهذه المبادئ أصلها قضائي من صنع مجلس الدولة الفرنسي الذي شيد نظرية المرفق العام وأرسى أسسها وقواعدها في أحكامه، وينسب إلى الفقيه الفرنسي (رولان) فضل استخلاص هذه المبادئ من قضاء هذا المجلس.

1/ مبدأ سير المرافق العامة بانتظام واطراد

يمثل هذا المبدأ من أهم المبادئ الضابطة لسير المرافق العامة، حيث أن تسييرها يجب أن يكون بصورة دائمة ومنتظمة ومستمرة بهدف إشباع الحاجات العامة للأفراد، وأن أي خلل يصيب هذه المرافق يؤدي إلى حرمان الأفراد من إشباع حاجاتهم العامة الأساسية بصورة منتظمة، مما ينعكس سلباً على تمكين الإدارة العامة من ممارستها لنشاطها الإداري الذي يعتبر السبب الأساس والرئيس لوجودها وعلى ضوء ذلك فإننا سنبحث في ماهية سير المرافق العامة بانتظام واطراد وذلك كما يلي:

1-1 ماهية سير المرافق العامة بانتظام واطراد

بما أن المرافق العامة تقوم بأداء خدمات بالغة الأهمية لإشباع حاجات عامة للأفراد لا يمكن الاستغناء عنها لضرورتها، فإنه لا بد من العمل على ضمان سيرها بصورة منتظمة ودائمة لأنه لو توقفت هذه المرافق أو اضطرب سير العمل فيها، فإن هذا الأمر يؤدي حتماً إلى التحاق الضرر بالأفراد ويؤدي إلى خلل بالنظام العام في الدولة، ولتلافي هذا الأمر يحتم على السلطة العامة أن تعمل بكافة الوسائل والسبل المتاحة لها على ضمان سير المرافق حتى تحقق أهدافها على الوجه الأمثل، وحتى تفي بأهم واجباتها وإشباع الحاجات العامة للأفراد.

1-2 تطبيقات مبدأ سير المرافق العامة بانتظام واطراد

- منع الإضراب في المرافق العامة؛

- تنظيم استقالة موظفي المرافق العامة؛

- نظرية الظروف الطارئة؛

¹ - عصام علي الدبس، القانون الإداري، الكتاب الأول، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 436.

الفصل الثاني: المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وتسييرها

- نظرية الموظف الفعلي*؛

- العمل الإضافي الإجباري.

2/ مبدأ المساواة أمام المرافق العامة.¹

يجد مبدأ المساواة أمام المرافق العامة جذوره أساسا في النصوص الدستورية للدول المتخلفة التي تطبق مبدأ المساواة أمام المواطنين في الحقوق والواجبات دون أي تمييز أو تفرقة بسبب الأصل أو الجنس أو الدين أو الرأي أو لأي سبب من الأسباب... كما يجد جذوره أيضا في المبادئ القانونية العامة التي استخرجها القضاء الإداري في هذا المجال.

2-1 المساواة أمام المرافق العامة في المزايا

إن سلم بها هي تساوي المنتفعين بخدمات المرافق العامة الذين تتوافر فيهم شروط هذا الانتفاع... ومثال ذلك: استفادة المواطنين بخدمات مرافق الكهرباء والماء وغيرها من المرافق الاقتصادية الأخرى متى توافرت لديهم شروط الانتفاع بهذه الخدمات وقاموا بتنفيذ الالتزامات المقررة مقابل هذا الانتفاع كدفع قيمة الرسوم، وتوافر الشروط الفنية والتنظيمية المطلوبة لتمكينهم من الاستفادة من خدمات هذه المرافق.

2-2 المساواة أمام المرافق العامة في التكاليف والأعباء

وهذا المبدأ نتيجة حتمية للمساواة بين الموظفين في الانتفاع بالخدمات التي تقدمها الدولة عن طريق المرافق العامة المختلفة، حيث يترتب على ذلك أن جميع المنتفعين الذين تتماثل مراكزهم القانونية تجاه المرافق العامة يجب أن يتعاملوا معاملة متساوية في التكاليف والأعباء التي تترتب على هذا الانتفاع. ومن الأمثلة التطبيقية في هذا المجال: مساواة المنتفعين بخدمات المرافق العامة في العبء الضريبي ودفع الرسوم، بمعنى تساوي مساهمة الأفراد في أداء الضرائب والرسوم المستحقة عليهم مقابل انتفاعهم بخدمات المرافق العامة.

¹ - نواف كنعان ، القانون الإداري 'الكتاب الأول' ، الإصدار الثاني ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 333 .

*نظرية الموظف الفعلي: يقصد به كل شخص يشغل الوظيفة العامة في ظروف معينة بطريقة غير قانونية وغير مشروعة.

3/ مبدأ قابلية قواعد تنظيم سير المرافق العامة للتعديل والتغيير¹

يقصد بهذا المبدأ ضرورة استجابة القواعد التي تحكم المرافق العامة في تنظيمها وسيرها، للتطور الذي يلحق بالحاجات العامة وضرورات الحياة، تحقيقاً للمصلحة العامة، من حيث تعديل تلك القواعد، دون إمكان الاحتجاج بوجود حقوق مكتسبة للمنتفعين من تلك المرافق.

إن اللوائح والنظم التي توضع لسير المرافق العامة إنما يقصد بها تمكين هذه المرافق من تحقيق المنفعة العامة التي أنشأت من أجلها على أكمل وجه، ولهذا فان السلطة المختصة تضع هذه اللوائح والنظم تتوخى منها دائماً أن تكون محققة لهذا الغرض في الظروف التي وضعت فيها.

كما أن الظروف والأحوال الاقتصادية تتغير مع الزمن وهذا التغير قد يجعل النظام الذي وضع في ظروف معينة غير محقق للأغراض المقصودة منه في الظروف الجديدة، ولهذا كان من الطبيعي أن يباح للسلطة العامة المختصة تعديل النظم المقررة للمرافق العامة في كل وقت تحقيقاً للمصلحة العامة دون أن تتقيد بحقوق الأفراد الخاصة التي قد تتأثر بهذا التعديل.

ويمكن أن يرد على سلطة الإدارة في هذا الشأن قيدان رئيسيان:

الأول: إن قرار التعديل يجب ألا يكون له من أثر إلا بالنسبة للمستقبل، وبناء على هذا فإن قرار تعديل تعرفه الرسوم بالنسبة لاستهلاك الكهرباء مثلاً لا يشمل إلا الخدمات التي تمت بعد صيرورة هذا القرار نافذاً.

الثاني: إن الإدارة يجب أن تتوخى من التعديل تحقيق مصلحة عامة، وبناء على ذلك فإن قرارات التعديل يجب أن تخضع لرقابة القضاء فيما يتعلق باختصاص مصدر القرار وماذا كان مصدره قد اتبع الإجراءات الضرورية لإصداره، وفيما يتعلق بصحة الوقائع والأسباب التي أدت إلى إصداره ومشروعية ترتيب الأثر القانوني.

ثانياً: مصادر تمويل المؤسسات العامة

تتكون إيرادات المؤسسة العامة من مصدرين رئيسيين هما، الإعانات التي تقدمها الدولة لها والإيرادات المباشرة التي تجنيها بنفسها، حيث أن مصادر تمويل المؤسسات العامة هي كالتالي:²

➤ إعانة الدولة (التي تقدمها لتغطية عجز موازنات المؤسسات العامة)؛

¹ - هاني علي الطهراوي ، القانون الإداري " ماهية القانون الإداري ،النشاط الإداري " الطبعة الخامسة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2014 ، ص ص 317-319 .

² - محمد شاكر عصفور ، أصول الموازنة العامة ، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2011 ، ص 180.

✚ التبرعات والإعانات والمنح، الوصايا لها؛

✚ الدخل الذي تحققه المؤسسة نتيجة لممارسة نشاطها الذي يدخل ضمن اختصاصها؛

✚ الأرباح الناتجة عن استثمار أموالها؛

✚ القروض التي تحصل عليها المؤسسة سواء من الدولة أو من جهات أخرى.

وسوف نتطرق لنوع من التفصيل لهذه المصادر فيما يلي:

1/الخزينة العامة كمصدر للتمويل: قبل التطرق إلى الخزينة كمصدر للتمويل يجب الإشارة إلى مفهومها

المفهوم التقليدي للخزينة: ينظر إليها حسب هذا المفهوم على أنها الفرق في لحظة معينة بين المصادر

الموضوعة لتمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط ويتضح من خلال هذا التعريف أن

مفهوم الخزينة يرتبط ارتباطا وثيقا بالمصادر المتعلقة بتمويل نشاط المؤسسة واحتياجات هذا الأخير.¹

ليس ثمة شك في أن ملكية الدولة للمشروعات العامة تفرض عليها أن تلعب الدور الرئيسي في عملية

التمويل، وإذا ما تم الاستناد إلى أية مصادر أخرى، فإنما يكون ذلك بحكم الاستثناء لا بحكم القاعدة، وهو

استثناء تحكمه عادة قدرات الدولة التمويلية حيث كلما تزايدت القدرات كلما أمكن الاستناد إليها وحدها من

اجل تمويل المشروعات العامة المختلفة والعكس بالعكس.

ويمكن تحديد الأساليب التي تتبعها الخزينة في التمويل كما يلي:²

■ **تخصيص ميزانية رأسمالية أو استثمارية:** بحيث تكون إما ملحققة بالموازنة العامة للدولة أو مستقلة

عنها، وذلك حتى يتم الإنفاق على عمليات إنشاء المشروعات العامة بالاستناد إليها، وقد تقتطع

إيرادات هذه الميزانية من بين مجموع الإيرادات العامة، مع مراعاة أن تكون هذه الإيرادات رأسمالية ما

أمكن، وقد يتم تخصيص إيرادات معينة بهدف تمويل هذه الميزانية، ولما كانت هذه الموارد محددة لأغراض

الإنشاء بالدرجة الأساسية، فإنها تعطى عادة في صورة منح أو إعانات مجانية غير مستردة، أو قد تكون

¹ - Gauthier noel ,cause Genvieve,le trésorerie dans l'entreprise public , union Edition ,paris 1981 , p 37 .

² - عبد المعطي محمد عساف ، إدارة المشروعات العامة، "المؤسسات العامة ، الهيئات العامة الشركات العامة" ، دار جبهة للنشر، عمان، 2005، ص ص 197-201 .

في صورة قروض بلا فوائد، ولا يستحق سدادها إلا بعد الانتهاء من عمليات الإنشاء والبدء بتشغيل المشروع بصورة تترتب عليها عوائد معينة كافية لاستئناف عمليات السداد.

قد يختلف الأمر تماما بالنسبة للمشروعات العامة غير المملوكة ملكية تامة للدولة، حيث قد تجد الحكومة نفسها وهي مضطرة إلى التعامل على نفس الأسس التجارية التي تحكم العمل في المشروع، وبالتالي فإنها تقدم حصتها في رأس المال، تحتفظ بكافة حقوقها والتزاماتها مثلها مثل بقية المساهمين من القطاع الخاص.

■ **وضع نظام للإقراض الحكومي:** تتولى الحكومة بموجب القيام بمنح المشروعات العامة بعض القروض التي تجدها مقبولة وضرورية لاستمرار بقاء هذه المشروعات، أو لعمليات تطويرها وتوسعها. وقد تكون هذه القروض بدون فوائد أو بفوائد منخفضة. وقد ينتهي إلى تحصيل هذه القروض وفوائدها، وقد ينتهي إلى أن تقوم الحكومة بإعفاء المشروعات من سداد الفوائد المترتبة، وربما من سداد القرض، وتحول الحسابات عندئذ إلى حسابات المنح والإعانات، وغالبا ما يعتمد موقف الحكومة في هذا الشأن على طبيعة الظروف التي تجد المشروعات نفسها في مواجهتها، وعلى طبيعة المشروع، وهل هو مملوك ملكية تامة للدولة (وفي هذه الحالة يمكن أن يتم التصرف معه على هذا الأساس)؟ أم مملوك ملكية مشتركة مع القطاع الخاص وفي هذه الحالة فإنه لا يكون من السهل اللجوء إلى هذا الأمر، وتبقى المشروعات مطالبة بسداد قروضها، مع أن تتسامح الحكومة فيما يتعلق بالفوائد المطلوبة سواء من حيث أسعارها أو من حيث المدة اللازمة لسدادها... أو غير ذلك مما يمكن أن يخفف الضغوط المالية على المشروع المعني.

■ **وضع نظام للإعانات والمساعدات الاستثنائية:** التي يمكن أن تقدمها الحكومة كلما بدا ذلك ضروريا، وخاصة في الحالات التي تبدو المشروعات فيه مهددة بأزمة، أو في حاجة ملحة للتطوير... أو غير ذلك.

■ **أساليب تمويلية غير مباشرة:** وتتمثل بالدرجة الأساسية في مجموعة التسهيلات الجمركية التي تعني مستوردات المشروعات العامة من الضريبة الجمركية أو في مجموعة التسهيلات التي تقدمها أجهزة الدولة

والمشروعات الأخرى على أية سلع أو خدمات تحتاجها بعض المشروعات وذلك في صورة تخفيضات سعرية أو غير ذلك.

كما قد تتمثل في مجموعة الضمانات التي تقدمها الحكومة لتمكن المشروعات العامة من الاقتراض من أية جهات محلية أجنبية أخرى (ضمن الشروط المحلية)، أو في مجموعة التسهيلات التي توفرها الحكومة من خلال اتصالاتها لتوفير بعض المساعدة الداخلية أو الخارجية لحساب بعض المشروعات..

علنا في هذا المجال، نلفت الانتباه إلى أن طبيعة المشروعات العامة وتحدياتها الكبيرة التي تواجهها على المستويين الفني والإداري، المحلي والدولي، هي التي حالت بالدرجة الأساسية دون إقدام القطاع الخاص نحوها أو العمل على إنشائها وذلك إدراكا لدرجة المخاطرة العالية التي ترتبها هذه التحديات. و لما قبلت الدولة أن تلعب الدور البديل، وذلك من قبيل الحتمية اللازمة لعملية التنمية، فإن عليها أن توفر ما أمكن من السبل والتسهيلات التي تخفف على المشروعات العامة.

أما عن القول بأن منح هذه التسهيلات قد تؤدي إلى تراخي المشروعات العامة، وعدم حافزيتها، فهو قول يبدو خارجا عن المؤلف، وذلك لأن الأصل في حافزية المشروعات أن ترهن بالأهداف المحددة لها وهو التحدي الكبير أمامها، ولا يجوز بأية حال أن ترهن هذه الحافزية بخلق تحديات وأعباء مالية أمام هذه المشروعات حتى تصبح مستعدة للعمل بجدية من اجل سداد هذه الأعباء.

2/ القروض كمصدر للتمويل

تعريفها: القرض العام هو "عقد دين تستلف بموجبه الدولة مبالغ من النقود من الأفراد أو المصارف أو الهيئات المحلية أو الدولية، مع التعهد بوفاء القرض وفوائده للدائنين في التاريخ المحدد للتسديد وفقا لشروط العقد."¹

يعتبر هذا المصدر من أكثر مصادر التمويل إشارة للحساسية وذلك لاعتبارين رئيسيين: يتمثل أولهما في أن القروض ترتب التزامات مالية ذات طبيعة تراكمية نظرا للفوائد التي تفرض عليها، مما يجعلها تبدو في كثير من الأحيان كعبء حقيقي، وخاصة عندما تكون نسبة الفوائد المفروضة عالية.

¹ - خالد شحادة الخطيب و أحمد زهير شامية ، أسس المالية العامة ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 ، ص 236 .

ويتمثل ثانيهما في أن عملية الاقتراض قد تؤثر تأثيراً مباشراً على سوق النقد وعلى سياسات المالية العامة، وخاصة فيما يتعلق منها بسياسات تشجيع الاستثمار، أو السياسات الخاصة بمعالجة حالات الكساد أو التضخم الاقتصادي*. وبذلك فإنه لا بد أن تلعب الدولة دوراً إيجابياً فعالاً في هذا المجال وذلك حتى لا تمارس المشروعات أية صلاحيات تمويلية تكون متعارضة مع السياسة المالية العامة للدولة، حيث تعددت مصادر الاقتراض التي يمكن أن تلجأ إليها المشروعات العامة طلباً للتمويل وأهمها:

■ **المؤسسات المالية العامة المملوكة ملكية تامة للدولة:** وهي التي يتم تأسيسها عادة لتكون أشبه بنوك عامة للتنمية. وقد تكون هذه المؤسسات ذات طبيعة عامة في نشاطاتها ويمكنها أن تقدم قروضها لأية مشروعات بغض النظر عن طبيعة نشاطها، وقد تكون هذه المؤسسات متخصصة وتؤدي خدماتها المالية للمشروعات التي تلتقي أهدافها مع طبيعة هذا التخصص، ومثال ذلك بنوك التنمية الصناعية، أو مؤسسات الاقتراض الصناعي، أو غير ذلك... كما يعتبر هذا المصدر من أفضل مصادر القروض للمشروعات العامة، مؤسسات التمويل الأخرى: وتمثل هذه المؤسسات في البنوك التجارية المختلفة، أو في بعض مؤسسات التمويل المتخصصة الأخرى والتي قد تكون مملوكة تماماً للقطاع الخاص، أو مشتركة بين القطاعين العام والخاص، وقد تحتفظ الدولة لنفسها بنسبة تزيد عن 51% من أسهمها، وقد تكون نسبتها أقل من ذلك، ومن أمثلة هذه المؤسسات بنوك الإسكان، بنوك ومؤسسات الزراعية أو الصناعية أو التجارية... الخ.

■ **الاقتراض المباشر من المواطنين:** ويكون ذلك عادة بأن تقوم الدولة أو المشروعات العامة (كلما سمح القانون بذلك) بإصدار عدد معين من السندات المالية وعرضها للبيع على المواطنين وذلك ضمن تعهد حكومي بأن تقوم برد قيمة السندات لكل من يرغب في إعادة بيعها مضافاً إليها نسبة الفائدة التي يتم الإعلان عنها وقت الإصدار، وهذا وقد يكون من الممكن تبادل أو بيع السندات بين المواطنين.

* قد تلجأ الدولة إلى طرح سندات مالية مضمونة بفوائد معينة من أجل امتصاص أي سيولة تبدو فائضة في السوق، وذلك تخفيفاً لحالات التضخم التي قد يعاني منها الاقتصاد، وقد تلجأ إلى سياسات ضريبية أخرى من أجل ذلك، وقد تعمل على إتباع العكس في حالات الكساد والرغبة في خلق قوة شرائية جديدة في السوق.

■ **الاقتراض الخارجي:** وتختلف الجهات والمصادر التي يمكن الاقتراض منها، وذلك باختلاف العلاقات العامة دولية التي تتمكن الدولة ومشروعاتها العامة من إقامتها. وقد تكون هذه الجهات دولاً، أو مؤسسات مالية عامة، أو شركات... تبدو أهمية هذا المصدر في الحالات التي لا تستطيع الدولة المعنية تمويل مشروعاتها الإنمائية بالاستناد طاقاتها الداخلية وبالذات عندما لا يكون لديها رصيد كافٍ من العملات الصعبة التي تبدو ضرورية بالنسبة للمشروعات المزمع إنشاؤها أو تطويرها... وخاصة بالنسبة لشراء المواد التي تلزمها من السوق الخارجية.

