وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية

كلية : العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم : العلوم الاقتصادية

أثر التحول الرقمي على أداء العمليات المالية في الخزينة العمومية - دراسة حالة خزينة ولاية المدية -

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

إعداد الطالبتين:

- عنابي فتيحة
- زيان فاطمة الزهراء

إشراف الأستاذ:

د .علوطي أمين

السنة الجامعية:
2023-2024

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۖ إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

سورة البقرة... الآية 32.

شكر وتقدير

بسم الله الرحمان الرحيم

وما توفيقي الا بالله .

الحمد لله بنعمته تتم الصالحات.

بفضل الله تعالى أتممنا اعداد مذكرة التخرج الحصول على نهاية ماستر 2 تخصص اقتصاد نقدي وبنكي .

أهدي تخرجي : الى من علمتني معنى الصبر والقوة وكلها الله بالهيبة والوقار أمي رحمها الله وأسكنها جنات النعيم.

الى من تطيب المجالس بذكره وأفتخر بتشجيعه لي لأبي الغالي شفاه الله.

اهداء لعائلتي الصغيرة : الى سندي وداعمي ورفيق حياتي زوجي وجواج بلال.

الى فلذات كبدي وروح قلبي أولادي اميرة عبد الفتاح ومايا حفظهم الله ونور دربهم ان شاء الله.

اهداء خاص الى صديقتي وأختي من تقاسمت معها اعداد المذكرة فتيحة عنابي وعائلتها الكريمة.

الى أستاذي مشرفي في اعداد المذكرة الدكتور علوطي أمين وفقه الله.

الى كل من يعرفني من قريب أو بعيد أشاركهم نجاحي لفرحتهم ودعائهم لي.

وشكرا

زيان فاطمة الزهراء



إهداء

قال تعالى : (قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

الى من كلله الله بالهيبة والوقار....الى من علمني العطاء بدون انتظار...الى من أحمل اسمه بكل افتخار...أرجوا من الله أن يرحمك ويتقبلك من الشهداء وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد.والدي العزيز رحمه الله.

الى ملاكي في الحياة ..الى معنى الحب ومعنى الحنان ...

الى بسمة الحياة وسر الوجود ، الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى أغلى الحبايب. أمي الحبيبة أطال الله في عمرها .

الى زوجي العزيز وشريك حياتي أهدي هذا العمل تقديرا مني لشخصه على وقوفه بجانبي في سبيل تحقيق أحلامي وطموحاتي وله مني خالص الشكر لما قدمه لي من مساعدة ودعم ، فقد كان الداعم الأكبر في كل شيء .

الى قرة عيني ابني أنس وبطلتي الصغيرة وسام حفظها الله لي من كل مكروه.

الى من به أشد ساعدي وتعلى هامتي سندي وركيزتي أخي يحي حفظه الله وأطال في عمره.

الى اخوتي البنات حفظهم الله.

والى أم زوجي الغالية حفظها الله في صحتها وأطال عمرها .

الى زميلاتي المقربات في العمل.

الى أستاذي الكريم المشرف على اعداد المذكرة الدكتور علوطي أمين.

الى كل من دعمني وساندني ولو بالقليل بدون استثناء أهديكم تخرجي ودعواتكم بالتوفيق والنجاح نحو مستقبل مشرق حافل بالعطاء والنجاح خاصة في مسيرتي المهنية.

عنابي فتيحة


فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر

إهداء

ملخص

مقدمة: _____ أ

1-مشكلة الدراسة: _____ أ

2-فرضيات الدراسة: _____ ب

3-أهمية الدراسة: _____ ب

4-أهداف الدراسة: _____ ت

5-منهج الدراسة: _____ ت

6-أسباب اختيار الموضوع: _____ ت

7-هيكل الدراسة: _____ ت

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للحكومة الالكترونية

تمهيد: _____ 6

المبحث الأول: مفهوم الحكومة الالكترونية _____ 7

المطلب الأول: تعريف الحكومة الالكترونية _____ 7

المطلب الثاني: نشأة الحكومة الالكترونية _____ 9

المطلب الثالث: أنواع و نظريات الحكومات الالكترونية 11

المبحث الثاني: التحول نحو الحكومة الالكترونية 15

المطلب الأول: أسباب التحول نحو الحكومة الالكترونية 15

المطلب الثاني: أهداف الحكومة الالكترونية 17

لمطلب الثالث: مجالات تطبيق الحكومة الالكترونية 21

خلاصة الفصل الأول 23

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحول الرقمي

تمهيد : _____ 25

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي . _____ 26

المطلب الأول :مفهوم التحول الرقمي _____ 26

المطلب الثاني :خطوات التحول الرقمي _____ 28

المطلب الثالث : فوائد وأهداف التحول الرقمي _____ 30

المبحث الثاني : متطلبات التحول الرقمي و أثره على حسن الأداء والكفاءة. _____ 33

المطلب الأول : متطلبات تطبيق التحول الرقمي. _____ 33

المطلب الثاني : العوائق التي تواجه التحول الرقمي . _____ 38

المطلب الثالث : اثر التحول الرقمي على حسن الأداء وفعالية العمليات. _____ 40

خلاصة الفصل الثاني 41

الفصل الثالث: التحول الرقمي وأثره على أداء عمليات الخزينة لولاية المدية

تمهيد: _____ 43

المبحث الأول: تنظيم خزينة الولاية _____ 44

المطلب الأول: تعريف خزينة الولاية وهيكلها التنظيمي _____ 45

المطلب الثاني: صلاحيات ومهام الخزينة الولائية _____ 46

المطلب الثالث: العمليات المالية لخزينة

الولاية..... 53

المبحث الثاني: رقمنة الخزينة العمومية – حالة خزينة ولاية المدية _____ 58

المطلب الأول: مراحل التحول الرقمي للخزينة العمومية بالمدية _____ 58

المطلب الثاني: مراحل تنفيذ النفقات العمومية قبل الرقمنة وبعدها _____ 60

المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي على عمليات تنفيذ النفقات العمومية بالخزينة 74

خلاصة الفصل الثالث: _____ 76

خاتمة: _____ 78

قائمة المراجع : _____ 81

الملاحق _____ 84

مستخلص:

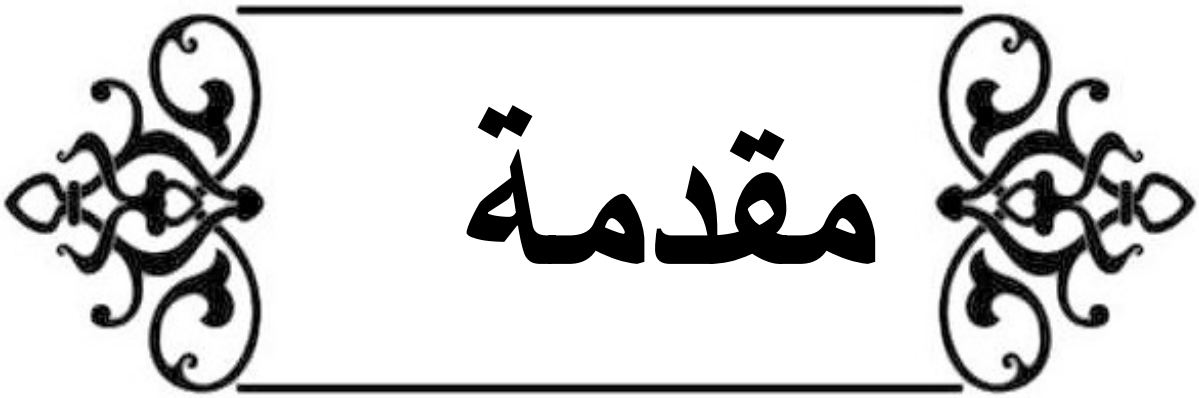
هدفت الدراسة إلى تبيين أثر الحول الرقمي على أداء العمليات المالية في الخزينة العمومية مع دراسة حالة تطبيقية لحالة خزينة ولاية المدية، و لتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة ثلاث فصول، الأول خاص بالحكومة الالكترونية، أما الفصل الثاني خاص بالتحول الرقمي، أما الفصل الثالث خصص لدراسة تطبيقية لرقمنة خزينة ولاية المدية. و أشارت نتائج الدراسة الى أن هناك أثر فعال و بارز لرقمنة الخزينة العمومية من أجل تسهيل عملية الرقابة من خلال توفير الكثير من الجهد و تقليل الأخطاء إلى أقل مستوى و سهولة تحديد الخطأ و تصحيحه. كما ساهم في دلك تحديد المسؤوليات لكل عون يتدخل في عملية الرقابة مما ساهم في تفعيل عملية الرقابة على مستوى الخزينة العمومية.

الكلمات المفتاحية: الحكومة الالكترونية، التحول الرقمي، الخزينة العمومية، خزينة الولاية، نفقات التسيير.

Abstract :

The study aimed to demonstrate the impact of digital transformation on the performance of financial operations in the public treasury with an applied case study of the case of the state treasury of Medea State. To achieve the objectives of the study, three chapters were formulated, the first on e-government, the second on digital transformation, and the third on an applied study on digitization. Medea State Treasury. The results of the study indicated that there is an effective and prominent impact of digitizing the public treasury in order to facilitate the oversight process by saving a lot of effort, reducing errors to the lowest level, and making it easy to identify and correct errors. Defining the responsibilities of each agent who intervenes in the oversight process also contributed to this, which contributed to Activate the oversight process At the public treasury level.

Keywords: e-government, digital transformation, public treasury, state treasury expenditures.


مقدمة

مقدمة:

إن التطور الحاصل في المجتمعات وبشكل سريع أدى إلى ازدياد حجم المعلومات وتعقيد عملية التحكم والإفادة من التطبيقات التي انتشرت في شتى المجالات، العمل الإداري وعلى جميع المستويات لتحقيق التقدم وأداء الأعمال بكل كفاءة وفاعلية، بحيث أصبحت الضرورة ملحة أكثر لتحول المؤسسات الإدارية والوظيفية رقميا .