3/ مصادر أخرى للتمويل: وتمثل هذه المصادر بالدرجة الأساسية فيما يلي:¹

التمويل بإصدار الأسهم في السوق المالية العامة: بهدف الحصول على مشاركة ومساهمة القطاع الخاص، يتم إتباع هذا الأسلوب عادة في الحالات التي ترى الحكومة ضرورة تحويل ملكية المشروعات العامة إما إلى ملكية مشتركة مع إحتفاظها بنسبة 51% فأكثر، وإما إلى ملكية مختلطة يشارك القطاع الخاص فيها بنسبة تزيد عن 50% ومن أهم الأسباب التي تدعو إلى ذلك غالباً:

- شعور الحكومة بأنها غير قادرة على تلبية الاحتياجات المالية لبعض المشروعات من الخزنة العامة، وذلك في الوقت التي لا تستطيع اللجوء لأسلوب الاقتراض نظراً لطبيعة المشروع وعدم قدرته اللاحقة على السداد...
- رغبة الحكومة في إعطاء القطاع دوراً هاماً في تسيير عملية التنمية وذلك عن طريق بيعه نصيباً من المشروعات العامة القائمة فعلاً.

■ **التمويل عن طريق المساعدات والإعانات الداخلية والخارجية:** وبالرغم من أهمية هذا المصدر في تقديمه عوناً مالياً للمشروعات العامة، ودون أية التزامات مالية، وخاصة الخارجية منها مشروطة، وذلك كما هو الحال بالنسبة لمعظم المساعدات الخارجية وبالذات من الدول الغربية وعلى رأسها الو.م.أ لأن ربط المساعدات بشروط إدارية أو فنية أو سياسية يؤدي كما يقولون إلى فرض قيود حقيقية على حرية الدولة ومشروعاتها، وينتهي إلى أن تضطر الدولة المعنية إلى أن تدفع باليمين أكثر بكثير مما حصلت عليه باليسار.

¹ - عبد المعطي محمد عساف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 218-219 .

■ التمويل عن طريق مشاركة الدول أو الشركات الأجنبية في ملكية المشروعات العامة: وبالرغم من لهذا الأسلوب من أهمية في معالجة الأزمات المالية لهذه المشروعات، أو في الاستفادة من تجارب وخبرات الشركات الأجنبية الإدارية والفنية على هذا المستوى فإنه ينبغي التنبيه إلى أمرين رئيسيين هما:

- إن مشاركة الشركات الأجنبية قد تكون مثمرة على المدى القصير، إلا أنها على المدى المتوسط تصبح عاملا مهما في نهب ثروات المجتمع وخاصة عندما تبدأ في إعادة تصدير أرباحها إلى بلدها الأصلي، وفي صورة عملات صعبة؛

- إن هذه المشاركة قد لا تسمح بأن تتبع المشروعات المعنية أية سياسات خاصة بحيث تراعي من خلالها الوظيفة الاجتماعية العامة التي تمثل هدفا رئيسيا من أهدافها، وركيزة أساسية في كيانها، وذلك لأن المشروع سوف يخضع بذلك لاعتبارات الكفاية فحسب، مثله مثل أي مشروع تجاري خاص، بل أكثر من ذلك باعتبار أن الشريك هنا أجنبي وليس محليا حيث قد يصعب فرض بعض الالتزامات التي يتم فرضها على القطاع الخاص أصلا عليه.

■ التمويل عن طريق مشاركة الهيئات المحلية على مستوى وحدات الإدارة المحلية أو الحكم المحلي أو عن طريق إعطائها الحق في بناء مشروعاتها العامة المحلية بالاستناد إلى ميزانياتها وطاقاتها الذاتية، ونحن إذ نرى ونقدر أهمية، بل وحتمية هذا الأمر باعتباره يمثل مدخلا حقيقيا لتعبئة كافة الجهود الشعبية في عملية التنمية، فإننا نرى ضرورة أن تمنح الهيئات المحلية أصلا نوعا من الاستقلال المالي، والحق في اتخاذ الأساليب الملائمة في عمليات التمويل، وعلى رأسها مثلا الحق في إنشاء صناديق أو بنوك الادخار المحلي، وذلك حتى تتمكن من المساهمة في هذا المجال بأكبر ما يمكن لها من طاقة.

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات العامة

إن تنوع ناط الدولة يفرض وجود أنواع كثيرة للمؤسسات تحدها الدولة بغرض مساعدتها في القيام بواجب توفير الخدمات للجمهور. ولا تتخذ المؤسسات العمومية شكلا واجدا بل يختلف شكلها عما إذا كانت مؤسسة إدارية أو مؤسسة صناعية وتجارية.

والدارس للتشريع الجزائري خاصة ابتداء من 1988 يلاحظ مدى التطور الكبير الذي عرفه أسلوب المؤسسات والتصنيفات التي طرأت عليها والتي يمكن إرجاعها إلى ثلاثة أصناف أساسية كما يلي:

الفصل الثاني: المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وتسييرها

أولاً: المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي¹

لقد نجم عن التطور الاقتصادي والاجتماعي بل وحتى السياسي تغير أنماط التسيير والنظرة لتصنيف المؤسسات العمومية فبعد المصادقة على القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتكنولوجي 1998-2002 صدر مباشرة المرسوم التنفيذي 99-256 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 مبينا كفاءات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وتسييرها. وبينت المادة 17 من القانون 98-11 المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطور التكنولوجي أعلاه بأن هذه المؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وأن الغرض من إنشائها تحقيق البحث العلمي والتكنولوجي من خلال تنفيذ برامج البحث العلمي والتطور التكنولوجي. أما عن أداة الإنشاء فنصت المادة 2 و4 من المرسوم التنفيذي 99-256 المذكور أنها تتم بمرسوم تنفيذي وتحل بذات الشكل.

ولقد نص القانون 98-11 على خضوع هذا النوع من المؤسسات لنظام الرقابة المالية البعدية كخطوة تميز المؤسسة عن غيرها خاصة ذات الطابع الإداري وهذا بهدف بعث نوع من المرونة على نشاطها العلمي وأدائها.

ثانياً: المؤسسات ذات الطابع الثقافي والمهني²

وهي مؤسسة حديثة العهد في الجزائر من حيث التصنيف وقد ورد تعريفها في المادة 32 من القانون 99-05 المؤرخ في 4 أبريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي بالصيغة التالية: "المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني هي مؤسسة وطنية للتعليم تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي". وبينت المادة 38 من القانون المذكور أشكالها: الجامعة، المركز الجامعي، المدارس والمعاهد. ومن المفيد الإشارة إلى أن الفقه والقضاء وجدا صعوبة كبيرة في تحديد الطبيعة القانونية للمرفق العام خاصة عندما يكتفي المشرع بإحداث المرفق دون ذكر لطبيعته.

¹ غسان مدحت الخيري، مدخل للقانون الإداري، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 166.

² يحيى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 135.

الفصل الثاني: المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وتسييرها

وللخروج من هذه الإشكالية تبنى القضاء الإداري فكرة النشاط الغالب. فإذا كانت المؤسسة تغلب عليها مظاهر القانون العام فهي تعتبر ذات صيغة تجارية أو صناعية.

ولم يقتنع الفقه في بعض الحالات بالوصف الذي قد يضيفه المشرع على مرفق ما يخالف حقيقته وطبيعته كأن يعتبر المشرع مؤسسة ما بأنها صبغة صناعية أو تجارية نشاطها في واقع الأمر إداري.

ثالثا: المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري¹

هي شكل من أشكال المؤسسة العمومية التي عرفها النظام الاقتصادي الرأسمالي نتيجة للقيام بأنشطة صناعية وتجارية لم تستطع القيام بها المؤسسات الخاصة، بسبب مرد وديتها أو ضخامة رؤوس أموالها أو علو وتعدد مستوياتها.

حيث تقوم هذه المؤسسات بتقديم المنتجات للسوق وفي نفس الوقت تؤدي خدمة عمومية مع التمييز بوحدة الطاقة الإنتاجية الموحدة مثل شركة سونلغاز.²

ونشأت هذه المرافق في البداية بصورة استثنائية، لكنها سرعان ما تكاثرت وغزت مجالات عديدة من الخدمات العامة، أما فيما يخص نظامها القانوني، فهي تخضع كما سبق وأشرنا للقانون الخاص ولكن ثمة استثناءات

يمكن أن تكون العقود مع الموردين ذات طبيعة إدارية بسبب قيام بنود خارقة، وإذا كان الأجراء يخضعون لقانون العمل إلا أن وضعية المدير والمحاسب العام يخضعان للقانون العام.³

¹- دراجي تقوة ، إعادة التنظيم في المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2008 ، ص 16 .

²- احمد طرطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص 15 .

³- جورج سعد ، القانون الإداري العام والمنازعات الإدارية، الجزء الأول ، الطبعة الأولى ، منشورات الحلبي الحقوقية ، لبنان ، 2011 ، ص 275 .

المبحث الثاني: تسيير المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري

بعد الأهمية التي حظي بها قطاع الخدمات في الدول المتقدمة، أولت الدولة اهتماما كبيرا لهذا القطاع، وقامت بإنشاء مؤسسات تابعة لها لتسهيل تقديم الخدمة للمستهلك، وبقيت هذه المؤسسات تحتل الصدارة حتى وقتنا هذا في الدول النامية، نظرا لخصوصيتها والأسباب التي أدت لوجودها وإنشائها، وستتطرق في بادئ الأمر إلى مفهومها وميزانياتها وبعدها إلى الأعوان المكلفة بتنفيذ هذه الميزانية.

المطلب الأول: المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري

لقد تعددت تعاريف المرافق العامة الإدارية ويمكن إيجازها فيما يلي:

أولا: تعريف المرافق العامة الإدارية¹

وهي أقدم أنواع المرافق العامة، وهي أيضا المرافق العامة بالمعنى الصحيح الكامل لهذا الإصلاح. فالمرافق العامة الإدارية تعبر عن جوهر وظيفة الدولة، ومظهر توهري لسيادتها تماما مثل وظيفة الضبط الإداري. ويؤكد ذلك معرفة أهم أمثلتها: مثل مرفق الدفاع الوطني، ومرفق الشرطة ومرفق القضاء (مع ملاحظة أن القضاء أيضا وأساسا سلطة سيادية عامة توازي السلطة التشريعية والتنفيذية) ومرافق التعليم بأنواعه سواء مدارس ومعاهد الدولة للتعليم قبل الجامعي أو الجامعات الحكومية، ومرفق الصحة بما يتبعه من مستشفيات عامة حكومية.

يتضح من هذه الأمثلة للمرافق العامة الإدارية أنها ذات أهمية حيوية في بناء الدولة وتمثل خدمات جوهرية للمواطن، بدونها لا معنى لوجود الدولة ذاتها. ولذلك فإن تلك المرافق العامة الإدارية تتولاها كل الدول عن طريق أجهزتها الإدارية أو عن طريق الإدارة العامة، أي كانت إيديولوجيتها وفلسفتها السياسية: ذات فلسفة حرة وتعتنق مبدأ الحرية الاقتصادية، أو ذات فلسفة اشتراكية وتدخلية وتعتنق مبدأ الاقتصاد الموجه.

ولكن يمكن القول أن أغلبية الفقه يمكن أن يعرفها بطريقة إيجابية تميزها عن غيرها، حيث أنها تتميز بعنصرين

هما:

1- من الناحية الأولى: عنصر طبيعة النشاط: فهي تقوم على نشاط ذات طبيعة إدارية أو خدمية بخلاف

المرافق العامة الاقتصادية التي تقوم بنشاط لا يتسم بخدمات للأفراد بل يتسم بالصفة الاقتصادية.

¹ - محمد رفعت عبد الوهاب ، مبادئ وأحكام القانون الإداري ، منشورات الحلبي الحقوقية ، لبنان ، 2005 ، ص ص 283 - 285 .

عن هذا العنصر أن المرافق العامة الإدارية تكون خدماتها مجانية أو شبه مجانية وعلى سبيل المثال المواطن لا يدفع رسماً أو مقابلاً مالياً لمرفق الدفاع الوطني الذي يحمي البلاد ضد الأعداء والفتن. وإذا كان الطالب في مرفق التعليم الحكومي يدفع بعض الرسوم فهي زهيدة ولا تتوازي على الإطلاق مع تكلفة التعليم الكبيرة التي تغطيها خزينة الدولة من الضرائب، ونفس الشيء يقال عن الاستفادة من خدمة مرفق الصحة وما يلحق به من مستشفيات حكومية أو عامة.

2- ومن الناحية الثانية: الوسائل التي تستخدمها هذه المرافق: أو التي تستخدمها الهيئة الإدارية لتحقيق الأساسية. هذه الوسائل هي استخدامها لامتيازات السلطة، أو القانون العام، مثل إصدار أوامر أو قرارات ملزمة للأفراد دون رضائهم قد تمنحهم حقاً وكثيراً ما تضع عليهم واجبات، مثل استخدام وسيلة نزع الملكية لبعض عقارات الأفراد (الإستملك) لحاجات هذه المرافق الإدارية وتوسعاتها.

هذا في حين أن المرافق العامة الاقتصادية أي الصناعية والتجارية لا تمتع في الأصل بهذه السلطات الاستثنائية أو امتيازاتها، بل تعمل كأصل عام في ظل قيام منافسة فردية وتستخدم عموماً وسائل القانون الخاص في ظروف المشروعات الفردية الخاصة. وأهم أثر ثبوت الصفة الإدارية بعنصرها لهذه المرافق، هو خضوعها خضوعاً كاملاً لقواعد القانون العام بما تتضمنه من امتيازات وقيود. وهذا الأثر يعني الكثير، فهو يعني: أن موظفيها يعتبرون موظفين عموميين وليسوا عمالاً يخضعون لقانون العمل كقانون خاص، وأموالها أموال عامة تتمتع بحماية استثنائية، وعقودها تعتبر عقود إدارية، والمنازعات المتصلة بنشاط هذه المرافق مع الأفراد أو أئها مع الموظفين تخضع كأصل عام لاختصاص مجلس شورى الدولة كقضاء إداري، واستثناء على هذا الأصل قد تخضع بعض معاملات المرفق العام الإداري للقانون الخاص. ولاختصاص المحاكم العدلية، إذا استخدم المرفق وسائل القانون الخاص في بعض صور نشاطه كعقد بيع مدني أو إيجار عادي أبرمه دون استخدام أسلوب العقد الإداري.

تعريف 02:1

هي مختلف المرافق التي يقوم عليها كيان الدولة والتي توصف بالمرافق الأساسية التقليدية والتي تتمثل في الأمن والدفاع والقضاء، الصحة، التعليم وغيرها فبقاؤها مرتبط بحماية أمنها الداخلي والخارجي وكذلك إرساء العدالة

¹ - مصلح محمود الصرايرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 330.

ن أفراد المجتمع، فلا غنى للدولة الحديثة على وجود هذا المرفق نظرا لأهمية الخدمات التي يقدمها للمجتمع لارتباطها بحاجته الأساسية. فإن الدولة تتولى مباشرة إدارة هذه المرافق وإنشاء وزارة تقوم بإدارته. وأهم ما يميز المرافق العامة الإدارية عن غيرها من المرافق العامة أن نشاطها يختلف عن النشاط الذي يمارسه الأفراد نظرا لاختلاف طبيعته، كما أن نفقات هذه المرافق باهضة ولا تهدف إلى تحقيق الربح. نستخلص من التعاريف التي تطرقنا إليها سابقا ' أن المؤسسات العامة الإدارية أموالها أموال عامة، تخضع خضوعا كاملا لقواعد القانون العام وتكون خدماتها مجانية أو شبه مجانية.'

ثانيا: ميزانية المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري

بما أن النشاط العام للمؤسسة العمومية يتم وفق رقم منضبط ومخطط دقيق في إيراداتها ونفقاتها تكون مقدرة مسبقا وذلك لسنة مالية واحدة طبقا لجدول منفصل له طابع إلزامي، حيث أنه لا يمكن تحصيل أي إيراد إذا لم يكن مسجلا في هذا المخطط ونفس الشيء بالنسبة للنفقات وهذا المخطط أو البرنامج المالي السنوي يدعى بالميزانية.

1/ تعريف الميزانية: وردت تعاريف عديدة للميزانية وسنقتصر على ذكر بعضها .

تعريف 01: هي قائمة توضح الوضع المالي للمؤسسة في لحظة زمنية معينة وتظهر ما تملكه المنشأة من أصول وما يستحق عليها من ديون ومطالبات اتجاه الغير وكذلك ما يستحق عليها تجاه الملاك وأصحاب المؤسسات الأخرى. وتقسم بالشكل التقليدي إلى حرف T باللغة اللاتينية، حيث نجد في الجانب الأيمن الأصول، الإيرادات والموارد المالية المتاحة. أما الجانب الأيسر نجد الالتزامات وحقوق الملكية ومصادر التمويل.¹

تعريف 02: هي جرد النفقات والإيرادات المقرر تحقيقها خلال مدة محددة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص اعتباريين وهي تعني بالنسبة للمؤسسة مجموعة الحسابات التي تقوم لسنة واحدة والتي تحتوي على أعباء وموارد مالية.²

¹ - رضوان حلوة حنان و نزار فليح البلداوي ، مبادئ المحاسبة المالية ، الطبعة الثانية ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 102 .

² - هشام أحمد عطية و محمد محبو عبد ربه ، النظام المحاسبي ونظام محاسبة التكاليف في منشآت الخدمات الاستشفائية ، دار الجامعة للنشر والتوزيع ، مصر ، 2000 ، ص 163 .

تعريف 03: الميزانية في المؤسسة العمومية هي عبارة عن خطة رقمية لنشاط المؤسسة المستقبلية على المدى القريب أو المتوسط، حيث أن وظيفتها الأساسية تتمثل في معاونة الإدارة على إنجاز وظائفها وتمكينها من اتخاذ القرارات السديدة لتسيير المؤسسة.¹

حيث نستنتج من التعاريف السابقة الذكر أن تعريفها كان كالآتي:

عرفها مرسوم 19 جوان 1965 على أنها تقدر و ترخص في إطار شرعي لأعباء و موارد الدولة ويتم التصديق عليها من طرف المجلس الشعبي الوطني في قانون المالية و تترجم الأهداف الاقتصادية و المالية للحكومة، أما المادة 6 من القانون رقم 84-17 الصادر في 07 جويلية 1984 المتعلق بقوانين المالية المعدل مرف الميزانية على : أنها تتشكل من الإيرادات و النفقات النهائية للدولة المحددة سنويا و الموزعة وفق أحكام التشريعية و التنظيمية المعمول بها ، فحسب هذا التحليل نلاحظ أن الميزانية تتكون من إيرادات و نفقات إذن فهي عبارة عن مجموعة حسابات . أما قانون المالية فهو الذي يرخص بإنجاز هذه النفقات و الإيرادات، وينقل الميزانية من مشروع حكومي إلى قانون قابل للتطبيق.²

2/ القواعد (المبادئ) الأساسية للميزانية

وكان الفكر المالي التقليدي يرى ضرورة قيام الميزانية على أربعة قواعد أساسية وهي: سنوية الميزانية العامة، وحدة الميزانية، عمومية الميزانية، وتوازن الميزانية العامة. وقد طرأت على هذه القواعد تطورات كثيرة ولحق بكل منها عدد من الاستثناءات نتيجة للتطور الذي طرأ على المالية العامة بوجه عام وستعرض إلى قواعد الميزانية كالآتي:

1-2 مبدأ السنوية³: وتعني الحياة المالية للدولة (أي مدة سنة) وهي تمكن البرلمان من مراقبة الحكومة في إطار احترام قاعدة السنوية ويلاحظ أن فترة التنفيذ المالي للميزانية بفرنسا تبدأ مع بداية العام الميلادي (أول جانفي) ونفس الأمر في ألمانيا وإيطاليا... الخ.