حيث أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات الحكومية وخاصة المالية منها بحيث تسعى إلى التطور وتحسين خدمتها وتسهيل وصول من خلال المستفيدين.

فالتحول الرقمي هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسات المالية من خلال تطبيق التكنولوجيا.

بحيث ساهم التحول الرقمي في ربط المؤسسات والقطاعات مع بعض حتى يتمكن من انجاز الأعمال المشتركة بمرونة وانسجام عالي وهذا ما استوجب إيجاد حلول وطرائق جديدة من شأنها تطوير العمل الإداري والرقي به في المجالات عديدة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية مما يجعل العمل يتحول من ورقي تنظيمي إلى الكتروني شبكي حيث لا وجود للعراقيل وحواجز إدارية وتنظيمية تقف أمام العمل الإداري، وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر لتحول المؤسسات المالية رقميا ويعود ذلك أساسا إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة نواحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاع العام أو الخاص أو كانت تخص الأفراد مما يستوجب على المؤسسات تحسين خدماتها على كافة القنوات.

كما يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير وتحسين الكفاءة التشغيلية وينظمها، ويعمل على تحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور ويخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة تساهم بدورها في خلق حالة من الرضى والقبول من الجمهور تجاه خدمات المؤسسات المالية والخزينة العمومية خاصة، وتعتبر التطبيقات المستعملة إحدى هذه الطرق بحيث بمجرد تطبيقها يتكون كم هائل من البيانات والمعلومات التي تساعد بدورها متخذي القرارات في الخزينة على مراقبة الأداء وكفاءته وتحسين جودة الخدمات .

1-مشكلة الدراسة:

إن التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات المالية وخاصة الخزينة العمومية أدى إلى وجود ضغوطات واضحة من كافة شرائح المجتمع على قطاع المالية من أجل تحسين الخدمات وإتاحتها على كافة القنوات الرقمية، فالتحول الرقمي له فوائد عديدة ومتنوعة على الجمهور والمؤسسات المالية أيضا.

لذلك فالتحول الرقمي ضروري وله دور هام في تحسين كفاءة أداء قطاع المالية ككل والخزينة العمومية خاصة بحيث أصبح من الضروريات بالنسبة لكل القطاعات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها إلى المستفيدين مما يوفر الوقت والجهد في آن واحد وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث كما يلي :

ما هو أثر التحول الرقمي في أداء العمليات المالية في الخزينة العمومية؟

ومن السؤال الجوهري نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو التحول الرقمي؟
- ماهو مفهوم الحكومة الالكترونية؟
- ماهي متطلبات التحول الرقمي؟
- ماهي مراحل التحول الرقمي في الخزينة العمومية وما هو أثرها على العمليات المالية وخاصة نفقات التسيير؟

2-فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم طرح الفرضيات التالية.

- التحول الرقمي هو الحل البديل للإدارة التقليدية الورقية الذي يؤدي إلى الأداء الجيد للعمليات المالية بالخزينة العمومية.
- الحكومة الالكترونية هي استخدام تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات من أجل زيادة شفافية و مساءلة الحكومة.
- يحتاج التحول الرقمي إلى مجموعة من المتطلبات الضرورية.
- مرت رقمنة الخزينة العمومية وخزينة الولاية المدية خاصة بمجموعة من المراحل ساهمت في تفعيل الرقابة على نفقات التسيير.

3-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فما يلي :

- تناولت الدراسة مفهوم التحول الرقمي الذي يعتبر من أكثر المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا في ميدان الإدارة والمالية، فالبرغم من التطور الكبير الذي طرأ على هذا المفهوم إلا أنه مزال مجالا واسعا للبحث والتجديد.

- تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوعا حساسا يتعلق بالمؤسسة المالية، ألا وهو التحول الرقمي بالخزينة العمومية وفوائده باعتباره عملية فعالة تساهم في تحسين أداء العمليات المالية وتحسين صورة الخزينة العمومية مع متعامليها.

4-أهداف الدراسة:

تتجسد أهداف الدراسة فما يلي :

- التعرف على مفهوم التحول الرقمي، فوائده وخطواته.
- إبراز أهم متطلبات التحول الرقم والعوائق التي تواجهه.
- التعرف على أهمية التحول الرقمي على أداء العمليات المالية على مستوى الخزينة العمومية.
- إبراز دور الخزينة العمومية في تفعيل الرقابة على نفقات التسيير.

5-منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع والأهداف المسيطرة أدت بناءا إلى اعتماد المنهج الوصفي في دراستنا باعتباره الأنسب لوصف وتبيان متغيرات الدراسة، أما في الجانب التطبيقي فقد تطرقنا إلى دراسة حالة بينا فيها كيف تم تطبيق التحول الرقمي في الخزينة العمومية لولاية المدية وأثرها وكيف ساهمت هذه العملية في تفعيل الرقابة على نفقات التسيير باعتبارها عملية من عمليات المالية للخزينة العمومية.

6-أسباب اختيار الموضوع:

يوجد جملة من الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع نذكر منها:

- احتلال مفهوم التحول الرقمي مكانة هامة في الكتابات الإدارية الحديثة.
- محاولة إبراز أهمية التحول الرقمي في أداء عملية الخزينة العمومية.
- محاولة اكتشاف خفايا هذا الموضوع والبحث فيه باعتباره أحد أهم المواضيع المتناولة مؤخرا

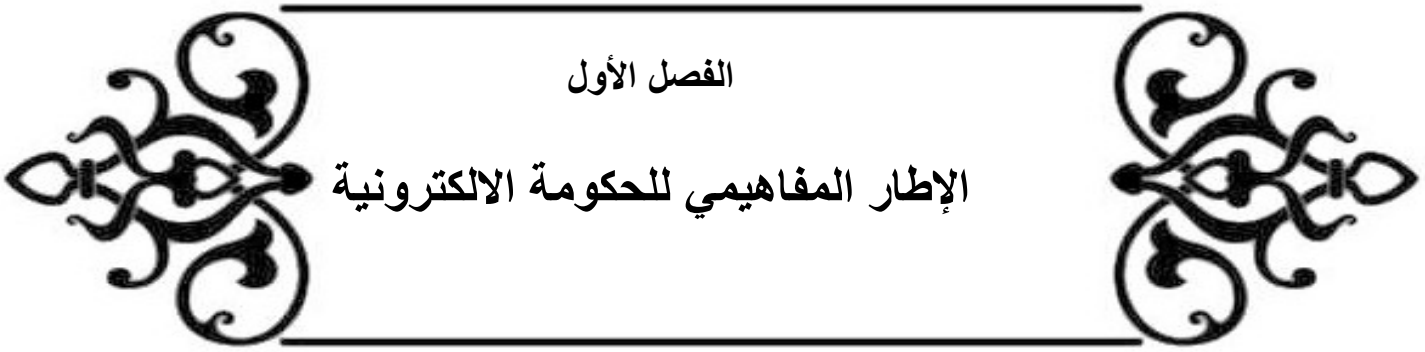
7-هيكل الدراسة:

من أجل الوصول إلى إجابة على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم محتوى الدراسة إلى ثلاث فصول الفصل الأول و الثاني اهتما بالجانب النظري أما الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي ودراسة حالة.

- الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة الالكترونية ويضم مبحثين وكل مبحث فيه ثلاث مطالب حيث اهتم بتقديم مختلف العناصر التي تتعلق بالحكومة الالكترونية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحول الرقمي ويضم مبحثين وكل مبحث فيه ثلاث مطالب حيث اهتم بتقديم مختلف العناصر التي تتعلق بالتحول الرقمي.

- الفصل الثالث: تم تجسيد الجانب التطبيقي ودراسة حالة رقمنة خزينة ولاية المدية وإبراز أثر التحول الرقمي على عمليات تنفيذ النفقات العمومية بها.



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للحكومة الالكترونية

تمهيد:

نظرا للتطور الكبير الذي شهده العالم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشار خدمة الانترنت، فقد استدعى الأمر إعادة النظر بما تقدمه الحكومة من خدمات واندفع العديد من قادة الحكومات نحو مكننة مؤسساتها ووزاراتها في هذا المجال والانتقال من المفهوم التقليدي المسمى بالإدارة الإلكترونية إلى مفهوم الحديث ألا وهو الحكومة الالكترونية وذلك بربط مؤسساتها ووزاراتها بشبكة الاتصال أمام المواطنين ونظرا لأهمية هذا الحدث والذي أصبح ضرورة أمام كل دولة لمواكبة العصرنة وتحقيق تنمية حقيقية ومستدامة لمواطنيها، ما دفـع بالعديد من الباحثين والمتخصصين إلى البحث المعمق قصد إضافة الجديد للبحث العلمي وبالتالي لدراستنا المتواضعة هذه، وعلى هذا الأساس سنقوم من خلال هذا الفصل بتحديد أهم المفاهيم والأهداف المتعلقة بالحكومة الإلكترونية بالإضافة إلى مجالات تطبيقاتها.

المبحث الأول: مفهوم الحكومة الالكترونية

تناولت الكتابات الحديثة في علم الإدارة العامة بعض المفاهيم والمصطلحات الجديدة مثل: الحكومة الالكترونية، الحكومة الرقمية، الحكومة الشبكية، الحكومة الذكية.... ورغم تعدد المصطلحات إلا أنها تعتبر مترادفات تعبر عن مدلول واحد يشير إلى استخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من طرف الحكومات لإداء عملها.

المطلب الأول: تعريف الحكومة الالكترونية

قبل التطرق إلى تعريف الحكومة الالكترونية لابد من تعريف الحكومة التقليدية والتي تعد قاعدة الأساسية التي بنت عليها الحكومة الالكترونية قوامها حيث أن:

الحكومة التقليدية: هي ذلك التنظيم تشكله الدول من أجل إدارة شؤون البلاد واتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمستقبل السياسي والاقتصادي والاجتماعي باعتماد التخطيط الاستراتيجي في مختلف المجالات بما يتماشى مع السياسة التي تتبناها كل دولة.[1]

ولقد تعددت تعاريف الحكومة الالكترونية وذلك حسب اختلاف المجالات التي تستخدم فيها، لذلك سنحاول من خلال هذا العرض إلى ذكر أهم التعاريف لهذا المصطلح في ذلك إلى تحديد الفرق بين الحكومة الإلكترونية والحكومة التقليدية.

أولا: تعريف الحكومة الالكترونية

إن مصطلح **الحكومة الالكترونية** يتألف من شطرين هما مصطلح الحكومة ومصطلح الالكترونية، **فالحكومة:** يقصد بها الهيئة الحاكمة إي جميع السلطات العامة في الدولة، وتعني ممارسة السلطة في جماعة سياسية معينة ومن ثم يكون المقصود منها الحكم في الدولة أي طريقة استخدام السلطة وممارسته الحكم.[2]

ومصطلح **الالكتروني:** يعني الاعتماد على تقنيات تحتوي على ما هو رقمي أو مغناطيسي أو لاسلكي أو بصري أو كهرومغناطيسي أو غيرها من الوسائل المشابهة.[3]

ومن هذا نجد أن مفهوم الحكومة الالكترونية يعكس سعي الحكومات إلى إعادة ابتكار نفسها لكي تؤدي مهامها بشكل فاعل في الاقتصاد العالمي المتصل ببعضه البعض عبر شبكة الاتصالات،

[1] بدران عباس، الحكومة الالكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق، المؤسسة العربية للنشر، بيروت 2004، ص25/1.
[2] محمد الصرفي: المرجع المتكامل في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر،2009، ص23.
[3] داود عبد الرزاق البار، الحكومة الالكترونية، منشأة المعارف، الإسكندرية،2007،ص98.

والحكومات هي ليست سوى تحول جذري في لطرق التي تتبعها الحكومات لمباشرة أعمالها وذلك على نطاق لم يشهده منذ بداية العصر الصناعي.1

قد اختلفت التعاريف فينظر لها البعض كأحد أشكال التجارة الالكترونية حيث عرفها DAVID بأنها "استخدام تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة والتجارة الالكترونية بصفة خاصة لإمداد المواطنين والمنظمات بالمداخيل الملائمة للمعلومات والخدمات وتقديم الخدمات العامة للمواطنين ومنظمات الأعمال، كما أنها طريقة كفاءة وفاعلية لإدارة المعاملات التجارية مع المواطنين ومنظمات الأعمال وحتى مع المنظمات الحكومية ذاتها."

وعرفت الحكومة الالكترونية من خلال " البنك الدولي" على أنها مصطلح حديث النشأة يشير إلى اكتشاف طرق ووسائل جديدة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة، فعالية، شفافية، مساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات للمواطن.[2]

ويشير تقرير الولايات المتحدة أن الحكومة الالكترونية تتضمن استخدام التقنية وتسهيل وتوفير المعلومات والخدمات للمواطنين بالمستثمرين، الموظفين والإدارات الحكومية وهو التحول من السلبية إلى الأكثر إيجابية وفعالية في تقديم الخدمات والمعلومات.[3]

أما تعريف الأمم المتحدة للحكومة الالكترونية فقد عرفتها بأنها "استخدام الانترنت والشبكة العالمية العريضة لإرسال معلومات وخدمات الحكومة للمواطنين.[4]

وتعرف الحكومة الالكترونية حسب بعض الباحثين بأنها قدرة الأجهزة الحكومية على تبادل المعلومات فيما بينها من جهة، وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال من جهة أخرى، وذلك بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر شبكة الانترنت، مع ضمان سرية المعلومات في أي وقت وأي مكان.

أو هي البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين واستعلاماتهم وتتحقق فيها الأنشطة الحكومية للدائرة المعنية من دوائر الحكومة بذاتها أو فيما بين الدوائر المختلفة باستخدام شبكات المعلومات والاتصال عن بعد، وهذا التعريف ركز على المكاسب التي تحققها جراء استخدام الحكومة الالكترونية دون النظر لما تسببه من أضرار كالبطالة وغيرها.[5]

[1] عبد الفاتح بيومي حجازي، الحكومة الالكترونية ونظامها القانوني، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص20.
[2] سوسن زهير المهتدي، تكنولوجيا الحكومة الالكترونية، الطبعة3، دار أسامة، الأردن، 2011، ص25.
[3] عدنان بن عبد الله الشيخة، مقال تحت عنوان "دور الحكومة الالكترونية في رفع كفاءة الإدارة المحلية وتفعيل المشاركة الشعبية" ملتقى بجامعة الملك فيصل، السعودية، ص11.
[4] خالد ممدوح إبراهيم، أمن الحكومة الالكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر2008، ص64.
[5] إسماعيل بوقنور، مرجع سابق، ص12.

وتعرف الحكومة الالكترونية بمعنى أدق بأنها تطبيق واستخدام لما يسمى بتقنية الاتصال والمعلومات في الأجهزة الحكومية واستثمارها الكامل في تسهيل الخدمات الحكومية وتوطيد العلاقات بشكل كفء مع العامة... أو هي استلام المعلومات والتفاعل معها عن طريق الانترنت والاستفادة عن بعد بجوانب الخدمات الحكومية المختلفة.[1]

أما رأي القانونين فكان عبارة عن تحفظ على مصطلح الحكومة الالكترونية انطلاقا من تعريف الفقه الدستوري لاصطلاح الحكومة، والتي يقصد بها مجموعة الهيئات الحاكمة أو المسيرة للدولة أي السلطات العامة (التشريعية، التنفيذية، القضائية) وأن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع الحكومي قاصرة على السلطة التنفيذية فقط ولم تمتد إلى السلطة القضائية والتشريعية، حيث أن استخدامها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال لا تعدي توفير قواعد البيانات الداعمة لاتخاذ القرار.[2]

المطلب الثاني: نشأة الحكومة الالكترونية

بدأت التجربة في أواسط الثمانينات في الدول الاسكندنافية وتمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز أطلق عليه اسم القرى الالكترونية.

- عام 1989 أطلقت المملكة المتحدة مشروع قرية مانشستر وذلك للاستفادة من التجربة الدنماركية التي تمتد إليها عدة مشاريع فرعية وفي عام 1991 بدأ المشروع فعليا.
- عام 1992 عقد مؤتمر الأكواخ البعدية في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع وقد تبنى مجلس لندن مشروع الاتصالات البعدية التقنية الذي أكد على نشر وجمع وتنمية المعلومات بوسائل الكترونية كالبريد الالكتروني والوصول عن بعد لقواعد المعلومات.[3]
- عام 1993 كانت حكومة الولايات المتحدة الأمريكية هي أول من بادر وطرق مجال الحكومة الالكترونية ولاحقا تم إعداد برامج خاصة بمجال الحكومة الالكترونية بواسطة دول أخرى مثل بريطانيا، النمسا، كندا، هولندا.
- سنة 2000 تناولت المنظمات الدولية والمجلس الأوروبي هذا الموضوع فتم إطلاق مبادرة أوروبا الالكترونية وركزت على مفهوم الحكومة الالكترونية في مجال الإدارة والهدف منه تحقيق سهولة وسرعة الحصول على الخدمات الالكترونية.

[1] منال صبحي الحناوي، بيئة المعلومات الآمنة، مؤتمر المكتبات والمعلومات السعودية، بين 06-08 أفريل 2010.
[2] هشام عبد المنعم عكاشة، الإدارة الالكترونية للمرافق العامة، دار النهضة، القاهرة، 2004، ص20.
[3] مصطفى يوسف كافي، الحكومة الالكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، دار رسلان للنشر، 2009، دمشق، سوريا1ن ص21.

- وفي منتصف سنة 2000 قامت الإدارة الأمريكية بطرح العديد من المبادرات في جعل الحكومة أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين وتوسع فرص المشاركة فيها.[1]

من خلال سرد التواريخ والمواقع يمكن تقسيم تطور الحكومة الالكترونية إلى مراحل وهي:[2]

1. المرحلة الأولى: مرحلة الميلاد (عصر الحاسوب) بداية النصف الثاني من القرن العشرين عندما دخلت الحواسيب في مجال التطبيقات الإدارية المختلفة، وفي هذه المرحلة تطوير أنظمة العمل في مجال الإدارات المختلفة من خلال البرامج التي سهلت عمل المواطن.
2. المرحلة الثانية: عصر أنظمة المعلومات في حقبة السبعينات والثمانينات حيث تم وضع بعض الخدمات من خلال أنظمة المعلومات على الأجهزة المختلفة في هذه المرحلة يحصل المواطن على الخدمة من خلال أنظمة المعلومات.
3. المرحلة الثالثة: مرحلة الذروة (عصر الانترنت) في منتصف التسعينات منها تسديد فواتير والاتصال من الإدارات المختلفة.
4. المرحلة الرابعة: المرحلة الحالية.