¹ تولفي هنية ، مكانة وأهمية المحاسبة في تسيير المستشفيات ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص مالية ، جامعة تيارت ، 2012- 2013 ، ص 91 .

² مزيان الشيخ، ميزانية المؤسسة التربوية ، ملتقى تكويني لمسيري المؤسسة التربوية لولاية الجلفة ، ثانوية بن خلدون عبد الرحمان ، الجلفة ، يوم 2011/11/15 ، ص 2.

³ محمد الصغير بعلي ويسرى أبو العلا ، المالية العامة"النفقات العامة ، الإيرادات العامة ، الميزانية العامة" ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2003 ، ص 91.

وفي الجزائر تنص المادة 3 من القانون رقم 84-17 المتعلق بقوانين المالية على ما يلي:

"يقرر ويرخص قانون المالية للسنة، بالنسبة لكل سنة مدنية، محمل موارد الدولة وأعبائها وكذا الوسائل المالية الأخرى المخصصة لتسيير المرافق العمومية كما يقرر ويرخص علاوة على ذلك المصاريف المخصصة للتجهيزات العمومية وكذلك النفقات بالرأسمال". وهو المبدأ الساري أيضا على ميزانيات الإدارة المحلية.

ومبدأ سنوية الميزانية ليس مطلقا، حيث ترد عليه بعض الاستثناءات مثل:

نظام الميزانية الإثني عشرية في حالة عدم التمكن من المصادقة على الميزانية قبل بداية السنة المالية، إذ تترخص الإدارة العامة بفتح إتمادات شهرية مؤقتة على حساب الميزانية المقبلة.

كما يعتبر استثناء من مبدأ سنوية الميزانيات المخصصة للبرنامج والمخططات الاقتصادية والاجتماعية التي يستغرق تنفيذها في الميدان عدة سنوات.

2-2 مبدأ وحدة الموازنة¹ صد بهذا المبدأ هو إدراج كافة النفقات والإيرادات للدولة المتوقع إنفاقها أو تحصيلها خلال دورة الموازنة في وثيقة واحدة أي في موازنة واحدة أو بعبارة أخرى عدم تعدد الموازنات.

الاستثناءات على مبدأ الوحدة:

بالرغم من وجاهة الأسباب الداعية إلى وحدة الموازنة العامة للدولة إلا أن التطورات الاقتصادية والظروف العملية أدت إلى الخروج على هذا المبدأ في صفة تعدد للموازنات فنجد إلى جانب الموازنة العامة للدولة الموازنات غير العادية (الاستثنائية) والموازنات المستقلة الملحقة.

➤ **الموازنة الملحقة:** في الفقه المالي الموازنة الملحقة بأنها موازنات منفصلة عن موازنة الدولة العامة

تتضمن إيرادات ونفقات بعض الإدارات أو المؤسسات التي لا تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة.

➤ **الموازنة المستقلة:** رُفها الفقه المالي على أنها ميزان مصلحة عامة أو مؤسسة عامة تتمتع بالشخصية

المعنوية المستقلة.

➤ **الموازنة الاستثنائية (غير العادية):** ويقصد بها تلك الموازنات التي توضع بصفة وقتية أو استثنائية، بحيث

لو أدرجت النفقات والإيرادات المذكورة فيها ضمن الموازنة العامة للدولة أدت إلى عدم إعطاء صورة

حقيقية عن صحة المقارنات التي يمكن أن تقدمه بين موازنات الأعوام المختلفة.

¹ عادل فليح العلي ، المالية العامة والتشريع المالي الضريبي ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص ص 524-530.

➤ حسابات الخزينة الخاصة: وهي حسابات تسجل فيها دخول أموال إلى خزانة الدولة لا تعتبر إيرادات عامة وخروج أموال منها لا تعتبر نفقات عامة. فهي حسابات بعيدة عن الموازنة العامة وتشرف عليها الخزانة العامة ومثل ذلك القروض التي تقدمها الدولة للمزارعين والصناع والملاك العقاريين والتي سترد إلى الخزانة العامة وفي نفس السنة المالية، وإن كانت تدخل خزانة الدولة وتخرج منها إلا أنها لا تذكر في الموازنة العامة لأنها تؤدي إلى تضخيم إيراداتها ونفقاتها دون سبب حقيقي. ولذلك تدرج هذه الأموال في حسابات خاصة تظهر في الحساب الختامي ضمن مجموعة حسابات خارج الموازنة.¹

2-3 مبدأ العمومية (الشمولية)²: يقتضي مبدأ العمومية بأن تظهر تقديرات كافة الإيرادات والنفقات العامة في ميزانية الدولة دون إجراء أي مقاصة* بين الإيرادات والنفقات التي تصرف في سبيل تحصيلها، ودون إجراء أي مقاصة بين المبالغ المقدر إنفاقها وما قد تدره هذه النفقات من إيرادات. وللمساعدة في تحقيق أهداف مبدأ العمومية وإتاحة الظروف المهيأة لفعاليتها، يقتضي الأمر من الحكومة مراعاة قاعدتين فرعيتين في إعداد وتحضير ميزانية الدولة هما:

➤ قاعدة عدم تخصيص الإيرادات العامة: وتعني هذه القاعدة ألا يخصص نوع معين من أنواع الإيرادات العامة للإنفاق منه على وجه معين من أوجه النفقات.

➤ قاعدة تخصيص النفقات: وتعني هذه القاعدة أن يتم إعداد وتحضير اعتماد الميزانية على تخصيص مبالغ محددة لكل وجه من أوجه الإنفاق العام. فلا يجوز إعداد واعتماد النفقات كمبلغ إجمالي تتولى الحكومة توزيعه بعد ذلك كما تشاء، وإلا ضاعت الحكمة من رسم البرامج والسياسات لتوجيه الموارد الاقتصادية للمجتمع نحو استخداماتها المثلى، ولتغذر على السلطة التشريعية مراقبة الإنفاق الحكومي وتقييم الأداء.

¹ - محمد سعيد فرهود، مبادئ المالية العامة، الجزء الأول، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، بدون بلد، 1979، ص 363.

² - عبد الكريم صادق بركات وآخرون، المالية العامة، الدار الجامعية، الأردن، 1986، ص 400.

* المقاصة: هي إسقاط دين مطلوب لشخص من مدينه في مقابل دين مطلوب من ذلك الشخص.

2-4 قاعدة توازن الموازنة¹: شهدت هذه القاعدة تطورا نتيجة لتطور دور الدولة في الحياة الاقتصادية

كانت النظرية السائدة في القرن التاسع عشر وخلال النصف الأول من القرن العشرين تؤمن بتوازن الموازنة أي أن تكون النفقات العامة مساوية إلى الإيرادات العامة، وإن تلك النظرية تتلاءم مع الظروف التي كانت سائدة حتى الحرب العالمية الأولى، حيث كان دور الدولة ينحصر بإدارة المرافق العامة التقليدية (الأمن، الدفاع، العدالة) تأثرا بمذهب الحرية الفردية الذي ازدهر في ظل نظام الاقتصاد الحر أو المرسل لذا فقد غلب على فكرة هذه النظرية الحياة الاقتصادية، ولكن بعد حدوث الأزمة الاقتصادية عام 1929 (أزمة الكساد العظيم) وأعقبها الحرب العالمية الثانية، أصبح من غير الممكن تحقيق التوازن بالطرق الاعتيادية فتضطر الدولة إلى اللجوء إلى مصادر غير اعتيادية لتمويل عجز الموازنة.

إن الموازنة العامة في ظل الفكر الكلاسيكي لا تعدو إلا أن تكون مجرد بيان حسابي تقديري متوازن لمتطلبات الدولة الإنفاقية ووسائل تدبير الأموال اللازمة لهذا الإنفاق خلال فترة مقبلة دون مراعاة لأي من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

أما في المالية الحديثة فقد اتسع نطاق دور الدولة وازدادت درجات تدخلها في مختلف أوجه الحياة الاقتصادية والاجتماعية مما أدى إلى ظهور 'المالية الوظيفية' وأصبحت الموازنة أداة من أدوات السياسة المالية تلجأ إليها الدولة لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حيث يمكن زيادة النفقات العامة أو الحد منها، ورفع أسعار الضرائب أو تخفيضها وعقد القروض وسدادها تبعا لأوضاعها العامة ونتيجة لذلك فقدت قاعدة توازن الموازنة صفتها وأصبحت الموازنة تنظم بفائض أو عجز أحيانا بتوازن وفقا لما يحقق توازن الاقتصاد القومي ككل.

المطلب الثاني: الأعباء المكلفة بتنفيذ الميزانية

يتطلب تنفيذ الميزانية والقيام بالعمليات المالية شخصين ذوي أدوار منفصلة ومتناسقة في نفس الوقت ولكن متكاملة ويتعلق الأمر بالآمر بالصرف والمحاسب العمومي اللذان يراقبان بعضهما البعض هذا القانون يكرس مبدأ الفصل بين الأمر بالصرف والمحاسب العمومي بتقسيم المهام بينهما وهذا يؤدي بدون شك إلى تأديته في

¹ محمد طاقة وهدى العزاوي ، اقتصاديات المالية العامة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2007 ، ص 82.

الفصل الثاني: المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وتسييرها

ظروف جيدة، لكن الغرض المنشود أبعد من ذلك ويتعلق على الخصوص بحماية الأموال العمومية*، حيث يضطلع بتنفيذ عمليات الميزانية كل من:

أولا : الأمر بالصرف

1/ تعريفه: هو كل شخص يؤهل قانونا لتنفيذ عمليات تتعلق بأموال الدولة ومؤسساتها وجماعتها العمومية سواء كانت هذه العمليات تتعلق بالإيرادات أو النفقات، وقد يكون الأمر بالصرف معينا مثل الوالي أو المدير العام في إدارة عمومية كما يمكن أن يكون منتخبا كرئيس المجلس الشعبي البلدي.¹

كما يمكن تعريفه حسب المادة 23 من قانون 21/90 المتعلق بالحاسبة العمومية

"يعتبر أمرا بالصرف كل شخص مؤهل للقيام بإجراءات الإثبات والتصفيح للإيرادات وإجراء الالتزام والتصفيح والأمر بالصرف للنفقات، وبمجرد تعيين الشخص في الوظيفة التي تحتوي ضمن مهام هذه الإجراءات يحول القانون لهذا الشخص صفة الأمر بالصرف وتنزل هذه الصفة مع انتهاء هذه الوظيفة.²

2/ أصناف الأمرين بالصرف³

وينقسم الأمرين إلى قسمين: الأمرين بالصرف الرئيسيين والأمرين بالصرف الثانويين ويمكن في حالة غيابهم تفويض اختصاصهم إلى غيرهم.

● **الأمرين بالصرف الرئيسيين:** يختلفون حسب النطاق الذي يمارسون في إطاره اختصاصاتهم سواء كان ذلك على مستوى الدولة أو على مستوى المجموعات المحلية أو المؤسسات العامة الوطنية أما على مستوى الدولة فالوزراء هم الأمرين بالصرف الرئيسيين يأمرهم بتحصيل الإيرادات وصرف النفقات سواء كان ذلك بالنسبة لميزانية الدولة أو الحسابات الخاصة للخزينة أو الميزانيات الملحقة وأما على مستوى المجموعات المحلية ومؤسساتها الولائية فالوالي أمر بالصرف وبحكم القانون فإنه أيضا أمر ف بالنسبة للتسيقات المخصصة للمجلس التنفيذي الولائي والبلدي إلا أن رئيس المجلس

¹ - جمال يري، أساسيات المالية العامة وإشكالية العجز في ميزانية البلدية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 44.

***المال العام:** يقصد به كل ما تملكه الدولة وسائر الأشخاص المعنوية العامة فيها سواء كانت هيئات مركزية واللامركزية وسواء كان المال عقارا أو منقولا، شريطة أن يكون مخصص للمنفعة العامة.

² - **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**، الصادرة ب 04 سبتمبر 1990 الموافق ل 14 صفر 1411، العدد 35، ص 11.

³ - علي زغدود، **المالية العامة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص ص 131-133.

شعبي البلدي أمر بالصرف فيما يتعلق بإصدار الحوالات ووضع كشوفات لمجموع إيرادات البلدية المحصلة و الأمر بالصرف عن المؤسسات المحلية هو رئيس مجلس الإدارة أو مدير المؤسسة، بينما في المؤسسات العامة الوطنية فالأمر فيها اختياري فقد يتحدد في قانون التأسيس وفي حالة عدم ذكره، يكون مدير المؤسسة هو الأمر بالصرف ومدير الجامعة هو الأمر بالنسبة للجامعات والكليات التابعة لها.

● **الأميرين بالصرف الثانويين:** لقد سبق وأن ذكرنا بأن النوع الثاني للأميرين بالصرف يتواجدون على مستوى الدولة والإدارات المحلية ومن حيث المبدأ فإن كل أمر بالصرف رئيسي يجوز أن يكون له أمر بالصرف ثانوي لأن توزيع الاختصاص بين هذا الصنف من الموظفين يقتضي أن يكون إلى جانب بالصرف الرئيسي أمر بالصرف ثانوي لجميع العمليات المالية التي تهم المصالح المدنية على مستوى المجموعات والمؤسسات المحلية والوطنية ولكنه يمكن للاميرين بالصرف الرئيسيين والثانويين في هذه الحالة تفويض سلطاتهم لأشخاص ينبون عنهم في حالة غياب أو مانع، وبعبارة أخرى يكون إلى جانبهم أميرين بالصرف بالتفويض. وتتم عملية مراقبة الاميرين بالصرف من خلال المستندات الملزمين بمسكها وهي:

- مسك حسابات التعهد؛

- الأمر بتنفيذ النفقات العامة؛

- حسابات حقوق الهيئة في مجال الإيرادات؛

- الأمر في مجال النفقات.

● **الأمرون بالصرف الأحاديون¹:** وكمثال على ذلك نجد الوالي حيث تمنح له صلاحيات واسعة فيما يخص نفقات التجهيز العمومي غير الممركزة في نطاق وحدود ولايته. وبالإضافة إلى هذا نجد الاميرين بالصرف المستخلفين والمفوضين.

✚ **فالأمرون بالصرف المستخلفين:** هم الذين يحلون محل الاميرين بالصرف الرئيسيين في حالة مانع أو غياب.

¹- بن داوود إبراهيم ، الرقابة المالية على النفقات العامة ، دار الكتاب الحديث ، مصر ، 2009 ، ص 86.

🇩🇪 أما الآمرين بالصرف المفوضين: فهم المستفيدون من تفويض للتوقيع لاستعمال الإعتمادات المالية

ثانيا: المحاسب العمومي¹

يمكن تعريفه على أنه كل شخص يعين قانونا للقيام، فضلا عن العمليات المشار إليها في المادتين 18 من قانون 90-21 "يعد التحصيل الإجراء الذي يتم بموجبه إبراء الديون العمومية" أما المادة 22 "يعد الدفع الإجراء الذي يتم بموجبه إبراء الدين العمومي". بالعمليات التالية:

- تحصيل الإيرادات ودفع النفقات؛
- ضمان حراسة الأموال والسندات أو القيم والأشياء أو المواد المكلف بها وحفظها؛
- حركة حسابات الموجودات.

الصفات المختلفة للمحاسبين العموميين²

حسب المهام الموكلة إليهم، والعمليات التي ينجزونها، والمسؤوليات التي يضطلعون بها، يتخذ المحاسبين العموميين صفات مختلفة و فيما يلي أهمها

- **المحاسبون الرئيسيون:** المتعارف عليه تقليديا في الفقه المالي أن المحاسبين الرئيسيين هم أولئك الذين يسألون مباشرة من طرف قاضي الحسابات الذي يقدمون له حساباتهم السنوية التي تتضمن العمليات الخاصة بهم وعمليات المحاسبين الثانويين التابعة لهم.
- **المحاسبون الثانويين:** فهم أولئك الذين يتولى تجميع عملياتهم محاسبون رئيسيون

فحسب هذا المفهوم، لا يكونوا مسؤولين أمام ناضي الحسابات، أي أنهم لا يقدمون له حسابات عن تسييرهم. لكن هذه التفرقة بين المحاسبين الرئيسيين والثانويين على أساس تقديم الحسابات إلى مجلس المحاسبة (قاضي الحسابات) أصبحت الآن متجاوزة في الجزائر بعد صدور قانون المحاسبة العمومية والنصوص التنظيمية المتعلقة بتطبيقه، باعتباره أن المحاسبين الثانويين أصبحوا ملزمين بإعداد حسابات تسيير خاصة بالعمليات التي يجرونها وتقديمها إلى مجلس المحاسبة.

¹ المادة 33 من قانون رقم 90-21 الموافق أوت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية .

² محمد مسعي ، المحاسبة العمومية ، الطبعة الثانية منقحة ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2003 ، ص ص 43-46 .

وبصرف النظر عن أي معيار للتفرقة بين المحاسبين الرئيسيين والثانويين، يمكن دائما الرجوع إلى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 91-313 لمعرفة من له صفة محاسب رئيسي أو ثانوي من المحاسبين العموميين لمختلف الهيئات العمومية.

● بالنسبة للدولة: المحاسبون الرئيسيون هم (المادة 31).

- عون المحاسب المركزي للخزينة؛
- أمين الخزينة المركزي؛
- أمين الخزينة الرئيسي؛
- أمين الخزينة في الولاية.

المحاسبون الثانويين هم (المادة 32)

- قابضو الضرائب؛
- قابضو أملاك الدولة؛
- قابضو الجمارك؛
- أمناء الخزينة في البلديات؛
- أمناء خزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية.

● بالنسبة للجماعات المحلية

- أمين خزينة الولاية هو المحاسب الرئيسي لميزانية الولاية (المادة 53)؛
 - أمين خزينة البلدية هو المحاسب الرئيسي لميزانية البلدية (المادة 54)؛
- ملاحظة: لا يوجد حاليا محاسبون ثانويين للجماعات المحلية.

● بالنسبة للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري

- هناك أعوان محاسبون رئيسيون خاصون بهذه المؤسسات (المادة 66)؛
- في حالة وجود أمرين بالصرف ثانويين لهذه المؤسسات، يتم اعتماد محاسبين ثانويين لهم من طرف الوزير المكلف بالمالية أو ممثله (المادة 68).