- عام 2001 انعقدت ندوة دولية عن رعاية الديمقراطية والتنمية حيث أوصت بتكليف منظمة التعاون والتنمية الاقتصاديةة (أوسيد) بتعميق مدارك مستقبل وتداعيات الحكومة الالكترونية والتقصي عن التحديثات والفرص التي تواجهها، وفي نوفمبر 2001 صادقت اللجنة الإدارة العامة "بوما" سابقا على القيام بمشروع الحكومة الالكترونية "جف" وتلقى المشروع توجيهات من الدول الأعضاء (استراليا، كندا، الدنمارك، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، كوريا، المكسيك، هولندا، أمريكا) وتناولت الندوات حول الديمقراطية الالكترونية.
- عام 2002: قام فريق عمل الحكومة الالكترونية في أوسيد ببحث وقدم ثلاث محاضرات (الرؤية والمضمون والاستجابة-استراتيجية تنفيذ الحكومة الالكترونية لإصلاح الإدارات العامة) وقد عرضت نتائج المحاضرات سنة 2003 ضمن تقرير عرض القضايا التي تواجه الحكومات في تنفيذ الحكومة الالكترونية.
- وعلى أساس التقرير عقد مؤتمر في جويلية 2003 لنقاش أهمية القيادة في التنسيق المركزي لمبادرات الحكومة الالكترونية.

[1] عامر إبراهيم قندلجي، الحكومة الالكترونية، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2015،ص24.

:

كما قام المشاركون بتعريف الحاجة أي استخدام طريقة التواصل في خدمات الحكومة الالكترونية لخدمة الأعمال والمواطنين كقضية من القضايا الملحة للاستفادة القصوى من الحكومة الالكترونية.

كما قام المشاركون بتعريف الحاجة إلى استخدام طريقة التواصل في خدمات الحكومة الالكترونية لخدمة الأعمال والمواطنين كقضة من القضايا الملحة للاستفادة من الحكومة الالكترونية.

انتشرت فكرة الحكومة الالكترونية بسرعة حول العالم ضمن أوروبا إلى أسيا إلى جنوب أمريكا إلى إفريقيا فالدول تتسابق فـي اتخاذ سبيل مبتكرة للتعامل مع مواطنيها.[1]

تطور فكرة الحكومة الالكترونية ويحتوي على:

- ✓ مرحلة الإعلان
- ✓ مرحلة التفاعل
- ✓ مرحلة والتبادل
- ✓ مرحلة التنفيذ
- ✓ مرحلة التكامل.[2]

المطلب الثالث: أنواع ونظريات الحكومة الالكترونية

أولا: أنواع الحكومات الالكترونية

يوجد عالميا تصنيفان أساسيان لأنواع الحكومات الالكترونية وهما:[3]

1. **التصنيف التفاعلي:** حيث يعتمد على مدى التفاعلية في أداء الخدمة، بمعنى هل يقدم الموقع مجرد بيانات عن إجراءات الخدمة، أم يقدم تقديم الخدمة، أم أنه يقدم الخدمة بالكامل ويحتوي هذا التصنيف على نموذجين للحكومات الالكترونية وذلك على النحو التالي:

النموذج الأول: نموذج النافذة الالكترونية

يعتمد هذا النموذج على فلسفة مفادها توفير كافة البيانات والمعلومات عن الخدمات والمعاملات التي تقدمها الجهة الحكومية لكافة الأطراف المتعاملة معها، بينما تظل دورة العمل داخل الجهة الحكومية تعمل بالشكل التقليدي، ويتم تخزين ما لديها من بيانات ومعلومات في الدفاتر والمستندات الورقية.

[1] أسامة بن صادق طيب، الحكومة الالكترونية، معهد البحوث والاستشارات جدة، مكتبة الملك فهد للنشر 1427ه، ص11-12.

[2] عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص26.

[3] زين عبد الهادي، الحكومة الالكترونية في العالم العربي، المؤتمر السنوي الثاني لتكنولوجيا المعلومات والتنمية الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دبي، 2003، ص8.

النموذج الثاني: الحكومة الالكترونية

يعتمد هذا النموذج على فلسفة مفادها تحديث دورة العمل الالكترونية بالكامل وتكون قادرة على التفاعل الالكتروني، ويلي ذلك أن تكون الجهة الحكومية قادرة على التعامل الالكتروني مع غيرها من الجهات الحكومية التي تدخل معها في علاقات عمل يومية أو أسبوعية أو شهرية مثل الجمارك والضرائب والجوازات وغيرها من الوزارات ذات الصلة.

ويكتمل النموذج الثاني بقيام الجهة الحكومية بتوفر كافة خدماتها إلى المواطنين عبر الأنترنت أو الهواتف المحمولة والأرضية ليقوم بإتمام اعمالها مع الجهة الحكومية عن بعد دون رؤية الموظفين، مثل سداد الفواتير الغاز والكهرباء والمخالفات المرورية والضرائب.

2. التصنيف على أساس الخدمة من وإلى

حيث يعتمد هذا التقسيم على نوع الخدمة التي يقدمها الموقع بالتحديد لمن، ويضم هذا التصنيف ثلاث نماذج من الخدمات الحكومية لمستفيدين محدودين وهي:[1]

- **من المواطن إلى الحكومة:** أي معلومات التي يرسلها المواطن أو المقيم للحكومة من أجل طلب خدمة معينة، وتمر بتفعيلات الآتية أي حفظها بملفات الكترونية ومراجعتها الكترونيا والتأكد من سلامة التوقيع الرقمي وصحته.
- **من جهة الأعمال إلى الحكومة:** أي خدمة يطلبها القطاع الخاص عن الحكومة مثل العاملات التي تتم بين الحكومة والبنوك والمقاولين وما يتم في مجال التجارة الالكترونية، وذلك بإرسال الطلبات إلكترونيا وهذه الخدمة لها مجموعة من البيانات، وهذه الخدمة تجسد المفهوم الجديد في الاقتصاد وهو ذهاب الخدمة أو السلعة إلى العميل أو المستفيد بدلا من أن يذهب إليها وفي هذا الإجراء يتحقق الكثير من المكاسب الاقتصادية وتنخفض التكاليف الإنفاق الحكومي وتلغى الممارسات الإدارية الخاطئة مثل الوساطة والمحاسبية.
- **من الحكومة إلى الحكومة:** أي التعاملات التي تتم بين القطاعات الحكومية بعضها بين بعض كالحصول على المعلومات أو أخذ موافقة أو أي إجراء آخر يحكم العلاقة بين الجهات الحكومية، وهذه الخدمة أيضا تعتمد على بروتكولات لنقل المعلومات والملفات.

[1] فهد بن ناصر العبود، الحكومة الالكترونية بين التخطيط والتنفيذ، ط2، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2005،ص145.

ثانيا: نظريات الحكومة الالكترونية

ثم أربع نظريات مهمة تدور جميعها حول تطبيق الحكومة الالكترونية وتتنافس فيما بينها على تقديم المساندة الكافية لمساعدة الحكومات لإنجاز العمل بسرعة وكل واحدة من هذه النظريات يمكن النظر اليها كأحد الرسائل المستقبلية المتاحة لفهم التأثيرات المتوقعة للحكومة الالكترونية وهذه النظريات هي :

1. العقلانية:

ان استخدام التقنيات يحدث تحسنا كبيرا –دائما – في مقدرات الحكومة استنادا الى العقلانية عند اتخاذ القرارات ، والتكلفة الوحيدة هي تكلفة شراء هذه التقنيات وتشغيلها ، ووفقا لهذا فان الأنظمة سوف تقلل بصورة مطردة من تكاليف الحصول على المعلومات وترتيبها وترميزها وتنظيمها وادارتها واستخدامها ، وتأسيسا على ذلك فان هذه الأنظمة سوف تحقق عائدا يفوق تكاليف انشائها خلال مدة حياتها.[1]

2. الثمن:

مجموعة أخرى من النظريات تقبل على الأقل إمكانية زيادة قدرات التحكم وانعكاس ذلك في نوعية عمليات اتخاذ القرار وعقلا نيتها، لكنها في الوقت نفسه تصر على أن ذلك لا يتأثر بدون ثمن، وهذه لأنها تؤمن بضرورة عمل ترتيبات الحماية والوقاية وإلا سوف يكون الثمن غاليا فيما يتعلق بالحرية والخصوصية الشخصية المواطن والحفاظ على سرية المعلومات وسريتها لمواقع الحكومات الالكترونية.[2]

3. ضوضاء المعقولية وتأكلها:

هذه النظرية الأكثر تشاؤما، إنها تقوم على الادعاء القائم بأن الحكومة الإلكترونية سوف تقضي على العقلانية بصورة عامة، وعلى الزعم السائد بضعف قدرة القطاع العام على إدارة المعلومات بصورة جيدة بالمقارنة مع مؤسسات القطاع الخاص وعلى هواجس أخرى مسيطرة التي تقوم بصرف انتباه صانعي القرارات بعيدا عن العوامل الضمنية النوعية إضافة إلى أن هذه النظرية تتخوف من التفسير المبسط بأكثر مما يسعى للبيانات والنمذجة المبسطة والتبسيط الشديد بدءا من عمليات التحليل حتى صياغة التوصيات.[3]

[1] فهد بن ناصر العبود، الحكومة الذكية التطبيق العملي للتعاملات الالكترونية الحكومية ، دار العبيكان ، الرياض ،ط3 ،2016، ص26.
[2] أحمد إبراهيم شاهين، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، جامعة مصر، 2011، العدد 35، ص100.
[3] فهد بن ناصر العبود، الحكومة الالكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مكتبة الملك فهد، ط02، الرياض، 2003، ص 22-23.

4. التقنية:

هي رمز تنافس، أداة مهنة في ظروف الصراع الاجتماعي القائم، فركزت النظرية على أنه يكون للتقنية نفسها تأثير جوهري ومستقل في عملية اتخاذ القرارات، وللحكومة الالكترونية مظهران، حيث يتمثل المظهر الأول في عملية ربط المستفيدين من هذا النظام بالخدمات الحكومية، وهذا عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، وبذلك يتم الإلغاء أو التقليل من مراجعة المواطن لموظفي الحكومة مع سهولة وسرعة الحصول على هذه الخدمات.

أما المظهر الثاني فيتمثل فـي إمكانية ربط المستفيد مع أكثر من دائرة أو مؤسسة تقدم خدمات مشتركة، بحيث تتم مراجعة المستفيد لأكثر من دائرة تقوم مجتمعة بتقديم الخدمة من نقطة اتصال واحدة ولا حاجة لمراجعة هذه الدوائر على حدي.[1]

[1] عباس بدران، الحكومة الالكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 2014، ص46.

المبحث الثاني: التحول نحو الحكومة الالكترونية

يعتبر انتقال الحكومات من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الالكترونية نقطة تحول في أنظمة الحكم المتعارف عليها، لذا فإن الأمر يستلزم مجموعة من المنظمات الجوهرية من الضروري توفيرها، كما أن المفهوم الواسع للحكومة الالكترونية والذي يعني تعدد وتنوع مجالات تطبيقها كان من الضروري تنفيذها من خلال مراحل متدرجة يمكن التطرق إليها بشكل من الاختصار.

المطلب لأول: أسباب التحول نحو الحكومة الالكترونية

هناك جملة من العوامل تكاملت مع بعضها البعض كالثروة الرقمية التي تمثلت في تقنية المعلومات والاتصالات وتوجيهات العولمة والديموقراطية وغيرها أدت إلى اهتمام رسمي وأكاديمي إلى محاولة تطبيق ما يسمى بالحكومة الالكترونية، والتركيز على ضرورة تحول قطاع مهم من الإدارة، وهو الإدارة العامة (الحكومية) وممارستها، والوصول إلى طموحات، ووضع خطط استراتيجية تتواكب مع هذا التقدم التكنولوجي.

إن هذا التحول امتد ليشمل ليس فقط الدول المتقدمة، بل الدول النامية أيضا والدول العربية الغنية والفقيرة على سواء، لأن هذا التحول لا يمكن إنجازه إلا من خلال توافر جملة من التمويل وخطط طويلة الأمد وعملية تدريجية وفقا لمتغيرات الخاصة بكل مجتمع.

ويمكن تلخيص أبرز دواعي التحول الالكترونية كما أشار إليها بعض الباحثين كما يلي:[1]

1- التطور الكبير للحاسب الآلي وتقنياته:

تطورت تقنيات الحاسب الآلي جذريا بعد النصف الثاني من القرن العشرين، حيث عرف الجيل الرابع من الحواسيب PC (personale computer) في بداية الثمانينات، ومع توالي تطور الحواسيب وقدرتها على تخزين والمعالجة، الأمر الذي انعكس على نظريات وتطبيقات الإدارة، فقد أصبحت الكثير من القرارات تتخذ أليا وبشكل مبرمج –بدل الإنسان-، ولقد تنبأ سايمون ودركار وديفيز وكثير من كتاب الإدارة بأن نسبة الآلات سوف تغطي علو نسبة العاملين في عصر المعلوماتية، وهو ما يتطلب تغييرا كبيرا في مفاهيم ومبادئ ونظريات الإدارة والتنظيم التي تمت صياغتها في منتصف القرن العشرين وفي ممارستها التي ترسخت منذ ذلك الحين.

2- التقدم السريع في شبكة الاتصالات والانترنت:

أدت التطورات في تقنيات الاتصال إلى تغيرات مهمة في الإدارة وخاصة الحكومية منها والتجارة العالمية فهذه التقنيات أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواءا من داخل المنظمة أو من خارجها عبر دول العالم كافة بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف منخفضة زهيدة، ولقد عززت تقنية المعلومات لنظم الاتصالات والإدارة عديد المزايا الملموسة (زيادة الإنتاجية بزيادة المخرجات

[1] سعوت بن محمد نمر، الإدارة العامة، الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مكتبة الشقرى، 2011،ص579.

وبنفس الإمكانيات وتقليل الوقت وخفض تكاليف السفر والتنقلات وحذف الأعمال الروتينية) وأخرى غير ملموسة (فعالية الرقابة على العمال والإجراءات، التحسين المستمر لظروف العمل وأوضاعه وزيادة الرضا الوظيفي، وتقليل الاحتكاك مع المتعاملين من المؤسسات الحكومية). ولعل الثورة الحقيقية في ميدان تقنية المعلومات مما أصبح يسمى بشبكة العنكبوتية العالمية وما يتفرع عنها من أنشطة. وهو ما يقودنا إلى مفهوم الإدارة بلا أوراق.Paper free administration

3- العولمة:

لقد أسهمت التطورات المتسارعة في ميدان الحاسب الآلي وتقنيات الاتصال والمعلومات في جعل العالم قرية كونية صغيرة، ونشأت قيم جديدة كحرية التجارة بين الدول ومفاهيم اقتصاد السوق وزوال الفوارق والحدود، فالعولمة فرضت على المؤسسات الحكومية وغير الحكومية على مسايرة التطورات التقنية لتحسين الجودة بأقل تكاليف وأقل وقت، وهو ما مهد إلى تبني الإدارة الالكترونية الحكومة الالكترونية لإثبات الذات في هذا السباق العالمي المتسارع الخطى.

4- تزايد شح الموارد والخصخصة:

نظرا للتكاليف العالية للإنفاق الحكومي لتقديم الخدمات من خلال أجهزتها المختلفة والمعقدة، تم التجه نحو تقديم الخدمات بجودة مرتفعة وبتكاليف منخفضة من خلال بناء الحكومة الالكترونية التي تعتبر وسيلة فعالة لتحقيق هذه المعادلة، فعلى سبيل المثال وفرت حكومات الولايات المتحدة الأمريكية 80بالمئة من التكلفة بالتحول إلى الخدمة الالكترونية مقابل نفس الخدمات المقدمة بالمعاملات التقليدية، وهو ما يتيح كذلك للحكومة بمنافسة القطاع الخاص في تقديم الخدمات للمواطنين.

5- انتشار الثقافة الالكترونية:

بفعل التفاعل الذي أحدثته وسائل الاتصال الحديثة، ارتفع الوعي لدى مواطني الدول المتقدمة والنامية على حد سواء وتطلعهم نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل، وبحق المواطن في الوصول للمعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرارات المؤسسي الحكومي، وهو ما يعبر عنه بالديمقراطية الالكترونية.

6- التحولات الديموقراطية:

وما رافقها من متغيرات كمساهمات حركات التحرر العالمية التي طالبت بالمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث التغيرات جذرية في البناء المجتمعي عموما وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية بشكل خاص، ولقد رافقت هذه التغيرات ارتفاع في مستوى أداء هذا القطاع، وتفعيل الرقابة الشعبية على أعمال الحكومة، وترسيخ مبدأ الثقافة والمسائلة والعدالة وغيرها، لذلك مثلت فكرة الحكومة الالكترونية فرصة متميزة للارتقاء بإداء وحدات القطاع العام.

المطلب الثاني: أهداف الحكومة الالكترونية

وللحكومة الالكترونية أهداف متعددة حسب اختلاف توظيفها لذلك سنحاول التطرق إلى أهم الأهداف والتي هي:

1- رفع مستوى الكفاءة والفعالية للعمليات والإجراءات داخل القطاع الحكومي وذلك عن طريق تحسين مستوى الكفاءة باستخدام وتوظيف تقنيات المعلومات. وكذلك تقليل الوقت المستغرق في أداء الإجراءات ضمن كل إدارة والاستفادة من التجارب المثلى في أداء الأعمال.

2- التقليل من التعقيدات الإدارية وتنمية وتحسين قدرات أداء الإدارة والحصول على المعلومة خلال ثوان معدودة عن طريق الشبكة الالكترونية، ثم القضاء على مشكلة إهدار الوقت والجهد، وكذلك القضاء على كمية النماذج الورقية المتداولة.[1]

3- رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدم له وذلك عن طريق تسهيل استخدام الخدمات الحكومية، والتحكم في الوقت المستغرق في حصول المستفيد على الخدمة التي يحتاج إليها مع تقديم بيانات دقيقة في الوقت المناسب.

4- مسايرة برامج التطوير الاقتصادي وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاعات الحكومية وقطاعات الأعمال ذلك بتقليل تكاليف التنسيق والمتابعة المستمرة وزيادة الفرص الوظيفية. وكذلك فتح استثمارات جديدة خاصة بقطاع المعلومات. لتحقيق درجة عالية مع التكامل بين المشاريع الحكومية القطاعات الخاصة فيما يخدم الاقتصاد الوطني

5- تحسين مستوى الخدمات التي تهدف في النهاية لتقديم الخدمات إلى الجمهور أو العملاء بشكل لائق ومواصفات تتفق وجودة الحكومة الالكترونية ذاتها ولذلك فإن مخططي برامج الحكومة الالكترونية يراعون محاور عديدة يمكن من خلالها تحسين مستوى الخدمة المقدمة للجمهور.

6- توفير المال والوقت والموارد المستخدمة من قبل الإدارات الحكومة في إطار علاقتها بالمواطنين وأصحاب الأعمال والمستثمرين ويتحقق هذا الهدف من خلال التأثير الإيجابي للحكومة الالكترونية في تحسين الأداء الالكتروني وتعزيز نظام الرقابة على أداء الموظف العام.[2]

7- خلق تأثير إيجابي في المجتمع من خلال ترويج وتنمية معارف ومهارات تكنولوجيا المعلومات بين أفراد المجتمع.

8- تحقيق قدر أكبر من الضبط الإداري والأمني بما يضمن سرعة والسرية ونظامية الإجراءات والمعلومات.

---

[1] عادل حرحوش المفرجي وآخرون، الإدارة الالكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص6.

[2] عبد الفتاح بيومي الحجازي، الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط2008،ص105.

9- رفع مستوى الكفاءة والفعالية للعمليات والإجراءات داخلا لقطاع الحكومي وذلك عن طريق تحسين مستوى الكفاءة في استخدام وتوظيف تقنيات المعلومات. وكذلك تقليل الوقت المستغرق في إداء الإجراءات ضمن كل إدارة والاستفادة من التجارب المثلى في أداء الأعمال.

10- رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدم لهم وذلك عن طريق تسهيل استخدام الخدمات الحكومية، والتحكم في الوقت المستغرق في حصول المستفيد على الخدمة التي يحتاج إليها مع تقديم بيانات دقيقة في الوقت المناسب.[1]

11- مسايرة برامج التطوير الاقتصادي وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاعات الحكومية وقطاعات الأعمال ذلك بتقليل تكاليف التنسيق والمتابعة المستمرة وزيادة الفرص الوظيفية. وكذلك فتح استثمارات جديدة خاصة بقطاع المعلومات. لتحقيق درجة عالية من التكامل بين المشاريع الحكومية والقطاعات الخاصة فيما يخدم الاقتصاد الوطني.

12- تحسين مستوى الخدمات التي تهدف في النهاية لتقديم الخدمات إلى الجمهور أو العلماء بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجودة الحكومة الالكترونية ذاتها ولذلك فإن مخططي برامج الحكومة الالكترونية يراعون محاور عديدة يمكن من خلالها تحسين مستوى الخدمة المقدمة للجمهور.[2]

13- توفير المال والوقت والموارد المستخدمة من قبل إدارات الحكومة في إطار علاقاتها بالمواطنين وأصحاب الأعمال والمستثمرين ويتحقق هذا الهدف من خلال التأثير الإيجابي المباشر للحكومة الالكترونية في تحسن الأداء الحكومي وتعزيز نظم الرقابة على أداء الموظف العام.

14- خلق تأثير إيجابي في المجتمع من خلال الترويج وتنمية معارف ومهارات تكنولوجيا المعلومات بين أفراد المجتمع...

15- تحقيق قدر أكبر من الضبط الإداري والأمني بما يضمن سرعة وسرية ونظامية الإجراءات والمعلومات.[3]

فالهدف من إنشاء الحكومة الالكترونية هو استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في زيادة قدرة الحكومة على توفير المعلومات والخدمات وتمثل الحكومة الالكترونية وسيلة لتحقيق الكثير من الأهداف الاجتماعية ومنها:

1- التقليل من التعقيدات الإدارية:

العمل الإداري في ظل الحكومة التقليدية يتسم بالعديد من التعقيدات باعتبار أنه يستلزم في بعض الأحيان موافقة أكثر من موظف وأكثر من جهة إدارية، وبضهور طرق المعلومات السريعة أصبح

[1] سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مكتبة الملك فهد، الرياض، 2001، ص34.
[2] عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص105.
[3] سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 37.

بإمكان المستفيدين وقطاعات حكومية وأجهزة ذات علاقة الحصول على المعلومة والبيانات في ثوان معدودة، من خلال ما توفره الحكومة من وسيلة سهلة ومباشرة للحصول على الخدمة المبتغاة.[1]

2- تحسين مستوى أداء الخدمات:

وهو ما يعني تقديم الخدمات إلى المتعاملين في مكان وجودهم بالشكل والأسلوب المناسبين وبالسرعة والكفاءة المطلوبة ويحقق هذا الهدف تفادي الأخطاء اليدوية، وبالتالي تدفق بيانات المعاملات تتم بسهولة وتوفر مجالا آمنا لوجود شفافية لتتبع الأداء لكل معاملة وسهولة تتبعها في أي وقت.[2]

3- خفض التكاليف واختصار الوقت والجهد:

إن اعتماد معايير الحكومة الالكترونية في العمل الإداري، مع الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا المعلومات، يساهم بشكل كبير في تقليل التكاليف،[3] وإن كان إنشاء البنية يحتاج إلى تكلفة عالية لإيجاد بيئة الكترونية إلى أن العائد من الاستثمار سرعان ما يحقق وفر كثير يتمثل في توفير وقت وجهد لطالبي الخدمة وكذا لمقدم الخدمة، حيث يمكن الاستغناء عن وجود مباني ضخمة وخزانات حفظ.[4]

4- تحسين وتطوير التنافس الاقتصادي:

وذلك باستخدام شبكة الانترنت للتجارة العالمية أيضا، وإتاحة الفرص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دخول المنافسة.[5]

ومن بين الأهداف والمزايا التي يمكن اكتسابها من مشروعات الحكومة الالكترونية نجد:

1) المساهمة في تعزيز الشفافية من خلال تقديم معلومات ذات درجة عالية من الموثوقية والالتزام القوي بنشر وتداول هذه المعلومات.
2) تحسين استجابة الحكومة لاحتياجات المستفيدين من خلال تجهيزهم بالمعلومات الوافية، وابتكار أساليب جديدة للعلاقة البينية المتفاعلة التي تجمع المستفيدين بإدارات وهيئات وكلات الحكومة.
3) تسعى مشروعات الحكومة الالكترونية إلى تعيين جودة الخدمات العامة الحكومية المقدمة للمستفيدين، وذلك في ضوء معايير موضوعية لقياس الجودة مبنية على فلسفة إدارة الجودة الشاملة للإدارات العامة.
4) خلق تأثير إيجابي في المجتمع من خلال ترويج وتنمية معارف ومهارات تكنولوجيا المعلومات بين الأفراد المجتمع.

---

[1] حمزة ضاحي الحمادة، الحكومة الالكترونية ودورها في تقديم الخدمات المرفقية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2016،ص70.

[2] خالد ممدوح إبراهيم، لوجستيات التجارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر، 2008، ص371.

[3] حمزة ضاحي حمادة، نفس المرجع، ص71.

[4] خالد ممدوح إبراهيم، لوجستيات التجارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر، 2008،ص372.

[5] عامر إبراهيم قندليجي، الحكومة الالكترونية، دار المسيرة للنشر، ط1،2015،ص33.

إذن لا تحلو أهداف الحكومة الالكترونية في تجارب دول العالم من مضامين اجتماعية وتربوية، وسياسية إلى جانب المعاني الاقتصادية المهمة لمشروعات وبرامج الحكومة الالكترونية.[1]

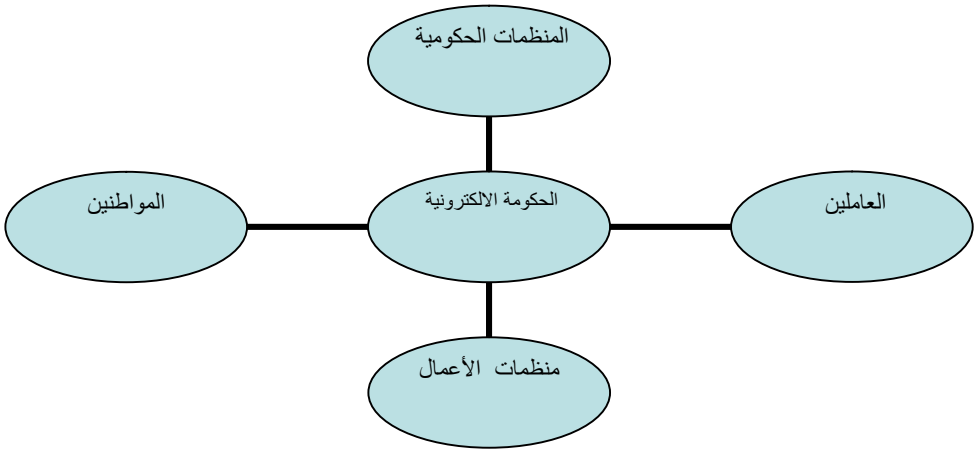
5) زيادة الشفافية ومحاربة الفساد: إن الانتقال من عصر الاتصال المباشر بين الموظف ومتلقي الخدمة والتحول إلى التعامل عن بعد، من شأنه القضاء على عوامل التأثير الشخصي على الموظف أثناء تأدية مهامه، وتجنب الوساطة مما يساهم في تحقيق الشفافية في العمل، والمساواة والعدالة بين متلقي الخدمة، سواء من حيث الفترة الزمنية، أم من حيث جودة وحقيقة الخدمة المقدمة.
6) توفير اللامركزية في تقديم الخدمات الالكترونية: في سبل الاتصالات الالكترونية ساهمت بربط فروع المؤسسة الواحدة ببعضها وكذا الإدارة المركزية، فأصبح بإمكان طالب الخدمة الحصول عليها دون الانتقال بين الإدارات.
7) تشجيع الاستثمارات الخارجية: الانتقال إلى نظام الحكومة الالكترونية واعتماد تطبيقها في شتى نواحي العمل الإداري داخل الدولة، وتحقيق فعالية الاتصال بين الإدارة الحكومية والمواطن الذي يتلقى الخدمة والمستفيد منها يسهم في تحسين فرص الاستثمارات الوطنية، وجذب رؤوس الأموال الأجنبية، الباحثة عن السرية والشفافية، والبعد عن الروتين والمحسوبية، ومنه يتمكن المستثمر من الاطلاع والاستفسار عن الإجراءات عبر الانترنت.[2]

المطلب الثالث: مجالات تطبيق الحكومة الالكترونية.

تتنوع الخدمات الالكترونية، فبعضها يعكس سيادة الدولة مثل خدمات الضرائب و التوثيق و استخراج التراخيص و المستندات و البعض الآخر يمثل عناصر البنية الأساسية الاجتماعية وتشمل الخدمات التي تقدمها الدولة لجمهور المواطنين لإشباع حاجياتهم الأساسية مثل خدمات التعليم والصحة وتحقيق التنمية الشاملة للمجتمع والبعض الآخر يقدم لرجال الأعمال والمستثمرين وقد اتفق الكتاب على تقسيم مجالات الخدمات الحكومية الالكترونية إلى أربع تقسيمات رئيسية في ضوء المعاملات الداخلية والخارجية التي تقوم بها الحكومة ونوعية المتعامل معها سواء كانوا فرادا أو منظمات، وهناك أربعة مجالات للحكومة الالكترونية نجيزها في التالي:

[1] سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2010،ص246.
[2] حمزة ضاحي الحمادة، الحكومة الالكترونية ودورها في تقديم الخدمات المرفقية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،2016، ص 74-75.