مبدأ الفصل بين سلطات الأمر بالصرف والمحاسب العمومي:¹

تأخذ الجزائر على غرار معظم الدول الأخرى مبدأ فصل الأجهزة تماشياً مع التمييز في الوظائف. وهكذا يمكن تدخل مهام الالتزام بالنفقة وتصفيته والأمر بصرفها في اختصاص موظفين إداريين. أما مهمة دفع النفقة يتكفل بها المحاسب العمومي، حيث يعتبر هذا التمييز تقليدياً بين الأجهزة القائمة.

1/مبررات المبدأ: هذا المبدأ يقوم على مبررات عدة نوجزها فيما يلي:

- **توزيع المهام:** تتضمن كل عملية للإنفاق أو التحصيل نوعين من التصرفات: تصرفات تشكل مصدر الديون التي على الدولة أو إحدى المؤسسات الإدارية الأخرى (تعيين موظف، عقد صفقة عامة...) أو لصالحها (جباية أو إيراد آخر) وتعتبر أعمال قانونية وإدارية، هذا من جهة ومن جهة أخرى تتضمن تصرفات حسابية تقضي بالاستخدام المادي للأموال مما يتطلب إسنادها موظفين متميزين عن الأولين؛
- **وحدة الصندوق:** تستوجب هذه القاعدة أن تودع جميع الأموال العامة في صندوق واحد (الخزينة العمومية) ويوضع هذا الأخير تحت رقابة وزير المالية الشيء الذي يستوجب إخضاع المحاسبين المسيرين لهذا الصندوق لسلطة وزير المالية. يقوم هذا المبدأ على مبدأ ضرورة تركيز جميع عمليات الدفع بين يدي موظفي مصلحة متخصصة خاضعة لسلطة وزير المالية وحده.
- **تسهيل الرقابة:** يستلزم الأمر بالصرف بمسك حسابات إدارية وهي: حسابات الالتزام بالنفقة و أوامر الصرف أما المحاسبون فعليهم حسابات التسيير وتجري المراقبة بمقارنة حسابات الأمر بالصرف بحسابات المحاسب للتأكد من مدى تطابقها؛
- **مكافحة الغش والتدليس:** يمنع مبدأ فصل الأمر بالصرف عن المحاسب من أن يقوم نفس الموظف بالالتزام بالنفقة والأمر بصرفها ودفعها أو أن يأمر بجباية إيراد معين وتحصيله. فلا يمكن لأيهما أن يتصرف في الأموال العمومية دون مشاركة الآخر، الشيء الذي يجعل عملية الغش صعبة. وفي هذه الحالة يمكن للأمر بالصرف أن يراقب نشاطات المحاسب والعكس صحيح.

¹- بلس شواوش بشير ، المالية العامة "المبادئ العامة وتطبيقاتها في القانون الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2013 ، ص ص 215-

الفصل الثاني: المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وتسييرها

2/الاستثناءات الواردة على مبدأ الفصل بين السلطات:

أوردت المادة 153 من قانون المالية لسنة 1993 بعض الاستثناءات على مبدأ الفصل بين سلطات الأمر بالصرف والمحاسب العمومي وهي نوعان:

– **النفقات التي تدفع بدون أمر بالصرف مسبق:** المدفوعات التي تمت عن طريق صندوق التسيقات، والدين الأصلي والفوائد الواجبة الدفع بعنوان ديون الدولة وأيضا خسائر الصرف على رأس المال الأصلي والنفقات ذات الطابع النهائي التي نفذت بعنوان عمليات التجهيز العمومي التي استفادت من أموال خارجية.

– **النفقات بدون أمر بالصرف:** معاشات المجاهدين والتقاعد المدفوعة من ميزانية الدولة، والمرتببات المدفوعة لأعضاء القيادة السياسية وأعضاء الحكومة والمصاريف الخاصة.

المادة 55: تتناهى وظيفة الأمر بالصرف مع وظيفة المحاسب العمومي.

المادة 56: لا يجوز لأزواج الأمرين بالصرف بأي حال من الأحوال أن يكونوا محاسبين معينين لديهم.¹

المطلب الرابع: مراحل تنفيذ الإيرادات والنفقات

تمر مرحلة تنفيذ الميزانية بمرحلتين الأولى إدارية والثانية حسابية.

أولا: عمليات تنفيذ الإيرادات

تمر عملية تنفيذ الإيرادات على مرحلتين، الأولى إدارية تقرر وتنشأ من خلالها الإيرادات والثانية حسابية تتم فيها التحصيلات علما بأن هاتين العمليتين منفصلتين عن بعضهما ومستندتين لفئتين مختلفتين من الأعوان العموميين وهذا طبقا للمبدأ الأساسي والتقليدي الذي يتشكل منه الفصل بين المهام بين الأمر بالصرف والمحاسب العمومي.

1/المرحلة الإدارية:

تتألف المرحلة الإدارية التي هي من صلاحيات الأمر بالصرف من العمليات التالية:²

1-1 **الإثبات:** حسب المادة 16 من القانون 90-21 هو الإجراء الذي يتم بموجبه تكريس حق الدائن

العمومي، فهي إذن تلك المرحلة التي تنشأ فيها أو يثبت فيها حق الخزينة العمومية مع الغير. وتختلف هذه المرحلة

¹ – المواد 55 و 56 من القانون 90-21 الموافق ل 15 أوت 1990 متعلق بالمحاسبة العمومية .

² - <http://www.Escampas.ofc.dz/cours/comptable/comptabilite/03/24-1.htm1/07/03/2015>

الفصل الثاني: المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وتسييرها

حسب نوع أو طبيعة هذا الحق فقد يكون جنائيا ويخضع لقواعد الجباية المعروفة، وقد يكون ممثلا في تصرف قانوني كبيع أرض للمواطنين، وما إلى ذلك من الحقوق التي تنشأ للخرينة على الأشخاص¹

1-2-التصفية: حسب المادة 17 من القانون 90-21 تعد التصفية الإجراء الذي يسمح بتحديد المبلغ الصحيح للديون الواقعة على المدين لفائدة الدائن العمومي والأمر بتحصيلها. وتصدر الإشارة إلى أن عملي الإثبات والتصفية عمليتان متكاملتان وغالبا يتم إجراؤها في وقت واحد، الأمر الذي يجعل بإمكان جمعها تحت عبارة 'تحديد الإيرادات'، كما أنه في بعض الأحيان تتم عمليات الإثبات والتصفية دون معرفة الأمرين صرف مثل الإيرادات الضريبية التي يتم إثباتها وتصفيتهما من طرف أعوان المصالح الجبائية (وهم ليسو أمرين بالصرف).

1-3-الأمر بالتحصيل(القبض): وهو إمضاء المدير على المستندات والوثائق لكن في الواقع التطبيقي فإن القانون يسمح للمدير بالإمضاء على سجل التحقيق

2/المرحلة الحسابية:

تتكون من عملية واحدة فقط وهي من صلاحيات المحاسب العمومي

1-2-التحصيل: وهو الإجراء الذي يتم بموجبه إبراء الدين العمومي²

2-2-طرق التحصيل: يقوم المحاسبون العموميون بتحصيل الإيرادات المتكفل بها. ومن أجل هذا فهم مطالبون ببذل العناية اللازمة واتخاذ كل الإجراءات القانونية، وذلك بإتباع الطرق التالية:³

- **التحصيل الودي:** وهو القاعدة، حيث أن المحاسبين العموميين يقومون دائما بمحاولة التحصيل الودي، وذلك بإشعار المدينين بأوامر التحصيل الصادرة بشأنهم، عن طريق رسالة موصى عليها مع الإشعار بالاستلام أجل ثمانية أيام من تاريخ التكفل بها، ومطالبتهم بالتسديد في أجل ثلاثين يوما من تاريخ تبليغ الإشعار ويمكن أن تمدد إلى ستة أشهر وإذا لم يتم التسديد في هذا الأجل، يقومون بالتذكير في أجل عشرون يوم من تاريخ تبليغ الإنذار.

¹ - [http:// www. Escampas .ofc.dz/cours/comptable/comptabilite/03/24-1.htm](http://www.Escampas.ofc.dz/cours/comptable/comptabilite/03/24-1.htm) 1/07/03/2015 , 10:30

² - <http://tenietelabed05.forumgeneration.net/t4318-topic/07-03-2015> , 15 :33.

³ - محمد مسعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 68.

الفصل الثاني: المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وتسييرها

- **التحصيل الجبري:** إذا تخلف المدينون عن التسديد بعد استنفاد إجراءات التحصيل الودي ، يتعين عليهم جعل أوامر تحصيل الإيرادات تنفيذية.

وتبدأ عادة المتابعة بتنبية رسمي، يبلغ قانونا إلى المدين ، قبل اتخاذ التدابير التنفيذية الأخرى والتي تتمثل خاصة في الحجز والبيع...

ثانيا: عمليات تنفيذ النفقات¹

تمر النفقات العمومية على أربعة مراحل: الالتزام والتصفية والأمر بالصرف وهي عملية إدارية ومن اختصاص الأمر بالصرف أما العملية الأخيرة أنا وهي الدفع أو الصرف فهي عملية محاسبية ومن اختصاص المحاسب العمومي.

1/المرحلة الإدارية

1-1 الالتزام: ويعد الإجراء الذي يتم بموجبه إثبات نشوء الدين.

1-2التصفية: وتسمح بالتحقيق على أساس الوثائق الحسابية وتحديد المبلغ الصحيح للنفقات العمومية. وفي هذه المرحلة يتم مراجعة وصل الطلب مع وصل الاستلام والفاتورة كما يتم التحقق من صحة الفاتورة من حيث مطابقتها للمقاييس المطبقة.

1-3الأمر بالصرف أو تحرير الحوالات: ويعد الإجراء الذي يأمر بموجبه دفع النفقات العمومية، وهو الأمر الموجه إلى أمين الصندوق في الدوائر المعينة لدفع مبلغ من المال لشخص ما(الدائن) وهذا الأمر يصدر من جهة رسمية مفوضة لذلك.

2/المرحلة الحسابية

1-2الصرف(الدفع): إن الأمر بالصرف وتحويل حوالات الدفع أو السندات أو الإيرادات للقابض(المحاسب العمومي) هي التي تنهي المرحلة الإدارية.

وترجع عملية الدفع إلى القابض أو المحاسب العمومي الذي يمارس في نفس الوقت دور الدافع ودور الأمين صندوق المؤسسة(البلدية مثلا) وفي إطار هذين الدورين تتدخل مسؤولية المحاسب العمومي وطبقا لأحكام

¹ - <http://9alam.com/community/threads/tnfiah-mizani-/alaul.14131> ,07-03-2015, 16:25.

المرسوم 90-21 والمحدد لالتزامات المحاسب فإن القابض مطالب بمباشرة بعض المراقبات التي تخص أساسا ما يلي:

- صفة الأمر بالصرف.

- مطابقة النفقة للقوانين والتنظيمات السارية المفعول.¹

2-2 لصرف النفقة على المحاسب العمومي التأكد من: (المادة 36 من القانون 90-21)²

✓ صفة الأمر بالصرف أو المفوض عنه: وهو الإجراء الرقابي الأول الذي يجب على المحاسب القيام به

قبل المرور إلى فحص الشروط الأخرى للتحقق من شرعية النفقة؛

✓ توفر الإعتمادات: عليه أن يتحقق من وجود الإعتمادات التي تحسم منها النفقة أو كفايتها؛

✓ صحة حسم النفقة: تطبيقا لقاعدة التخصص الميزاني (أو تخصص الإعتمادات)، يجب أن تكون النفقة

المقترحة للدفع محسومة بدقة، حسب طبيعتها وموضوعها؛

✓ وجود تأشيرات الرقابة القبلية: إضافة إلى تأشيرة المراقب المالي التي تخضع لها معظم الهيئات العمومية

يجب على المحاسب أن يتحقق من وجود تأشيرة أي سلطة أو هيئة إدارية لمراقبة تنفيذ النفقات

العمومية؛

✓ تبرير أداء الخدمة: ويتعلق الأمر بمراقبة تصفية النفقة في شقها الموضوعي وهذا بالتحقق من أن مبلغ

النفقة المطالب بتسديده يمثل دينا في ذمة الهيئة العمومية المعنية؛

✓ صحة حساب عمليات التصفية: على المحاسب أن يراجع كل عمليات حساب مبلغ النفقة التي قام

بها الأمر بالصرف أثناء التصفية ليتأكد من صحتها؛

✓ التقادم المسقط: طبقا لأحكام المادة 16 من القانون رقم 84-17 المؤرخ في 07 جويلية 1984 المتعلق

بقوانين المالية "فإن الديون المستحقة للغير تسقط بالتقادم وتنقضي نهائيا لصالح الهيئات العمومية المدينة بها في

أجل أربعة سنوات ابتداء من السنة المالية التي أصبحت فيها تلك الديون مستحقة"؛

¹- الشريف الرحمان، أموال البلديات الجزائرية "الاعتدال، العجز، التحكم الجيد في التسيير"، دار القبة، الجزائر، 2003، ص 109.

- ✓ الصحة القانونية للدفع: يجب أن يكون لعملية دفع النفقة طابع إبرائي أي بمعنى يدفع مبلغ النفقة للدائن أو نائبه المؤهل، أو من يجل محله قانونا واتفاقا؛
- ✓ توفر أموال الخزينة: باستثناء الدولة صاحبة السيادة يعتبر صندوقها دائما ذا وفرة مالية، فإن خزينة الهيئات العمومية الأخرى يمكن في بعض الأحيان ألا تتوفر على السيولة الكافية أثناء الأمر بصرف نفقاتها وفي هذه الحالة يرفض المحاسب الدفع، وذلك تطبيقا لأحكام المادة 48 من القانون 21/90.

خلاصة الفصل الثاني

نستخلص من خلال ما درسناه في هذا الفصل أن المؤسسات العامة تتمتع بالشخصية القانونية والمعنوية والاستقلال المالي، حيث تتميز عن غيرها من المنظمات الإدارية التي تقترب منها، إلا أن المؤسسات العامة تشغل حيزاً كبيراً من مالية الدولة، وفي مقدمتها المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، لما تمثله من خدمات جوهرية للمواطن، حيث بدونها لا معنى لوجود الدولة ذاتها.

ونظراً لأهميتها أصبح التسيير المالي فيها ضرورة ملحة بماله من نتائج وخيمة أو بالغة الخطورة على تنفيذها بما تحويه من إيرادات ونفقات. لذا لا بد لأعوان التنفيذ التحلي بروح المسؤولية لإبراز مهاراتهم وقدراتهم، ومن المسيرين المعنيين الأمر بالصرف والمحاسب العمومي كل حسب صلاحياته وتخصصاته المخولة في التنفيذ الدقيق للميزانية على وجه العموم والنفقات على وجه الخصوص، فتنفيذ النفقات ليس بالأمر الهين وكل خطأ أو سهو فيها يؤدي إلى مشاكل جد صعبة تقع على عاتق المؤسسة لذا لا بد على المسيرين أن يكونوا واعين ومدركين لقوانين المحاسبة العمومية.

بما أن النشاط العام للمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري يتم وفق رقم منضبط ومخطط دقيق وهذا البرنامج أو المخطط المالي السنوي يدعى بالميزانية وهذا ما سوف نتطرق له بنوع من التفصيل في الفصل التطبيقي.

تمهيد

تعتبر الجامعة من بين أهم القطاعات التي أضحت تعنى بالاهتمام البالغ لدى معظم دول العالم وذلك للدور الذي تلعبه في مجال إنتاج المعرفة والمساهمة في إمداد القطاع الاقتصادي والاجتماعي بالرأسمال الكفاء الذي يساعد على تسيير مختلف المنظمات بمختلف أنواعها بما فيها العمومية التي يشهد تسييرها خاصة في الدول النامية نوعا من الضعف والنقص في الفعالية والأداء.

حيث للجامعة ميزانية خاصة تختلف عن الباقي من حيث الإعتمادات والإعانات، وأثار فضولنا حول كيفية صرف النفقة ومن أين يؤتى بالإيراد

ونظرا لأهمية الموضوع ارتأينا القيام بدراسة حالة بجامعة ابن خلدون -تيارت- للكشف عن أهم مراحل النفقة، حيث تطرقنا إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول بطاقة تعريفية لجامعة ابن خلدون ، أما المبحث الثاني فخصص لطرق وآليات التسيير المالي.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

سوف نحاول في هذا المبحث إعطاء نبذة عن المؤسسة محل الدراسة قبل التطرق إلى طرق التسيير المالي فيها وذلك للتعرف على نشأتها ومراحل تطورها بالإضافة إلى معرفة مختلف الهياكل البيداغوجية وتعداد الطلبة وهذه الدراسة تكون في السنوات التالية: 2010-2014م

المطلب الأول: لمحة تعريفية عن جامعة ابن خلدون - تيارت-

تعتبر الجامعة القطب الرئيسي في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من حيث حجمها و ميزانيتها لتقديم الخدمة العمومية في هذا القطاع، خاصة في دولة الجزائر ومن خلال هذا المطلب نحاول إعطاء مفهوم الجامعة من جهة عامة والتعريف بجامعة ابن خلدون من جهة خاصة.

أولاً: تعريف الجامعة

لغة: إن مصطلح الجامعة مأخوذة من الكلمة اللاتينية و التي تعني الإتحاد والتجمع، وقد كان استعمال هذا المصطلح في القرن 14م للدلالة على معناها الحالي واستخدمت كلمة (الجامعة) لتدل على تجمع الأساتذة والطلاب .

اصطلاحاً: يرى علماء التنظيم التربوي أنه لا يوجد تعريف قائم بذاته أو مفهوم عالمي للجامعة نظراً لارتباطها بالأهداف التي أنشأت من أجلها، والتي بدورها تختلف من دولة لأخرى فالجامعة كمنظمة للتكوين والتعليم لا تحدد أهدافها واتجاهاتها من جانب واحد ومن داخل جهازها فحسب بل تتلقى هذه الأهداف من الكيان الاجتماعي، السياسي والاقتصادي التي تقوم على أساسه.¹

¹ - بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006، ص 87.

ويعرف المشرع الجامعة بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث تساهم في استثمار الرأس المال البشري وذلك باعتمادها على البحث العلمي من جهة والتشيط الثقافي والفكري من جهة ثانية.¹

حيث نستخلص من التعاريف السابقة أن الجامعة هي المؤسسة العمومية ذات طابع الإداري من الصنف الثقافي والعلمي التي تهتم بتكوين إطارات ضرورية تساعد بدورها في إنتاج ونشر المعرفة في المجتمع و المشاركة في دعم القدرات العملية والوطنية، كما تمكن من التطوير التكنولوجي والبحث العلمي من خلال تمييز نتائج البحث العلمي والتقني .

وكغيرها من جامعات الوطن تتولى جامعة "ابن خلدون تيارت" إعداد كل الطرق والإمكانيات المادية، المالية والبشرية لتكوين الرأس المال البشري الكفاء و استثماره في عدة مجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية: كالصحة، التعليم، الهندسة والبناء، الصحافة...

1/مراحل إنشاء جامعة ابن خلدون - تيارت-

تأسست جامعة ابن خلدون بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-271 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001. تحمل هذه الجامعة اسم رائد الاجتماع الحديث العلامة المشهور عبد الرحمن بن خلدون، حيث مرت المؤسسة قبل أن تلتحق بمصنف الجامعات الوطنية بعدة مراحل تلتخص فيما يلي:

- المرحلة الأولى: سنة 1980 تم إنشاء المركز الجامعي؛

- المرحلة الثانية: سنة 1984 حل المركز واستبداله بمركزين وطنين للتعليم العالي:

المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية.

المعهد الوطني للتعليم العالي في الفلاحة والبيطرة.

- المرحلة الثالثة: سنة 1992 تم إعادة إنشاء المركز الجامعي؛

- المرحلة الرابعة: سنة 2001م إنشاء جامعة "ابن خلدون" من خلال المرسوم التنفيذي 61-271 المؤرخ في سبتمبر 2001م؛

¹ - بن عيسى ليلي، مرجع سبق ذكره ص 85.

- المرحلة الخامسة: سنة 2004م بمقتضى المرسوم التنفيذي المؤرخ في 29 أوت 2004 الذي يعدل المرسوم السابق، حيث عرفت الجامعة تطورا معتبرا في عدد الشعب وأصبحت تضم 30 شعبة في مرحلتي التدرج وما بعد التدرج، كما ارتفع عدد الطلبة من 170 طالب 1980 إلى ما يفوق 12500 طالب سنة 2004م؛

- المرحلة السادسة: سنة 2010 في هذه المرحلة تم إعادة هيكلة الجامعة إلى 6 كليات ومعهدين وأصبحت تضم ما يقارب 19600 طالب من بينهم 390 طالب أجنبي، 645 أستاذ، 637 موظف؛

وفي نفس السنة جاء المرسوم التنفيذي رقم 10-37 المؤرخ في 25 جانفي 2010م الذي يحدد عدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها الجامعة تيارت وكل الاختصاصات الجديدة المفتوحة.

- المرحلة الأخيرة: سنة 2012م إلى يومنا هذا، تم تحديد عدد الكليات و المعاهد التي تتكون منها الجامعة وكل الاختصاصات الجديدة المفتوحة كما يلي:

- كلية العلوم التكنولوجية وعلوم المادة ؛
- كلية العلوم الطبيعية والحياة ؛
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ؛
- كلية الآداب واللغات الأجنبية ؛
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (كارمان) ؛
- معهد البيطرة ؛
- معهد التكوين العالي للتكنولوجيا(قصر الشلالة). انظر الملحق رقم (1).¹

ثانيا: تعداد الطلبة والتأطير البيداغوجي والإداري

1/تعداد الطلبة:

تتميز جامعة تيارت بتعاظما متزايدا في عدد الطلبة، حيث ارتفع من 17657 سنة 2010 ليصل إلى 21884 سنة 2015 وهذا ما نظهره في الجدول التالي أدناه:

¹- [www.uni v-tiaret.dz](http://www.uni-v-tiaret.dz) ,15/03/2015 , 14:36

الجدول رقم (3-1): تطور عدد الطلبة 2010-2015م¹

البيان	2011-2010	2012-2011	2013-2012	2014-2013	2015-2014
عدد الطلبة	17657	19583	20032	20412	21884
قيمة التطور	-	1926	449	380	1472
نسبة التطور	-	%10.90	%2.29	%1.29	%7.21

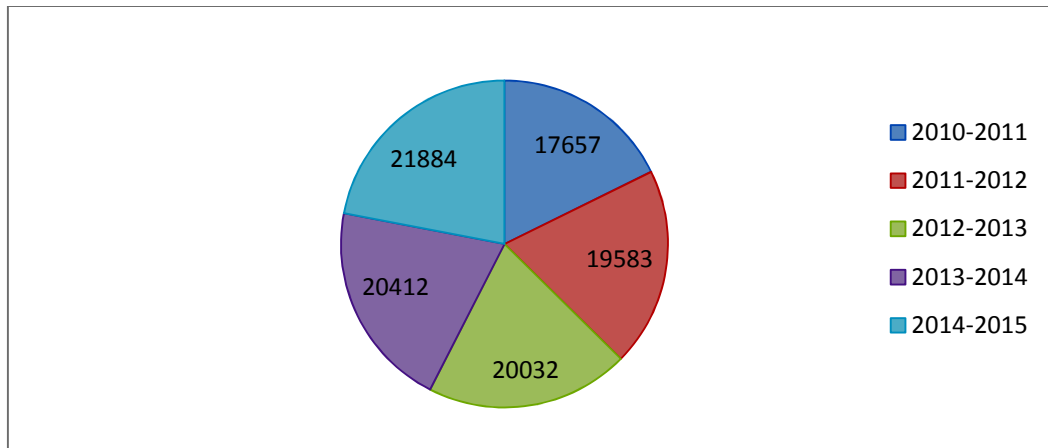
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة الإحصاء والإعلام.

حساب نسبة التطور:

- قيمة التطور = قيمة سنة المقارنة - قيمة سنة الأساس
- نسبة التطور = (قيمة سنة المقارنة - قيمة سنة الأساس) / قيمة سنة الأساس * 100

$$\text{نسبة التطور 2012} = \frac{19583 - 17657}{17657} \times 100 = 10.90\%$$

الشكل رقم (3-1): الدائرة النسبية توضح تطور عدد الطلبة 2010-2014



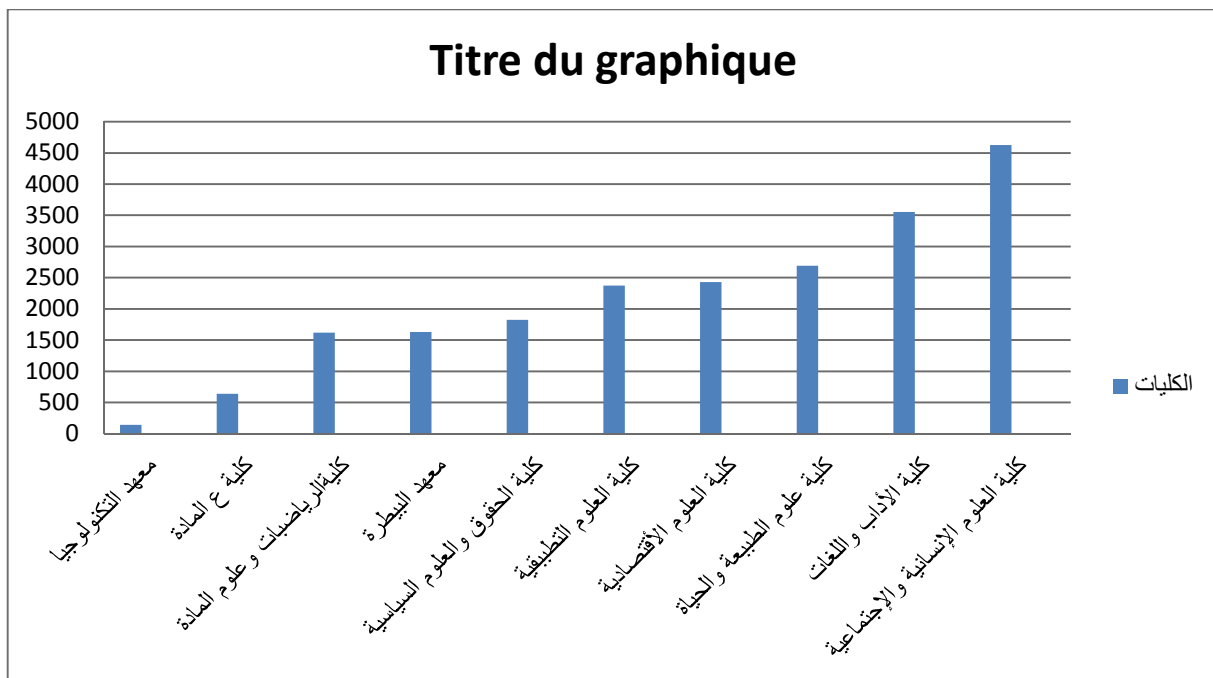
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة الإحصاء والإعلام.

من خلال الشكل نلاحظ أن عدد الطلبة قد ارتفع بنسبة بارزة خاصة في الفترة 2015-2014 حيث تقدر بـ 21.98%.

¹ - مقابلة شخصية لمصلحة الإحصاء والإعلام

وحسب ما تحصلنا عليه من أجوبة للعديد من الاستفسارات حول الأسباب الرئيسية لهذه الزيادة وهذا راجع إلى فتح تخصصات جديدة منها ماهو وطني كالمعهد التكنولوجي بقصر الشلالة ومنها ماهو جهوي كمعهد البيطرة ومنها ماهو محلي كفتح تخصصات جديدة وتقسيم الجامعة إلى ثمانية كليات وثلاثة معاهد ضف إلى ذلك عملية الانتقال من النظام الكلاسيكي إلى نظام ل.م.د الخاصة بنظام قديم ومهندس دولة نظام قديم.

الشكل رقم (3-2) : يبين توزيع الطلبة حسب الكليات: 2010-2014 الوحدة: عدد الكليات



المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على مصلحة الإعلام والإحصاء.

من خلال الشكل رقم (3-2) نلاحظ أن عدد الطلبة يزداد سنة بعد أخرى، والجدير بالملاحظة أن توزيع عدد الطلبة على التخصصات غير عادل، حيث نجد النسبة الأكبر منهم يسجلون في العلوم الإنسانية والاجتماعية، فلابد من إعادة النظر هنا في إعادة التوازن بين العلوم النظرية والعلوم التطبيقية.

2/التأطير البيداغوجي :

إن التوسع في التخصصات والتزايد المستمر لعدد الطلبة يتطلب بالضرورة الرفع من نسبة التأطير البيداغوجي في الجامعة ويتضمن :

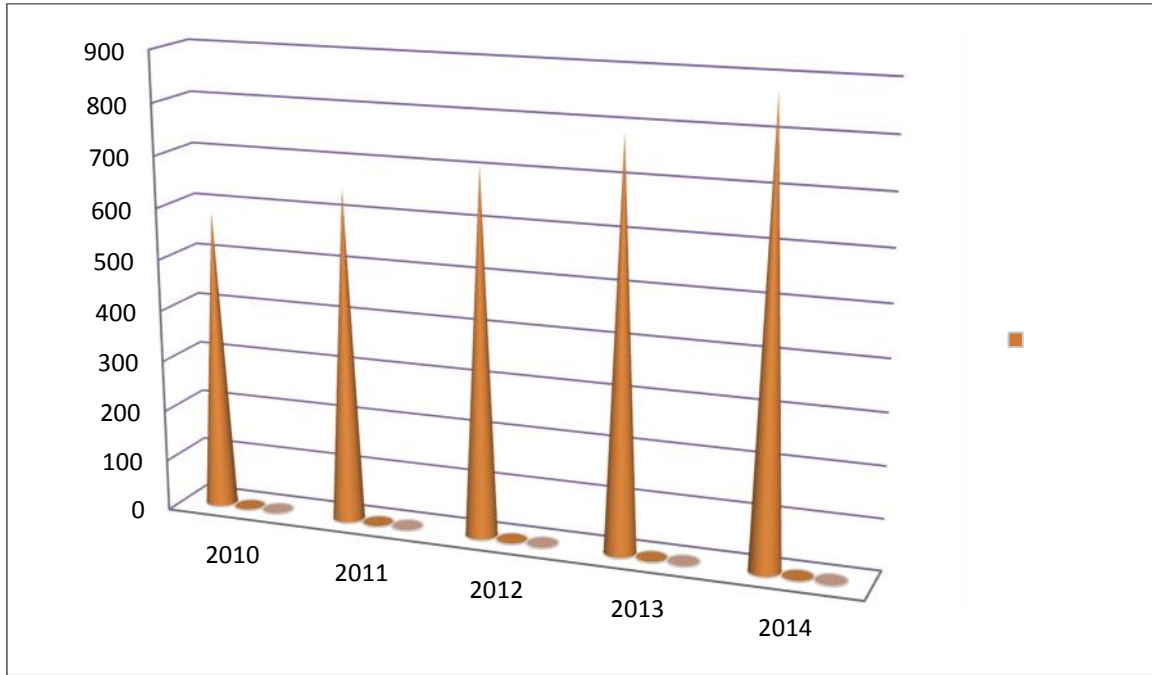
2-1 تطور عدد الأساتذة

الجدول رقم (3-2): يوضح تطور عدد الأساتذة

البيان	2011-2010	2012-2011	2013-2012	2014-2013	2015-2014
عدد الأساتذة	584	649	711	787	876
قيمة التزايد	-	65	62	76	89
نسبة التطور	-	%11.63	%9.55	%10.68	%11.30

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة الموظفين والإداريين التقنيين وأعوان المصالح.

الشكل رقم (3-3): يوضح تطور عدد الأساتذة: 2010-2014 الوحدة: الأستاذ.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة الموظفين والإداريين التقنيين وأعوان المصالح.

نلاحظ من خلال الشكل أن هذا الإرتفاع يعود إلى السياسة المنتهجة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للوصول إلى القاعدة العالمية والمتمثلة فيما بين 13 و14 طالب لكل أستاذ ، حيث جعلت الوزارة تمنح سنويا عدد لا بأس به من مناصب للشغل للمتخرجين الحاصلين على شهادة الماجستير بالإضافة إلى متخرجي نظام ل.م.د.

2- تطور عدد الموظفين:

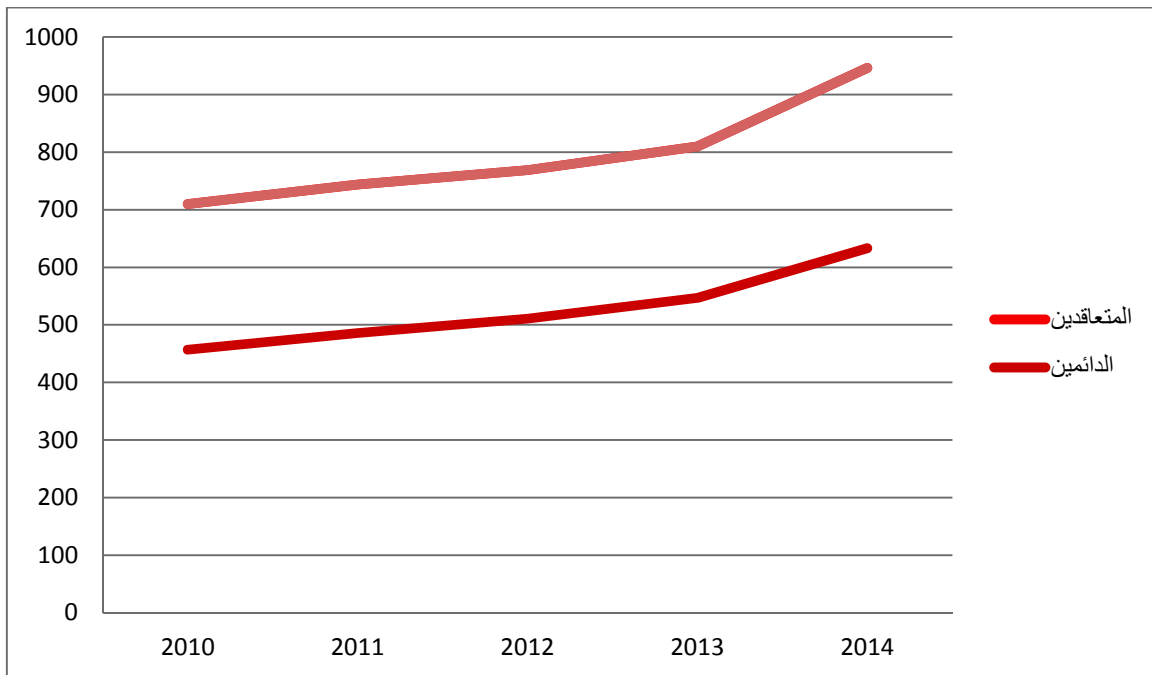
قدر عدد الموظفين لسنة 2010-2014 بـ 3979 موظف موزعين كما يلي:

الجدول رقم (3-3): تطور عدد الموظفين 2010-2014.

البيان	2010	2011	2012	2013	2014
عدد الموظفين الدائمين	457	486	511	547	633
عدد الموظفين المتعاقدين	253	258	258	263	313
المجموع	510	744	769	810	946
التطور	-	%45.88	%3.36	%5.31	%16.79

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على مصلحة الموظفين والإداريين التقنيين وأعوان المصالح.

الشكل رقم (3-4): المنحنى البياني لتطور عدد المستخدمين: الوحدة: عدد المستخدمين



المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على مصلحة الموظفين والإداريين التقنيين وأعوان المصالح.

من خلال المنحنى البياني تميز أن عدد الموظفين في تزايد، حيث تظهر هذه الزيادة في سنة 2011 بنسبة %45.88 كما رافقته زيادة في سنة 2014 بنسبة %16.79 وهذا نتيجة تفرع جامعة ابن خلدون و

استحداث كليات جديدة حتمت على إدارة الجامعة طلب زيادة عدد الموظفين لكل المناصب من عمال تنفيذيين إلى عمال ذات تحكم وهذا ما هو موجود في الهيكل التنظيمي لكل كلية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة والهيكل البيداغوجية

إن التزايد المستمر لعدد الطلبة أحدث تطور كبير في الهياكل البيداغوجية المتعددة التي تساهم في توفير العديد من الخدمات .

أولاً: الهيكل التنظيمي

لمراجعة مختلف المستويات الإدارية في أي مؤسسة يجب التطرق لهيكلها التنظيمي فهو من أهم المحاور الأساسية للتعريف بالوحدة وتسهيل العمليات التسييرية وتنظيمها وسوف نقتصره في النقاط التالية:

1/ رئاسة الجامعة: حسب نص المادة 2 من القانون التنظيمي للجامعة الصادر في الجريدة الرسمية لسنة 2004 العدد 62 الذي ينص: أن المهام المختلفة لمديرية الجامعة تكون تحت سيطرة وسلطة رئاسة الجامعة مدير الجامعة (الأمر بالصرف) وهو المسؤول الوحيد والأول عن كل الكليات والملاحق التابعة وتضم

✓ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإشراف والتوجيه:

تتكفل هذه المديرية بإعداد العناصر الضرورية لمشاريع والمخططات التنموية الجامعية وكذلك القيام بإعداد الدعاية الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تنظمه الجامعة ومنافذها المهنية بغية وضع المعلومات تصرف الطلبة ومساعدتهم على اختيار و التوجيه الصحيح، ومتابعة برامج البناء وضمن تنفيذ برامج تجهيز الجامعة وذلك عبر المصالح التالية:

مصالحة الإحصاء والإشراف؛

مصالحة الإعلام والتوجيه؛

مصالحة متابعة برامج البناء وتجهيزات الجامعة.