شكل رقم (01) يمثل مجالات تطبيق الحكومة الالكترونية[1]



1) مجال تعامل الحكومة الالكترونية مع منظمات الحكومة:

Gouvernement To Gouvernement » ويرمز لها G2G أي شكل التعامل الالكتروني داحل أجهزة الدولة أي الاتصال بين موظف لدائرته الحكومية أو اتصال بين دائرة حكومية وأخرى حكومية للحصول على معلومة أو لتقديم معلومة أو خدمة عن طريق تكنولوجيا المعلومات.[2]

2) مجال تعامل الحكومة الالكترونية مع المعاملين:

وهي مجموع الخدمات الداخلية المقدمة للعاملين بالمنظمات الحكومية. Gouvernement To Employée ويرمز لها باختصار G2E وتهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمات الحكومية ذاتها من خلال تحسين أداء العاملين و توضيح أفضل الأساليب التي يتم من خلالها ممارسة الأعمال حيث تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وتشمل الخدمات الذاتية المقدمة للعاملين مثل طلب الحصول على إجازة اطلاع على تقارير الكفاءة و التدريب الالكتروني وتعتمد على وجود قواعد بيانات متكاملة على العاملين بالمنظمات الحكومية تشمل السن والمؤهل والوظيفة والدرجة والحالة الاجتماعية.

[1] مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، الإدارة الالكترونية، دار الثقافة، عمان، ط01، 2014، ص208.
[2] ممدوح سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص87.

3) مجال تعامل الحكومة الالكترونية مع منظمات الأعمال:

Gouvernement To Business ويرمز لها بالرمز G2B أي التعامل الالكتروني بين الحكومة والقطاع التجاري أي من الحكومة لشركة أي اتصال بين الحكومة والشركة لتقديم المعلومة أو خدمة عن طريق تكنولوجيا المعلومات.[1]

4) مجال تعامل الحكومة الالكترونية مع المواطنين:

Gouvernement To Citizens ويرمز لها بالرمز G2C إن من أهم مبررات ظهور نظم الحكومة الالكترونية تطور علاقات الحكومة مع المواطنين وتحسين خدماتها العامة المقدمة لهم ونقل الخدمات إلى شبكة الانترنت وأنماط التكنولوجيا الرقمية الأخرى وتضم هذه العلاقات أنشطة متنوعة ومهمة لها صلة بالدور الحيوي للحكومة في الحياة المواطنين مثل التسجيل المدني، وتقديم الخدمات الصحية والتعليم.[2]

[1] خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية، دار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2008، ص 143.
[2] ممدوح سمير أحمد، مرجع سابق، ص87.

خلاصة الفصل الأول:

إن مشروع الحكومة الالكترونية مشروع حديث الضهور تمحورت أهدافه الأساسية حول الاستثمار بتقنيات المعلومات والاتصالات وذلك بربط المواطن والمؤسسات الحكومية وكذلك مؤسسات الأعمال ومؤسسات المجتمع المدني بالنسق الالكتروني الموحد الذي يتيح إجراءات مختلف المعاملات بين هذه الأطراف وتسهيل الوصول إلى الخدمة بتوفير الوقت والجهد والتكاليف، وعلى هذا الأساس حاولنا في هذا الفصل إلى تحديد المفاهيم العامة للحكومة الالكترونية وكذلك الأهداف المرجوة ثم تطرقنا إلى أسباب التحول نحو الحكومة الالكترونية وكذلك مجالات تطبيقها حيث استخلصنا:

- بأن الحكومة الالكترونية موضوع حديث النشأة إذ هو مزال محل بحث وتطوير.
- أن التطور التكنولوجي لدنيا معلومات والاتصالات وضع كل الدول أمام الأمر الواقع بضرورة تطبيق الحكومة الالكترونية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للتحول الرقمي

تمهيد :

يعيش العالم اليوم ثورة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ولقد أحدثت هذه الثورة تغييرات جوهرية في أنماط الحياة بمختلف مجالاتها حيث أدت بشكل مباشر الى تغيير أساليب ووسائل تنفيذ الأنشطة الاقتصادية مما أنتج نوعا جديدا من الاقتصاد عرف بالاقتصاد الرقمي وانعكس تأثيره بشكل إيجابي على المجتمع في العموم لذلك نجد أن الاقتصاد أصبح يتجه أكثر فأكثر نحو هذا الاقتصاد الجديد المبني على استخدام تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة .

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي .

يعد التحول الرقمي هو التغير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب الاجتماعية ، فالتحول الرقمي ضرورة ملحة يفرضها التطور المتسارع في استخدام وسائل تكنولوجيات المعلومات ويحقق التحول الرقمي الانتقال من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية .

المطلب الأول :مفهوم التحول الرقمي

إن الانتفال إلى أنظمة تكنولوجيا المعلومات الجديدة أو تنفيذ الخدمات الرقمية ليست عملية بسيطة على الإطلاق فغالبا ما تتضمن التحويلات الرقمية إعادة التدريب وإعادة التنظيم وإنشاء وظائف جديدة داخل المؤسسات .

يعرف التحول الرقمي بعدة تعريفات منها أنه « عملية انتقال الشركات الى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها »[1].

ويعرف أيضا على أنه : «التحول في الأعمال أي إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل والإجراءات والعمليات.

عرف MHLUNGU التحول الرقمي بأنه : «التدخلات الإستراتيجية التي تعزز القدرة الرقمية التنظيمية بهدف تحسين عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها ونماذج أعمالها لإرضاء عملائها »[2].

وأوضح BOURAR أن التحول الرقمي لايعني فقط التحول نحو استخدام التكنولوجيا داخل حدود المؤسسة ، بل هو برنامج شامل يشمل المؤسسة ككل بشكل أساسي من حيث أساليب العمل داخليا وخارجيا ومن حيث تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لتقديم الخدمات بسهولة وبسرعة ، وبالتالي يدفع التحول الرقمي المؤسسات الى تغيير نماذج اعمالها والتكيف مع واقع التكنولوجيا الجديدة ، ويتطلب الاستعداد الرقمي للمؤسسات أكثر من مجرد تقديم المعلومات والخدمات في الصور الرقمية .

ويتعلق الأمر الى حد كبير بتجديد الإجراءات الداخلية وتثقيف العاملين ، فضلا عن الوثوق برقمنة المعلومات لتتناسب مع البيئة الرقمية الجديدة بالكامل ، كما يستلزم التحول الرقمي تعزيز ثقافة

[1] عمر عبد الحفيظ أحمد عمر التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة , محلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية، المجلة 2، الإصدار 3 مصر، 2021، ص 128.

[2] أسماء مبارك ، دور تطبيق التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية المحلية العملية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، المجلد 13، العدد الثاني، مصر ، 2022، ص 473.

الابتكار في مكان العمل وتحويل المكونات الأساسية للعمل بدءا من البنية التحتية ونماذج التشغيل .[1]

ولقد عرفت الشركات الاستشارية العالمية التحول الرقمي كما يلي :[2]

1-تعريف شركة Deloitte:

يتعلق التحول الرقمي كله بالتحول الى مؤسسة رقمية ، وهي مؤسسة تستخدم التكنولوجيا للتطوير المستمر لجميع جوانب نماذج اعمالها (ما تقدم ؟ وكيف تتفاعل مع العملاء ؟ وكيف تعمل ؟) يمكن أن يشير التحول الرقمي الى أي شيء من تحديث تكنولوجيا المعلومات الى التحسين الرقمي الى اختراع نماذج أعمال رقمية جديدة ، بشكل عام يشير الى استخدام التكنولوجيا الرقمية للتطوير المادي أو انشاء عمليات تجارية جديدة .

2-تعريف شركة Accenture:

التحول الرقمي هو العملية التي تقوم الشركات من خلالها بتضمين التكنولوجيا الحديثة عبر أعمالهم لدفع التغيير الأساسي .

وهناك عدة مفاهيم مرتبطة بالتحول الرقمي ،بحيث تشير أدبيات التحول الرقمي الى وجود مصطلحين يرتبطان ارتباطا وثيقا بمصطلح التحول الرقمي وهي الرقمنة ، والمعالجة الرقمية .

بحيث يشير مصطلح الرقمنة الى العملية التقنية لتحويل البيانات الورقية التي تم انشاؤها مسبقا من الصيغة التناظرية الى التنسيق الرقمي باستخدام أنظمة ثنائية ،بحيث تخلق قدرات هائلة لتخزين هذه المعلومات ومعالجتها ونقلها عبر أجهزة الكمبيوتر، أما مصطلح المعالجة الرقمية فيشير الى استخدام التقنيات الرقمية لتطوير عملية تجارية جديدة لخلق قيمة للعملاء .

حيث تستهدف المعالجة الرقمية في الأساس الاستفادة من المعلومات الرقمية لتعزيز الكفاءة والفعالية داخل الشركات والمؤسسات .

فالرقمنة تكون بتحويل البيانات وتحويل المستندات الورقية الى تنسيق رقمي وتعتمد على أجهزة الكمبيوتر ومعدات التحويل والمعالجة الرقمية تكون بمعالجة المعلومات وانشاء عمليات رقمية بالكامل بالاعتماد على أنظمة تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الكمبيوتر ، أما التحول الرقمي فيكون بالاستفادة من المعرفة من خلال انشاء مؤسسة رقمية جديدة أو التحول الى إدارة رقمية تعتمد على مصفوفة التقنيات الرقمية الجديدة.