✓ نيابة مديرية الجامعة لتكوين العالي في الطورين الأول والثاني وما بعد التدرج:

حسب نص المادة 3 من قانون تنظيم الجامعة الذي ينص على أن نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي تتكفل بمتابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة وتضم مايلي:

- مصالحة التكوين المتواصل؛

- مصلحة التعليم والتدريب وتكوين التدرج والتدريب الجامعي؛

- مصلحة المعدلات والشهادات.¹

✓ نيابة رئاسة الجامعة لتنشيط العلاقات الخارجية والتعاون وتفعيل التظاهرات العلمية: حسب

نص المادة 9 من قانون التنظيم الجامعي الذي ينص على أن هذه النيابة تتكفل بمتابعة أنشطة

البحث لمختلف الكليات والمخابر والقيام بكل النشاطات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل المسار

البحث العلمي وتنظيم التظاهرات العلمية وترتيبها وتضم المصالح التالية:

- مصلحة التعاون وتبادل ما بين الجامعات والشركات المتعاقدة معها؛

- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتنمية نتائجه.

✓ الأمانة العامة: حسب نص المادة 11 من قانون تنظيم الجامعة: تتكفل هذه الأمانة بتسيير المسار

المهني للمستخدمين في الجامعة مع احترام صلاحيات الكليات التابعة لها، حيث تتكفل بضمان

متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث وضمان سير مكتب تنظيم الجامعة والمصالح المشتركة

بها وتشمل الهياكل التالية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين؛

- المديرية الفرعية للنشاطات الثقافية الرياضية؛

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

✓ محافظة المكتبة: حسب نص المادة 21 من قانون تنظيم الجامعة: تتكفل محافظة المكتبة بمسك

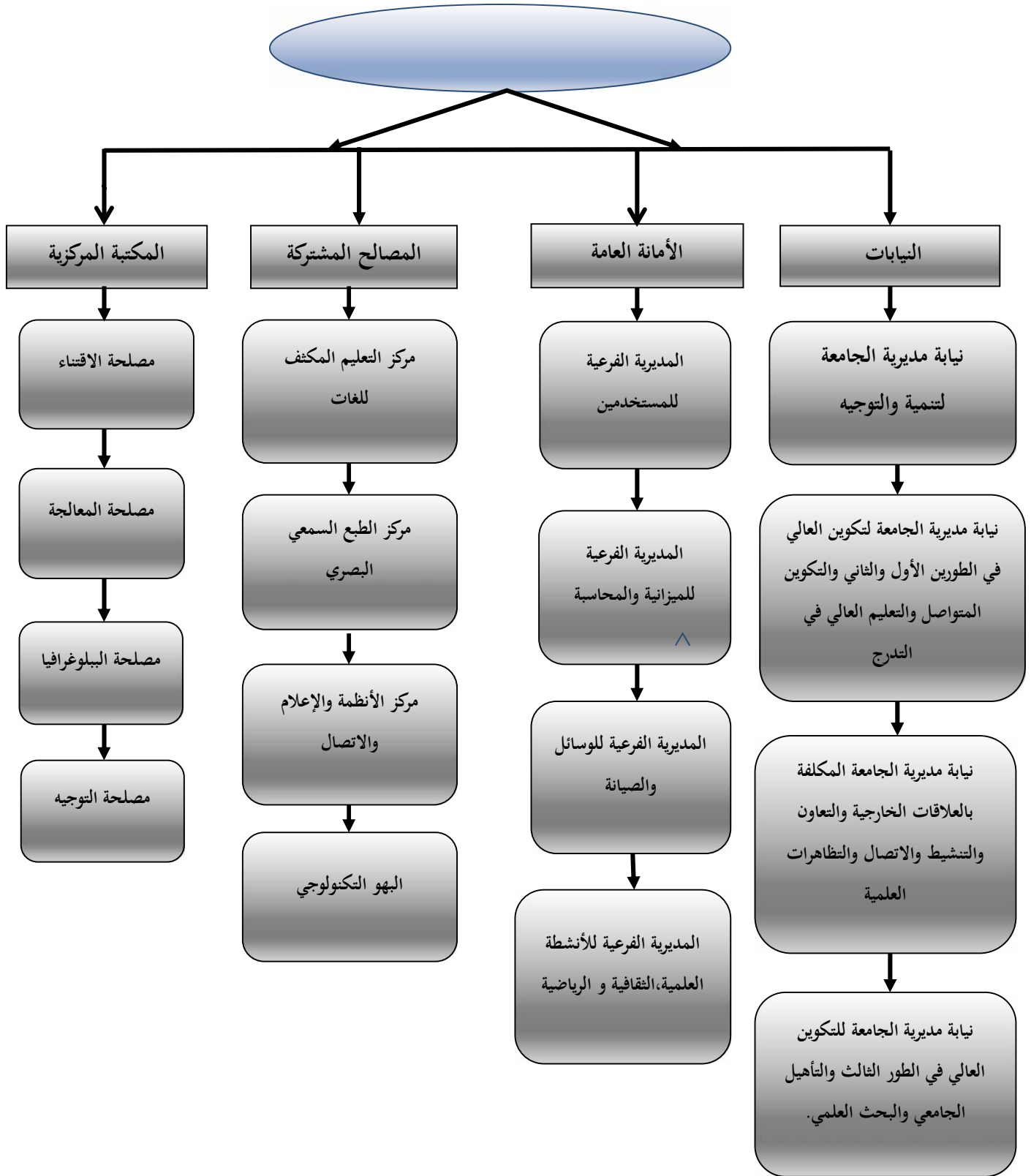
المسائل والمذكرات ما بعد التدرج ومساعدة مسؤولي مكاتب الكليات على تسيير هياكلها

البيداغوجية الموضوعية تحت تصرفهم وصيانة الرصيد الوثائقي للمكاتب وتشمل المصالح التالية:

مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة، مصلحة التوجيه، مصلحة البيبلوغرافيا. أنظر الملحق رقم (2)

¹ - مقابلة شخصية لمصلحة الدراسات .

الشكل رقم (3-5): الهيكل التنظيمي لجامعة ابن خلدون - تيارت-



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة الدراسات.

ثانيا: الهياكل البيداغوجية

تعتبر الهياكل البيداغوجية من بين أهم العناصر الضرورية التي تقوم عليها العمليات التدريسية يجب توفرها في الجامعة كما أن عددها يزيد وحجمها يتوسع وفقا لتعاظم أعداد الطلبة وتمثل فيما يلي:

- **مدرجات وأقسام الدروس:** يوجد في الجامعة مدرجات بطاقة استيعاب حوالي 8340 مقعد موزعين حسب الكليات والمعاهد وحوالي 5800 مقعد بقاعات الدراسة، أما بالنسبة إلى قاعات الأعمال التطبيقية 740 مقعد؛

- **قاعات الرسم والسمع البصري:** بطاقة استيعاب 53 مقعد للرسم، 100 مقعد للسمع البصري؛

- **مركز الحسابات وقاعات الانترنت:** بطاقة استيعاب 550 مقعد بقاعة الحسابات، 228 مقعد قاعة الانترنت، 550 مقعد بقاعة المحاضرات؛

- **المكتبات وقاعات المطالعة:** حسب إحصائيات 2010 تتوفر الجامعة على أكثر من 10 مكتبات وقاعات المطالعة؛

- **المكتبة المركزية:** تضم المكتبة رصيذا وثائقيا بحوالي 10000 عنوان و50000 نسخة وتوفر المكتبة المركزية خدمات للطلبة أهمها:

- خدمة الإعارة الداخلية والخارجية؛

- خدمة التوثيق الإلكتروني؛

- توفير خدمات خاصة بالمنظومة الوطنية للتوثيق عبر الخط (SNDL)؛

- توفير خدمات الإعارة لحواسيب محمولة؛

- تسيير المكتبة المركزية فنيا وتقنيا بواسطة برنامج متكامل مطابق للمعايير الدولية؛

وهذا البرنامج يؤدي بكل الوثائق مما ينتج خدمة ذات نوعين وكما يوفر الفهرس الآلي للقراء « OPAC ».

- **المخابر:** حيث بلغ عدد المقاعد البيداغوجية فيها 1805 مقعد، حيث أن عدد المخابر حسب الملحق رقم(02) بجامعة ابن خلدون بلغ عددها 15 مخبر بحث يتم تحويلها من طرف الجامعة.¹

الجدول رقم (3-4): يبين تطور الهياكل البيداغوجية 2010 - 2015.

2014	2013	2012	2011	2010	البيان
8 كليات+معهد البيطرة+المكتبة المركزية +معهد التكنولوجيا في قصر الشلالة+3 مكاتب+مديرية الجامعة	8 كليات+معهد البيطرة+معهد التكنولوجيا في قصر الشلالة+3 مكاتب	8 كليات+معهد البيطرة+ المكتبة المركزية+معهد التكنولوجيا في قصر الشلالة+2 مكتبة مركزية	8 كليات+معهد البيطرة+المكتبة المركزية	8 كليات+معهد البيطرة+المكتبة المركزية	الهياكل البيداغوجية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة الإحصاء والإعلام

المطلب الثالث: وظائف الجامعة

إن العديد من المعالجات و الدراسات العلمية حول الجامعة و وظائفها و بالرغم من الاختلاف في تقسيم وظائف هذه الأخيرة، إلا أن هناك شبه إجماع على الوظائف الرئيسية للجامعة و المتمثلة في:

أولاً: البحث العلمي

هو عملية الاستقصاء نقيب والتحري من أجل إثراء المعرفة وتطويرها وزيادتها من خلال التحليل والاستنتاج والنقد الذي يساهم في تحقيق إضافة جديدة، حيث يضمن الرغبة في الاستطلاع والتقصي والتنقيب من أجل الوصول إلى حقائق علمية عالية تفيد نتائجها في عدة منافع.¹

1/ أنواع البحث العلمي:

- للبحث العلمي عدة تصنيفات لوساعته وتعدد المجالات التي يختص فيها الباحثون حيث قسموه إلى :
- البحوث الأساسية: هي مختلف الأنشطة التجريبية والنظرية التي تمارس أصلا من أجل إكساب المعارف الجديدة على أسس التي تقوم على ظواهر ووقائع دون أي تطبيق خاص؛
- البحوث التطبيقية: هي البحوث الأصلية التي تجرب بغية اكتساب عارف الجديدة التي تهدف إلى تحقيق غرض علمي معين؛²
- البحوث العلمية: تنطلق من العلم لتصل إلى براهين وأدلة علمية؛

¹ - فليح حسن خلف ، اقتصاد المعرفة ، دار النشر حدار للكتاب العالمي ، عمان ، 2007 ، ص 117.

² - عبد القادر شخيلي، البحث العلمي بين الحرية والمؤسسة ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ، 2002 ، ص 18

- البحوث التكنولوجية: تنطلق من التكنولوجيا لتصل إلى نتائج علمية وحقائق ابتغاء منحها لعدة مشاريع اقتصادية، فالعلم والتكنولوجيا متعاونان وكل منهما يضيف قوة للآخر.¹

2/ أهداف البحث العلمي: للبحث العلمي أهمية بالغة نذكرها في النقاط التالية:

- إسهامه في توفير أكبر عدد من الخيارات المتاحة لممارسة الحياة والقيام بالنشاطات المختلفة خاصة الإنتاجية منها.
- تطوير الوسائل والأساليب التي تؤدي بواسطة النشاطات لرفع الإنتاجية والتقليل من التكاليف.
- تطوير نوعية رأس المال خاصة العنصر البشري منه وتطوير نوعية العمل .
- يعتبر من أهم الوسائل القياسية لوظائف النشاط البحثي ودرجة إكماله ومدى تواصله مع الأنشطة الأخرى.²

ثانيا: إعداد القوى البشرية: تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي ترتبط بالتعليم العالي والبحث العلمي عموما والجامعة خصوصا، فمنذ نشأتها واهتمامها بإنتاج القوى البشرية المدربة في كافة الفروع والقطاعات حيث تستثمر الجامعة في الرأسمال البشري باعتباره لا يقل أهمية بالغة عن الرأسمال المادي، فحسب آدم سميث فإن الرأس المال البشري يتكون من القدرات والمهارات الإنسانية المكتسبة التي توضح أهميته، فموهبة الفرد لا ط بالنفع وإنما تعود على المجتمع الذي ينتمي إليه وكذلك مهارات العامل "الطبيب

الأستاذ، المهندس، الصحفي... هي أداة ثمينة لإثراء الاقتصاد من جهة وتطوير الدولة من جهة أخرى.³

ثالثا: التنشيط الثقافي والفكري: إن نشر العلم والثقافة هو مضمون رسالة الجامعة وهذا من خلال تزويد الطالب بالعلوم النظرية والتطبيقية من جهة والتنشيط الداخلي والخارجي وذلك من خلال معالجة القضايا الاجتماعية والاقتصادية من خلال إبرام أيام دراسية "أيام التكنولوجيا و ملتقيات ومحاضرات عامة" التي تتبناها الجامعة في مختلف إطاراتها والاستعانة بوسائل الإعلام المختلفة مثل الصحافة.⁴

¹ - فليح حسن خلف ، مرجع سبق ذكره ، ص 126.

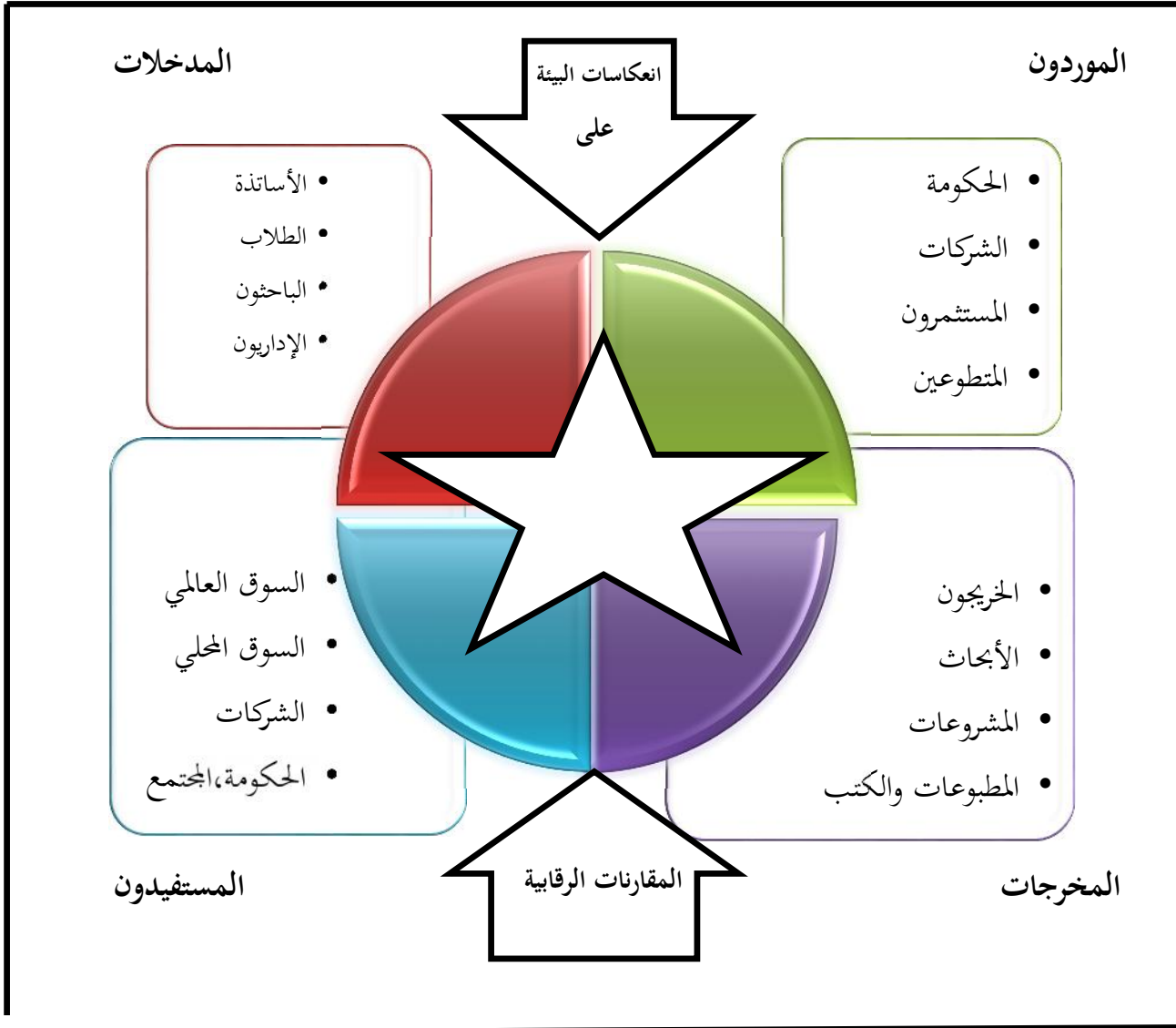
² - عبد القادر شخيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

³ - فاروق عبدو فليح ، اقتصاديات التعليم ، مبادئ راسخة ، دار المسيرة للطباعة ، عمان ، 2003 ، ص 19.

⁴ - محمد منير المرسي ، الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي المعاصر وأساليب تدريسه ، مطبعة النيل القاهرة ، مصر ، 2002 ، ص 29 .

جامعة اليوم تمثل منظومة ديناميكية تساهم في خدمة المجتمع و تنميته في جميع المجالات باعتبارها نظام مفتوح يؤثر في المجتمع و يتأثر به ، هذا ما يوضحه الشكل التالي

الشكل رقم (3-6) :الجامعة منظومة متكاملة



المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على ما سبق.

من خلال الشكل نستطيع ملاحظة مدى أهمية الجامعة و تأثيرها و تأثيرها بعوامل عديدة، كما نلاحظ مدى استفادة المجتمع من معظم مخرجاتها.

وعليه نستطيع أن نقول أن الجامعة تساهم بصورة مباشرة في تنمية الاقتصاد والمجتمع و إن كان ذلك يتم على المستوى المتوسط أو الطويل إلا أن ما تخرجه هذه الأخيرة من إطارات و كفاءات بالمواصفات والشروط المطلوبة في سوق العمل في مختلف القطاعات (الاجتماعية،الاقتصادية،السياسية،الثقافية....).

المبحث الثاني: طرق وآليات التسيير المالي

المال هو العصب المحرك للحياة في أغلب المؤسسات العمومية والخاصة بشتى أنواعها بغية تحقيق أهداف مسطرة، قصيرة، متوسطة، طويلة الأجل فكلما توفرت على إيرادات كلما تمكنت من أداء التزاماتها بشكل فعال، فمن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى دراسة طرق التسيير المالي في الجامعة ومعرفة مجمل التطورات في ميزانيتها في سنوات الدراسية التالية: 2010-2014، وتحليل هذه التطورات.

المطلب الأول: ماهية مشروع الميزانية وكيفية تحضيرها

إن لكل مؤسسة ميزانية تضبط نفقاتها وإيراداتها أي سر العمل بها وهذا ما سيتم استعراضه بتقديم مصلحة الميزانية أولا ثم كيفية تحضيرها.

أولا: تقديم مصلحة الميزانية

إن مصلحة الميزانية هي أهم الأقسام الأساسية في المديرية الفرعية للمالية لمديرية الجامعة التي تهتم بتسيير وإدارة جل النشاطات التي تقام طيلة السنة المالية، فهي مكلفة بالتسيير المالي للمستخدمين من نفقات وإيرادات، وكذا تحضير ومتابعة البطاقات الحسابية وتحضير جداول ومرتبات أجور المستخدمين ولواحقها وتحضير جداول المصاريف الملزم بها في إطار ميزانية تسيير الجامعة التي سنعرض أهم بنودها فيما بعد وتشمل هذه المصلحة الفرعين التاليين: فرع المحاسبة وفرع الميزانية، حيث تتفرع إلى عدة مكاتب وهي:

- ✓ مكتب أجور الأساتذة: يكلف بالتسيير المالي للأجور من منح وعلاوات ومخالفات الأساتذة؛
- ✓ مكتب المستخدمين المؤقتين: مكلف بمرتبات الموظفين المؤقتين من أساتذة و عمال مؤقتين؛
- ✓ مكتب الوكالة المالية: يتكفل بتسيير جزء يقدر بربع الميزانية الممنوحة للجامعة مع العلم أن عملية تسديد النفقات تتم نقدا أو بشيك، و يقوم الوكيل المالي بتسوية النفقات لمدة 45 يوما هذا في إطار ما ينص عليه قانون المالية؛
- ✓ مكتب التجهيز: يكلف بتسيير نفقات التجهيزات العمومية لكل العمليات المالية التي تتعلق بالبرامج التي تمنح من وزارة التعليم العالي مثل: المباني و مختلف التجهيزات... الخ؛
- ✓ مكتب الإعلام الآلي: هو مكتب خاص بمصلحة الميزانية يقوم بحساب أجر الموظفين والأساتذة ومختلف الحسابات .

ثانيا: مرحلة تحضير الميزانية

إن تحضير الميزانية في جامعة ابن خلدون يتركز على مراحل عديدة وذلك للحصول على ميزانية متساوية الإيرادات والنفقات ولكن قبل التطرق لهذه المراحل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار بعض العوامل:

1/ إجراء تحضير الميزانية: تتمثل في بعض العوامل منها

- المعدل المتوسط لنفقات السنوات الثلاث الأخيرة (2010-2011-2012)؛
- مخطط التمويل للسنة المقبلة (2014)؛
- مخططات أشغال الإصلاحات الكبرى ومختلف طلبات المصالح الإدارية؛
- وضعية الموظفين والأساتذة وإحصاء العمال المتعاقدين خلال السنة (2013-2014)؛
- إحصاء عدد الطلبة (الجزائريين والأجانب)؛
- عدد المناصب المالية المفتوحة.¹

2/ إقرار الميزانية والمصادقة عليها:

يقوم مدير الجامعة بإقرار مشروع الميزانية بصفته الأمر بالصرف، وهذا باستدعاء مجلس إدارة الجامعة في اجتماع يخصص لدراسة ومناقشة مشروع الميزانية، وتوجه كل الأسئلة والاستفسارات التي من شأنها أن تثيرهم حول السياسة العامة للجامعة، والتي تترجم من خلال التقديرات المالية والتعديلات ثم ترسل إلى محضر اجتماع مجلس الإدارة، وينتظر استدعاء مدير المالية للجامعة من طرف المدير العام في وزارة المالية بتفويض من الوزير وبعد النقاش يتم إقرار مشروع الميزانية ثم يتبنى المشروع والموافقة عليه. وأما بالنسبة لمبلغ الميزانية فيكون مقسم على فترات محدودة من طرف الوزارة ثلاث مرات أو أربع مرات في السنة ويمكن إضافة ميزانيات إضافية (في حالة العجز) في نصف السنة في حالة نفقات غير متوقعة.²

¹ - بدوي نصر الدين ، تسيير المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام الآلي للتسيير ، الجزائر ، 2007 - 2008 ، ص 32.

² - مقابلة شخصية لمصلحة الميزانية والمحاسبة.

المطلب الثاني: مكونات ميزانية الجامعة:

أولاً: إيرادات الميزانية

هي الموارد المالية المخصصة لتغطية النفقات العامة مثل: نفقات التسيير و التجهيز، حيث تتمثل إيرادات الجامعة في:

✓ إعانة الدولة: تمثل إعانات الدولة بنسبة 90% من مجمل مداخيل ميزانية الجامعة وتلتزم الخزينة العمومية بدفعها؛

✓ إيرادات مرتبطة بنشاط المؤسسة مثلاً: حقوق التسجيل، الهبات والتركات؛

✓ مداخيل أخرى مرتبطة بنشاط المؤسسة مثل: الامتحانات؛

✓ موارد مختلفة محددة عن طريق التشريعات ؛

✓ فائض الإيرادات بالتاريخ N-1/12/31 يضاف إلى N/12/31.

ثانياً: نفقات الميزانية

هي مبلغ نقدي يقوم بإخراجه شخص معنوي عام قصد تحقيق النفع العام وهي ضرورية لتسيير المرافق العامة، حيث تنقسم بدورها إلى نفقات التسيير والمستخدمين.

1/ نفقات التسيير:

الفرع الأول: نفقات المستخدمين وتتضمن الأبواب التالية

الباب 01: 22 الراتب الرئيسي للنشاط (أجور العمال) ؛

الباب 02: 22 المستخدمين المتعاقدين الرواتب والمنح ذات طابع عائلي ؛

الباب 03: 22 التفويضات والمنح المختلفة (منح الأولاد) ؛

الباب 04: 22 أعباء اجتماعية (الضمان الاجتماعي، منح التقاعد، التأمين) ؛

الباب 05: 22 المساهمة في الخدمات الاجتماعية (مصلحة الشؤون الاجتماعية، النادي) ؛

الباب 06: 22 معاش الخدمة والأضرار الجسدية (حوادث العمل).

الفرع الثاني: نفقات التسيير إذ تقسم بدورها إلى أبواب كالتالي

¹ - مقابلة شخصية للمدير الفرعي للمالية والمحاسبة.

الباب 22: 11 تسديد المصاريف، مصاريف التنقلات والمهمات بالجزائر أو بالخارج ؛

الباب 22: 12 الأدوات والأثاث ؛

الباب 22: 13 اللوازم (عتاد العمل) ؛

الباب 22: 14 التوثيق (طباعة الوثائق، شراء كتب ومجلات خاصة بالجامعة) ؛

الباب 22: 15 تكاليف الملحق (تسديد الفواتير مثل الكهرباء الغاز...) ؛

الباب 22: 16 ألبسة العمال ؛

الباب 22: 17 حظيرة السيارات ؛

الباب 22: 18 أشغال الصيانة ؛

الباب 22: 19 مصاريف التكوين قصير المدى بالخارج (البعثات الجامعية) ؛

الباب 22: 20 مصاريف تكوين الموظفين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات قصير المدى بالجزائر؛

الباب 22: 21 عتاد لوازم الإعلام الآلي ؛

الباب 22: 22 عتاد وأثاث ييداغوجي ؛

الباب 22: 23 المصاريف المتعلقة بالدراسات لما بعد التدرج والطور الثالث ؛

الباب 22: 24 المشاركة في الهيئات الوطنية والدولية..أنظر الملحق رقم (3).

2/نفقات التجهيز:تمثل في مختلف النفقات التي تحتص في تجهيزات الجامعة ذ تهتم ببناء الكليات

والترميمات المختلفة لها وتجهيز مخابر البحث العلمي وذلك في عدة مشاريع، المبنية تحت المخططات

التالية:مخطط دعم النمو الاقتصادي،التكميلي لدعم النمو الاقتصادي،التكميلي لدعم الإنعاش الاقتصادي،

مخطط الهضاب العليا،إذ تكون هناك دراسة سابقة للمشروع من طرف هيئات التجهيز وترسل بعد ذلك

الإعتمادات المالية بعد المصادقة عليها من طرف وزارة التعليم العالي ووزارة المالية كما أشرنا إليه سابقا.¹

المطلب الثالث:دراسة تطور الميزانية

تختص جامعة ابن خلدون كغيرها من جامعات الوطن بكل ما يتعلق بالتعليم العالي والبحث العلمي

ومختلف المهام التي تقوم بها كليتها في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضاريا وذلك عن طريق تطوير

¹ - مقابلة شخصية لمصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز الجامعي.

الفصل الثالث:

التسيير المالي في جامعة ابن خلدون

الاتمادات المخصصة لميزانياتها ، وذلك وفق للمعطيات المتحصل عليها و التي سوف نحاول عرضها في هذا المطلب مع تحليلها ومعرفة واقع الإنفاق على التعليم العالي .

أولاً: تطور ميزانية التسيير: أنظر الملاحق (4-5-6-7-8).

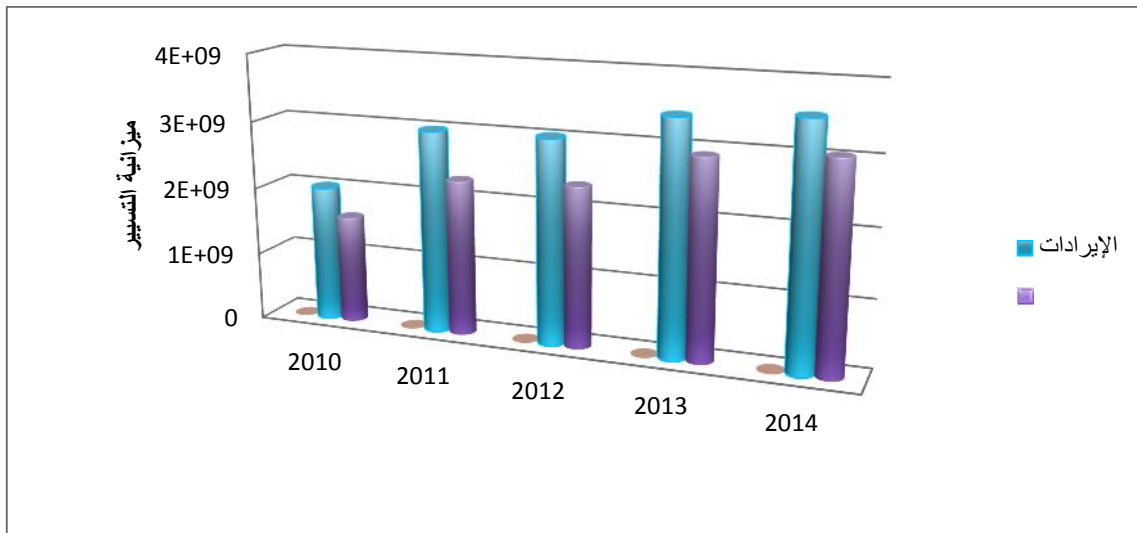
الجدول رقم(3-5): تطور ميزانية التسيير

الوحدة: دج

2014	2013	2012	2011	2010	البيان
3534494000.0	343056000000.0	3011888000.0	2985000000.0	2010573483.0	تطور الإعتمادات الممنوحة
%3.03	%13.90	%0.90	%48.46	-	نسبة تطور الإعتمادات
3050790508.71	2927682091.84	2368312791.34	2299360900.91	1596668005.09	تطور النفقات
%4.20	%23.61	%2.99	%44.01	-	نسبة تطور النفقات
%86.31	%85.34	%79	%77	%79.41	النسبة المئوية للاستهلاك

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة الميزانية و المحاسبة.

الشكل رقم(3-7): تطور ميزانية التسيير 2010-2014م



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة المحاسبة والميزانية

لقد تطورت الإعتمادات المخصصة لميزانية تسيير جامعة ابن خلدون -تبارت - ونفقاتها تطورا ملحوظا وذلك وفقا للمعطيات المتحصل عليها والمتعلقة بالفترة 2010-2014 والتي حاولنا عرضها وذلك بالاعتماد على حساب بعض النسب المساعدة على التحليل

ومن خلال الجدول رقم (3-5) نلاحظ أن نسبة الاستهلاك لم تتعدى 86% لجميع السنوات وهذا يدل على أن نفقات التسيير و المستخدمين لم تستهلك كلية وهذا ما أثر على النسبة العامة للميزانية وراجع ذلك على حصول الجامعة على الميزانية الأولية والميزانية الإضافية وأن نفقات المستخدمين لم تستهلك إلا ما قيمته حوالي 63% ، حيث أن وزارة التعليم العالي ومنها الحكومة رفضت مراجعة أجور ورواتب قطاع التعليم العالي .

حيث سوف يكون في السنوات القادمة احتمال تراجع في التوظيف الخاص بالأساتذة و الموظفين بسبب سياسة التقشف المنتهجة من طرف الدولة وذلك يعود إلى سبب الانخفاض في أسعار البترول.

ثانيا:دراسة تطور نفقات التجهيز، أنظر الملحق (9-10-11-12-13)¹

الجدول رقم (3-7):تطور ميزانية التجهيز 2010-2014

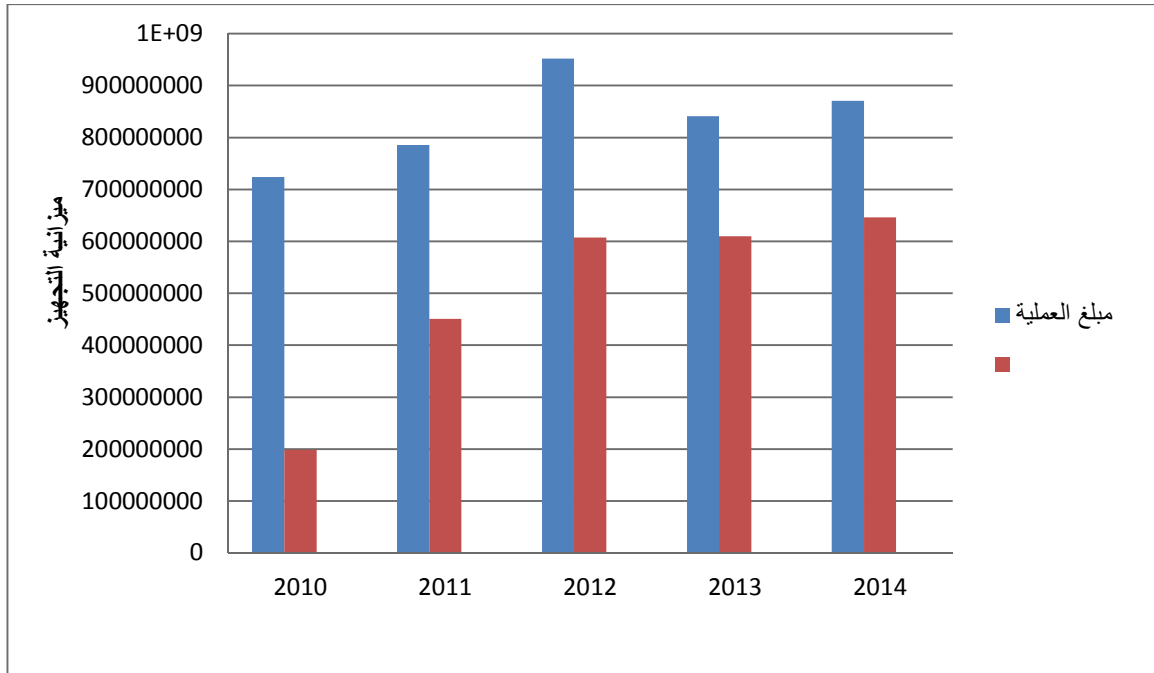
2014	2013	2012	2011	2010	البيان
870903000.00	840767000.00	951735000.00	785433000.00	723909000.00	التطور الإجمالي لمبالغ العمليات والمشاريع
%3.58	%-11.16	%21.17	%8.49	-	نسبة التطور
646418631.47	610059445.89	607298315.11	451017459.00	1987514113.50	الدفع الإجمالي في 31/12/N
%74.22	%72.55	%63.80	%57.42	%27.45	نسبة الاستهلاك
224484368.53	230707554.11	344454684.99	3344445541	525157586.5	الفارق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة.

نسبة الاستهلاك=المبلغ المستهلك المدفوع للعملية/ المبلغ الإجمالي الممنوح*100.

¹-مقابلة شخصية لمصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة.

الشكل رقم (3-8): تطور ميزانية التجهيز 2010-2014



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة متابعة برامج بناء وتجهيز الجامعة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة التطور الإجمالي لعمليات بناء وتجهيز الجامعة يتغير من سنة لأخرى حيث ارتفع في سنة 2012 بنسبة 21.17% إذ تعود نسبة هذه الزيادة لمتغيرات عديدة نذكر منها ، أن الحكومة أعطت أهمية لبناء مد جامعية جديدة منها حوالي 8000 مقعد بيداغوجي بكليات جامعة تيارت (بكل هيكلها) دون أن ننسى تجهيزها بمختلف المخابر.

إعتماد سياسة البحث العلمي ومنها إنشاء مخابر للبحث حيث يوجد حوالي 15 مخبر بحث.

من جهة أخرى نلاحظ تناقص في الفارق (الفرق بين المبلغ الإجمالي للعملية والمبلغ المستهلك المدفوع)

و الجدير بالملاحظة هنا أنه عندما يكون فائض في الفارق إذ تسمى هذه العملية بانخفاض التقييم ويتم

إعادة الرصيد إلى الخزينة بعد غلق العملية، وهذا عكس ميزانية التسيير فالفائض يرحل إلى السنة اللاحقة، أما

في حالة العجز فتسمى العملية بإعادة التقييم بواسطة مقرر إعادة التقييم حسب الملحق رقم(14)

وبعد تعرضنا لتحليل طرفي الميزانية من إيرادات ونفقات نستنتج أن ميزانية الجامعة من المستحيل أن تكون الإيرادات مساوية للنفقات لأن نسبة الاستهلاك في نهاية السنة تكون 85% إلى 90% فإذا كان فائض يرحل إلى السنة الجديدة، أما إذا اكتشفت النفقة أكبر في الميزانية التعديلية نتركها حتى العام المقبل.

حيث أن الجامعة تعتمد في تمويلها بنسبة 90% على خزينة الدولة فلا بد لها من البحث والتنوع من أساليب أخرى لتمويلها .

خلاصة الفصل

لقد غطت هذه الدراسة العديد من الجوانب منها تمويل التعليم الجامعي ودوره في تنمية العنصر البشري من خلال اكتساب التعليم العالي أهمية بالغة في الدور الذي تؤديه بحرية البحث العلمي التي بدورها أصبحت تحجز زاوية هامة في الجامعة لدفع التنمية ولاسيما تنمية الموارد البشرية التي هي مفتاح الحلول لأغلب المعضلات في الحياة اليومية: الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية.

. أدت الجامعات دورا هاما في تنمية الكثير من الدول كما أنها تعد من المؤسسات الاجتماعية والثقافية الرائدة مما توسعت وظائفها واهتماماتها بحيث أصبحت تقوم بكافة الأبحاث والدراسات وإيجاد الحلول لشكالات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية والمجالات الأخرى، لذا فإن تمويل الجامعة ضروري وضمن حدود المستوى الكاف والمناسب لأعباء التعليم الجامعي ومهامه وتوفير المبالغ المالية التي تحددها الجامعات نتيجة للتوسع الحاصل في التعليم الجامعي وارتفاع الأسعار وزيادة عدد الطلبة بنسب متزايدة عبر السنوات العشر الأخيرة.

خلاصة

الجزائر أمة عريقة تحتفل بتاريخ ثري ضارب في القدم يمتد إلى آلاف السنين، إلا أنها لا تزال أمة فتية بالنظر إلى حداثة عهدها بالاستقلال. هاهي ذي الجزائر اليوم تشهد تحولات عميقة، سريعة الوتيرة في شتى المجالات من بينها توطيد بناء منظومة تربوية بمختلف مكوناتها، الأمر الذي كان دوماً من بين التحديات الكبرى، في طليعة أولويات الدولة الجزائرية من استقلال البلاد إلى اليوم.

إلا أن سبب تدهور المؤسسات العامة ليس نقصاً في رأس المال أو في الموارد أو في الأيدي العاملة، لكنه راجع بصفة أساسية إلى التخلف في التسيير كما ونوعاً، فالتسيير يكون قادراً على الحصول على الرأس المال اللازم، ويكون قادراً على اكتشاف الموارد أو الاستخدام المتاح منها، كما يكون قادراً على تكوين قوة عاملة ماهرة راضية.

وضعف التسيير أو سوء التسيير ينتج من عدم تفهم حقيقي لمفهوم التسيير، أو عدم الاقتناع بأنه مهنة تتطلب إعداد خاصاً مثل الطب والهندسة، فالبعض ينظر إلى التسيير على أنه أمر ونهي والبعض الآخر ينظر إليه على أنه رفعة وترقية، والكثيرون ينظرون إليه على أنه نشاطاً يمكن أن يقوم به أي إنسان.

وفي الوقت الذي كان يشهد فيه مفهوم التسيير تطبيقات واسعة في البلدان المتقدمة كانت الدول المسماة بالدول النامية تعيش حالة من الفوضى بسبب إنتهاجها من حيث لا تدري لسبيل في تسيير مؤسساتها، من بين هذه الدول الجزائرية التي تنبعت بهذا المشكل وحاولت إتباع مسلك التسيير الأنجع في مؤسساتها، أين أصبح التسيير هو السبيل الوحيد للحفاظ على بقاء مؤسساتها في ظل المنافسة الشديدة التي تفرضها العولمة.

من خلال مختلف الفصول النظرية والفصل التطبيقي، الذي أردنا من خلاله أن يكون إسقاطه على الواقع، لتتعرف على مدى ارتباط المعارف النظرية بالمعارف التطبيقية، تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات والتساؤلات المطروحة، إضافة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بالفصول النظرية إلى جانب دراسة حالة نذكرها فيما يلي :

1/ فيما يخص اختبار الفرضيات

فقد أدت معالجة الموضوع إلى النتائج التالية :

- ظهر التسيير منذ أوائل القرن العشرين وكان هذا المفهوم يزداد تماسكا مع تطور الفكر التسييري ونعني بالتسيير العمليات المتكاملة والمتناسقة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة .

لكن على الرغم من أهمية التسيير في المؤسسات إلا أنه لم يولي له الأهمية البالغة في المؤسسات العامة ذات الطابع الإداري، وهذا راجع لعدم وعي المسؤولين بالمعنى الحقيقي له وبأهميته في تحسين أداء المؤسسات بشكل عام ، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى.

- إن القيام بأي مشروع يستوجب التعرف على الإمكانيات لدى صاحب الاستثمار والوسيلة التي تساعد في ذلك هي استعمال تقنيات الإدارة المالية (التسيير المالي) والتي عادة تركز في تقنية التحليل المالي وعليه فإن هذا التحليل يساعد على معرفة الوضعية المالية خلال فترة زمنية معينة وترتيب البيانات المالية ، هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية، حيث ينتج عنه اكتشاف نقاط القوة والضعف في المركز المالي (الميزانية ، الذمة المالية) وإظهار المركز الحقيقي للمشروع أو الاستثمار.

- تشغل المؤسسات العمومية حيزا كبيرا من مالية الدولة وفي مقدمتها مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة ، ونظرا لأهميتها أصبح التسيير فيها ضرورة ملحة لماله من نتائج بالغة الخطورة على تنفيذ ميزانيتها بما تحويه من إيرادات ونفقات .

لذا فكان لابد على المسيرين التحلي بروح المسؤولية لإبراز مهاراتهم وقدراتهم ومن المسيرين المعنيين الأمر بالصرف والمحاسب العمومي كل حسب صلاحياته وتخصصات المخولة له في تنفيذ الدقيق للميزانية على وجه العموم والنفقات على وجه الخصوص.

2/ أما في ما يخص نتائج البحث فهي كما يلي:

- إن فعالية الموارد البشرية وكفايتها الإنتاجية يمكن أن تتحقق من خلال سلوك إدارتها عن طريق:
 - وضع الأشخاص المناسبة في الوظائف المناسبة .
 - خلق الوظائف المناسبة وقدرات أو مهارات الأفراد.

● إن تسيير الميزانية ليس مهماً؛ سهلة بل هي وظيفة شاقة يرتبط بها مصير المؤسسة، لذلك تتطلب في من يتقدم إليها أن تتوافر فيه مجموعة من السمات والتي يمكن حصرها في السمات الذاتية، السلوكية والذهنية لكي يؤدي مهامه بكفاءة وفعالية .

● يعتبر الإنفاق على التعليم العالي إنفاقاً استثمارياً وليس استهلاكياً فقط، خصوصاً عندما أوضح التعليم قدرته على تلبية معظم حاجيات المجتمع ورغباته المادية والمعنوية على اختلافها.

3/ كما سمحت لنا الدراسة التطبيقية للوصول إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات نلخصها في ما يلي :

بعد التطرق إلى أهم المشاكل والجوانب الصعبة التي مست فئة الدراسة وحب علينا تقديم بعض التوصيات للسلطات المعنية وأصحاب القرار التي نراها مجدية من أجل التوفيق بين التسيير المالي في المرافق العامة ومتطلبات المجتمع.

❖ يجب على القادة الإداريين في مديرية جامعة "ابن خلدون" أن يكونوا ميدانيين أكثر وأن لا يكتفوا بالتسيير من وراء المكاتب، وبدلاً من ذلك عليهم إعطاء وقت أكثر للإدارة بالتجوال في مكاتب الموظفين ومواقع العمل بالمؤسسة، بما يسمح الاتصال مع المرؤوسين والإطلاع على مشكلاتهم في العمل ومناقشة الحلول معهم .

❖ تمتيع مسؤولي ومختصي تسيير الموارد المالية بجزية دفع النفقة لأن هم الأدرى بأحوال المنظمة، لأن في حالة عدم صرف النفقة كلياً ترى الدولة أن المسير فاشل .

❖ الأخذ بعين الاعتبار الحوافز الأخرى إلى جانب حافز الأجر مثل: إعادة الاعتبار للحافز المعنوي (التقدير، توفير شروط العمل).

وتواضعاً منا وحتى نحقق التواصل مع الدفعات القادمة فإننا نعترف أننا لم نتمكن من الإلمام بشكل واسع وعميق ببعض النقاط التي إكتفينا بالإشارة إليها فقط، ولهذا فإننا نقترح على الطلبة المقبلين على الدراسات النهائية إعداد المواضيع الآتية للتناول وهي :

✓ أثر البيئة على التنظيم داخل المؤسسة العامة .

✓ تطبيق منهج التسيير العمومي الجديد في المؤسسات العمومية .

✓ دراسة مقارنة بين أهمية التسيير المالي في المؤسسات العامة الإدارية والمؤسسات العامة الاقتصادية.

✓ الاستثمار في الجامعة أحد سبل مصادر تمويلها.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد استطعنا ولو بشكل بسيط ومتواضع أن نملأ الفراغ الموجود بمعالجة هذا الموضوع وإثراء مكتبتنا القيمة وكذلك تلبية الرغبة للتطلع والبحث.

"والله من وراء القصد وهو يهدي السبيل"

قائمة المراجع

I. قائمة المراجع بالعربية

أولاً: الكتب

- 1) احمد طرطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص15
- 2) أحمد ماهر ، الإدارة "مبادئ ومهارات" ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية لنشر ، مصر ، 2004.
- 3) أحمد محمد المصري ، التخطيط والمراقبة الإدارية ، مؤسسة الشباب الجامعية ، مصر ، 2006.
- 4) أحمد محمد غنيم ، الإدارة المالية "مدخل التحول من الفقر إلى الثراء" المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2008.
- 5) أحمد محيو ، محاضرات في المؤسسات الإدارية ، الطبعة الرابعة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2006.
- 6) أحمد عثمان طلحة ، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية ، الطبعة الأولى ، دارحامد لنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004.
- 7) الشريف الرحمان ، أموال البلديات الجزائرية "الإعتدال ، العجز ، التحكم الجيد في التسيير" ، دار القبة ، الجزائر ، 2003.
- 8) أسامة عزمي سلام ، وشقيري نوري موسى ، إدارة الخطر والتأمين ، الطبعة الأولى دار حامد لنشر ، الأردن ، 2010.
- 9) بلال خلف السكارنة ، التخطيط الإستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، الأردن ، 2010.
- 10) جمال الدين محمد المرسي وأحمد عبد الله الحليح ، مدخل لإتخاذ القرارات ، الطبعة الأولى ، دار الجامعية لنشر والتوزيع ، مصر ، 2010.
- 11) جمال الدين لعويسات ، مبادئ الإدارة ، دار هومه للطبع ، نشر ، الجزائر ، 2003.

- 12) حسين حريم ،مبادئ الإدارة الحديثة "نظريات ،العمليات الإدارية ،وظائف المنظمة " ،الطبعة الثانية، دار حامد للنشر ،الأردن ،2010.
- 13) حسين عثمان ومحمد عثمان،أصول علم الإدارة ،الطبعة الأولى،منشورات الحلبي الحقوقية،لبنان،2007.
- 14) حمام محمد الزهير ،من هنا يبدأ التسيير الفعال،الطبعة 2006،الدار الخلدونية لنشر والتوزيع،الجزائر،2006.
- 15) حمزة محمود الزبيدي ،الإدارة المالية المتقدمة ،الطبعة الثانية ،الوراق لنشر،الأردن ،2008.
- 16) خالد شحادة خطيب ،أحمد زهير شامية،أسس المالية العامة،الطبعة الثانية،داروائل لنشر والتوزيع،الأردن ، 2002.
- 17) دريد كامل آل شبيب، الإدارة المالية المعاصرة ، الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،الأردن ،2007.
- 18) رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم المرسي ،الإدارة لمحاة معاصرة،الوراق لنشر والتوزيع،الأردن ،2006.
- 19) رضوان حلوة حنان،نزار فليح البلداوي،مبادئ المحاسبة المالية،الطبعة الثانية ،إثراء لنشر والتوزيع ،الأردن، 2009.
- 20) زيد منير عبوي،التخطيط والتطوير الإداري ،الطبعة الأولى ،دار الراية للنشر والتوزيع،الأردن،2009.
- 21) طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد الصبحي،إدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ،الأردن ،2007.
- 22) عادل فليح العالي،المالية العامة والتشريع المالي الضريبي،الطبعة الأولى ،دار حامد لنشر والتوزيع،الأردن، 2007.
- 23) عبد الرزاق بن حبيب ،إقتصاد وتسيير المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2000.
- 24) عبد الستار صياح وسعود العامري،الإدارة المالية"الأطر النظرية وحالات عملية"،الطبعة الثالثة، دار وائل لنشر،الأردن ،2003.
- 25) عبد السلام أبو حقق، أساسيات الإدارة المالية ،الدار الجامعية ،مصر ،1995.

- 26) عبد الغني بيوتي عبد الله، أصول علم الإدارة، الدار الجامعية ،مصر ،بدون سنة .
- 27) عبد القادر شيخلي، البحث العلمي بين الحرية والمؤسسة ،دار المجدلاوي لنشر،الأردن ، 2002.
- 28) عبد الكريم صادق بركات وآخرون، المالية العامة، دار الجامعية لنشر والتوزيع،لبنان ، 1986.
- 29) عبد المعطي محمد عساف، إدارة المشروعات العامة"المؤسسات العامة، الهيئات، الشركات العامة"، دار جهينة للنشر،الأردن ،2005.
- 30) عدنان تايه نعيمي وياسين كاسب خرسة، أساسيات الإدارة المالية ،الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن ،2007.
- 31) عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية"النظرية والتطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .
- 32) عصام علي الدبس، القانون الإداري، الكتاب الأول ،الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن،2014.
- 33) علي زغودود، المالية العامة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2005.
- 34) عمار عوابدي ، القانون الإداري "النظام الإداري" الجزء الأول ،الطبعة الرابعة ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2007.
- 35) عمر الصخري، إقتصاد وتسيير المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2003.
- 36) غسان مدحت الخيري، مدخل في القانون الإداري،الطبعة الأولى، دار الراهة للنشر والتوزيع،الأردن، 2013.
- 37) فاروق عبدو فليه، إقتصاديات التعليم"مبادئ راسخة"، دار المسيرة للطباعة ،الأردن،2003.
- 38) فتحي أحمد ذياب عواد، إقتصاديات المالية العامة،الطبعة الأولى، دار رضوان لنشر والتوزيع، الأردن،2012.
- 39) فليح حسن خلف، إقتصاد المعرفة، دار النشر حدار للكتاب العالمي، الإردن،2007.
- 40) محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة ،دار الجامعية لنشر،مصر ،2002.
- 41) محمد الصغير بعلي، القانون الإداري"التنظيم الإداري"، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون سنة النشر.

- 42) محمد الصغير بعلي ويسرى أبو العلا، المالية العامة "النفقات العامة، الإيرادات العامة، الميزانية العامة"، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 43) محمد رسلان جيوسي وآخرون، الإدارة "علم وتطبيق"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 44) محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، الجزء الأول، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 45) محمد رفعت عبد الوهاب، مبادئ وأحكام القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، الأردن، 2005.
- 46) محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة "المبادئ والتطبيق"، الدار الجامعية، لبنان، 1996.
- 47) محمد سعيد فرهود، مبادئ العامة، الجزء الأول، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، بدون بلد النشر، 1979.
- 48) محمد سويلم، الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دار هاني للطباعة، مصر، 1997.
- 49) محمد شاكر عصفور، أصول الموازنة العامة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
- 50) محمد طاقة، هدى الغراوي، إقتصاديات المالية العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 51) محمد عباس المحرزي، إقتصاديات المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، 2005.
- 52) محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، دار الجامعية، مصر، 2002.
- 53) محمد مسعي، المحاسبة العمومية، الطبعة الثانية المنقحة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 54) محمد منير المرسي، الإتجاهات الحديثة في التعليم العالي المعاصر وأساليب تدريسه، مطبعة النيل القاهرة، مصر، 2002.

55) مصلح ممدوح الصرايرة، القانون الإداري، الكتاب الأول، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

56) موسى قاسم القيروني وعلي خضرمبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة المنقحة، دار تسنيم للنشر، الأردن، 2006.

57) نتو إبراهيم عباس، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.

58) نواف كنعان، القانون الإداري، الكتاب الأول، الإصدار الثاني، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

59) نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

60) هاني علي الطهراوي، القانون الإداري "ماهية القانون الإداري-النشاط الإداري" الطبعة الخامسة، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

61) هشام أحمد عطيه، محمد محيو عبد ربه، النظام المحاسبي ونظام محاسبة التكاليف في المنشآت الإستشفائية، دار الجامعة لنشر والتوزيع، الجزائر، 2000.

ثانيا: أطروحة الدكتوراه والرسائل الجامعية

62) آيت ميمون كريمة، التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير وإقتصاد، جامعة ابن خلدون، تيارت. 2007-2008.

63) بداوي نصر الدين، تسيير المؤسسة العمومية ذات طابع الإداري، رسالة لنيل شهادة ماجستير للإعلام الآلي لتسيير، الجزائر، 2007-2008.

64) بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006.

- 65) بيالة سميرة ،المدير و عملية إتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة " دراسة حالة: وحدة إنتاج ENAP بوادي السمار-الجزائر- " رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، فرع: إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2003-2004.
- 66) تولقي هنية ،مكانة وأهمية المحاسبة في تسيير المستشفيات ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،جامعة تيارت، 2012-2013.
- 67) جمال يرقى ،أساسيات في المالية العامة وإشكالية العجز في ميزانية البلدية، رسالة مقدمة لنيل رسالة ماجستير، فرع تسيير، كلية العلوم الأقتصادية وعلوم التسيير ،الجزائر ،2001-2002.
- 68) دراجي تقوى ،إعادة التنظيم في المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الحاج لخضر ،باتنة،الجزائر ،2008.
- 69) سلطاني محمد رشدي،التسيير الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالجزائر "واقعه وأهميته وشروط تطبيقه" ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2005-2006.
- 70) عبد المليك مزهد ،مساهمة لإعداد المقاربة التسييرية المبنية على الفارق الإستراتيجي-دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر - ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الإقتصادية، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2006.
- 71) عيرش نسيمه،التنظيم الإداري في جامعة الجزائر ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر ،2008-2009.
- 72) فاطمة الطهاوي ،تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات ،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ،جامعة المنتوري ،قسنطينة، 2006-2007.
- 73) قمري حياة،دور الرقابة في تحقيق تكاليف اللاجودة في المؤسسة الصناعية "دراسة ميدانية" ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،تخصص إقتصاد تطبيقي وتسيير منظمات، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2009-2010.

74) يحيوي أحمد، إصلاح الميزانية العامة للدولة وأثارها على تسيير المؤسسة العامة ذات الطابع

الإداري في الجزائر، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة أحمد

بوقرة، بومرداس، 2008-2009.

ثالثا: المؤتمرات والمبقيات

75) مزيان الشيخ، ميزانية المؤسسة التربوية، ملتقى تكويني لمسيري المؤسسات التربوية، ولاية الجلفة،

الجزائر، يوم 15-11-2015.

رابعا: الجرائد والمجلات

76) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الصادرة في 4 سبتمبر 1990 الموافق

ل14 صفر 1411 هـ، العدد: 35.

خامسا: القوانين

77) المادة 33 من قانون 90-21 الموافق ل15 غشت 1990 المتعلق بالحاسبة العمومية .

78) المادة 55-56 من قانون 90-21 الموافق ل15 غشت 1990 المتعلق بالحاسبة العمومية.

II . قائمة المراجع باللغة الفرنسية

79) Gauthier noel, cause genièvre , le trésorerie dans l'entreprise public, union édition, paris, 1981.

80) J-P-helfer et autres , management strategie, 3eme edition , veibert, paris, 2000.

المواقع الإلكترونية

81) http://www.e-campus.ufc.dz/cours/comptable/comptabilite_publicue/03/24-.html.

82) <http://tenietelabed05.forumgeneration.net/t4318-topic>.

83) http://temietelabed05_forumgerationk.net/t4318-topic

84) <http://9alam.com/community/threads/tnfidh-mizani-aldul.14131/5>

85) [http://faculty:sau.edu.sa/i/doc-5 doc 493/03-
http://30.dz.gustyoo.com](http://faculty:sau.edu.sa/i/doc-5 doc 493/03-
http://30.dz.gustyoo.com)

86) <http://www.gool.dz./url/? Sa=/gard>.