[1] أسماء مبارك ، المرجع نفسه ، ص474.
[2] مفاتيح سليم ، أثر التحول الرقمي على كفاءة و أداء القطاع البنكي ، مذكرة ماستر ، جامعة مسيلة،2022، ص09.

من هذا يمكن القول بأن عمليات المعالجة الرقمية مرحلة وسيطة بين الرقمنة والتحول الرقمي ، فهي تنطوي على أكثر من مجرد عملية تقنية ، ولكنها في الوقت نفسه لا تستلزم بالضرورة إعادة تشكيل إستراتيجية الشركات أو تغييرات عميقة في نماذج أعمالها كما هو الحال في عملية التحول الرقمي [1].

المطلب الثاني :خطوات التحول الرقمي

يعتمد نجاح عملية التحول الرقمي في أي قطاع على ضرورة توفر مقومات ووضع خطط لتنفيذها وفي هذا الصدد نجد شركة أمازون ويب سيرفيسز AWS الرائدة في مجال الحوسبة السحابية (*) بتقديم قائمة مرجعية لبناء استراتيجيات تنتج حرية الابتكار وتطوير طريقة العمل للوصول الى التحول الرقمي الناجح التي ترتكز على تحول الرؤية ،اعتماد ثقافة التغيير ،تغيير نموذج التكلفة ،بدء الأعمال في السحابة وتتبع عملية التقدم [2].

1- تحول الرؤية :

إن تقنية التحول الرقمي تتطلب رؤية واضحة لنقطة انطلاق نحو هذا التحول ان يتعلق الأمر بإعادة التفكير في المنهج وكيف يمكن للتكنولوجيا الجديدة أن تساعد على تحقيقه، وفي هذا الصدد نجد الجزائر أطلقت مشروع الجزائر الالكترونية 2013 الذي أعلنت فيه الجزائر عن رؤيتها للتحول الرقمي تجسدت رؤيتها في البداية إلى تطوير الخدمات الحكومية من خلال عصرنة مختلف القطاعات، ومؤخرا أصدرت مجموعة من القوانين التي تعزز من الناحية القانونية هذا التحول كقانون التجارة الالكترونية والقانون المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعية في مجال المعالجة الآلية للمعطيات وان كانت هذه القوانين جاءت كخطوة متأخرة مقارنة مع بعض الدول الجوار التي كانت السباقة في هذا الصدد وكذا الدول العربية بصفة عامة.

2-اعتماد ثقافة التغيير :

يقصد بها تحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى فرق أصغر تكون محولة لاتخاذ القرارات ،حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير والتكنولوجيا المعلومات والوحدات الإستراتيجية إلى خدمات محسنة ،ومن ثم يعتبر التحول في ثقافة المؤسسة وبنية العمل في المرحلة الأولى من التحول كخطوة إيجابية تساهم في تنفيذ ونجاح التحول الرقمي .

[1] علياء عبد اللطيف عبد القادر الحدادي ، أبعاد الشركات الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز النضج الرقمي ، رسالة ماجستير ، جامعة تكريت العراق ، 2022، ص71.

[2] جميلة سلايمي ، يوسف يوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطرة ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، المجلة 10، العدد الثاني، سبتمبر،2019، ص352-354.

(*) الحوسبة السحابية: هي مسطلح يشير الى المصادر و الأنظمة الحاسوبية المتوفرة تحت الطلب عبر الشبكة و التي توفر عدد من الخدمات الحاسوبية بهدف التيسير على المستخدم.

3- العامل البشري يحدث الفرق :

تعتبر نظم المعلومات عاملا للتماسك والانتشار لهذه الثقافة الرقمية ،وباعتبارها بناء اجتماعي للشركة فان الثقافة تؤثر على الأفراد ومستوى أدائهم وابتكاراتهم، كما نرى أن المنظمات ذات الثقافة المؤسسيۃ أكثر كفاءة نسبيا من غيرها خاصة في المجال الرقمي .

وعليه، أن العامل البشري عنصر مهم في عملية التحول الرقمي ورفع معدل الذكاء الرقمي للمؤسسة، لذا يجب على القائمين بالإدارة تمكين الموظفين داخل المؤسسة التي تمر بمرحلة التحول الرقمي بتطوير مهاراتهم الفردية، ومن ثمة فان نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة يعد من أهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرنامج التحول وتحقيق أهدافه المرجوة .[1]

- **المؤسسة العضوية بدلا من التسلسل الهرمي**: من حيث أساليب التشغيل توجد إمكانيات غير عادية مع التطوير الميسر للاستقلالية على مستوى الجهات الفاعلة، وترغب في العمل أكثر في المشاريع العضوية من المؤسسات الهرمية، وبهذا فان فكرة التسلسل الهرمي تعد بمثابة الروتين المعوق لعملية التحول الرقمي ، خاصة أنها تؤدي الى صعوبة تطبيق فكرة روح الفريق الواحد .
- **الإدارة بالمعنى والقيم** : يتطلب تعقيد المنظمات نماذج تنظيمية جديدة وقادة جدد لاسيما في أوقات الأزمات وفي مواجهة متطلبات الإنتاج المفرط ومتطلبات الأداء جميع المستويات ، وتبرز أهمية الإدارة بالقيم في مجال التحول الرقمي في أنها تهتم بتوظيف الطاقات الكامنة العامل البشري للوصول الى درجة عالية من جودة الأداء والتي أساسها العلم والضمير والأخلاق العالية مما يؤدي الى تقليل الفساد كالاختلاس والرشوة والمحسوبية ....الخ.
- **تغيير نموذج التكلفة :** يمكن للميزانيات المصغرة دفع عجلة الابتكار لأن الفرق ستتخذ خطوات خلاقة لابتكار عمليات جديدة تساعد على معالجة التحديات ، ويمكن للخدمات السحابية أن تؤثر بشكل إيجابي في التكلفة بسبب قدرتها على تحديث البنى التحتية من دون استثمارات رأسمالية كبيرة.
- **بدء الأعمال في سحابة** : هناك البعض من المؤسسات والشركات تفضل القيام بنقل التراخيص والمشاريع الفردية إلى السحابة ،وهناك من يفضل بدء الأعمال في السحابة مباشرة،DEVOPS حيث أن النظام يتيح للشركات تقديم تحديثات البرامج والأمن على الصعيد الداخلي وللعملاء بهدف تقديم تحديثات البرامج والأمن، بشكل أسرع وجعل العملية كلها أكثر موثوقية .

[1] جميلة سلايمي ، مرجع سابق، ص354.

- **تتبع عملية التقدم :** عندما تتم عملية التحول الرقمي الكامل للنشاط التجاري بشكل متقن وباحترام خطوات التحول ، يساهم بتحسين ورفع الأرباح للشركة التجارية ،حيث تم انشاء مقاييس لتتبع وقياس عملية التقدم المحرز.

فعمليات التحول الرقمي للشركات التجارية والمؤسسات الحكومية تتم عبر خطوات عامة مقترحة لاستراتيجيات الخاصة بمشروع التحول الرقمي يمكن الاعتماد عليها والاسترشاد بها . وبهذا يعتبر التحول الرقمي مشروع ضخم يجذب معظم الشركات التجارية والمؤسسات الحكومية في دول العالم والدول العربية منها الجزائر وخاصة فـي الآونة الأخيرة ،وعليه إذا تم وفق خطوات صحيحة ومدروسة سيؤدي إلى نجاحه ،إضافة إلى إنتاج أعمال تتماشى مع متطلبات العملاء والمواطنين في المستقبل الرقمي سريعة الحركة .

وهناك من يحدد خطوات التحول الرقمي في المراحل الخمس التالية [1]:

- صياغة إستراتيجية رقمية للمنظمة.
- تغيير الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع الإستراتيجية الرقمية لتحقيق المرونة اللازمة داخل المنظمة.
- تحديد الإمكانيات الرقمية للمنظمة وقياسها.
- انشاء وحدة التحول الرقمي ضرورة حتمية لتتبع عملية التحول الرقمي وإدارتها بفعالية.
- تحديد عوائق التكامل الرقمي والعمل على حلها.

المطلب الثالث : فوائد وأهداف التحول الرقمي

للتحول الرقمي فوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن للمؤسسات الحكومية أيضا نجد من بينها :[2]

- أن التحول الرقمي يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها ،ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستقدين.
- تخلص الحكومة من الضغوط المستمرة من المواطنين والمستفيدين بشكل عام من اجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات الحكومية، وذلك بسبب تزايد عدد السكان، وارتفاع مستوى المعيشة ،والرغبة في تحسين نوعية الخدمة والإسراع في انجاز المعاملات ، والتخلص من الروتين والبيروقراطية .

[1] صدوقي غريسي ، علي العبسي، واقع وأهمية التحول الرقمي و الأتمتة، مجلة زراء للدراسات الاقتصادية والإدارية ،المجلد الثالث، العدد الثاني، الجزائر ،2021، ص 103.

[2] عمر عبد الحفيظ أحمد عمر ، مرجع سابق ، ص159.

- مواكبة التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به ، مما يستلزم الاستفادة منه في مختلف مجالات الحياة لما يحققه من مزايا لعدد كبير من التطبيقات العلمية.
- خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات ،ويساعد التحول الرقمي المؤسسات الحكومية على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.
- يؤدي التحول الرقمي الى تقليل الفساد ان لم يكن القضاء عليه ،فاذا كنا نتعامل مع الات صماء ، وفي عصر رقمي وكون كل شيء متاحا ومعروف لدى الجميع فهذا معناه أنه لم يعد للفساد فـرصة ليعثر لنفسه على موطئ قدم.

كما يمكن استخلاص مجموعة فوائد أخرى للتحول الرقمي وهي [1]:

- إنشاء علاقات عبر الحدود مع العملاء باستخدام الأنترنت دون حاجة إلى منشأة دائمة في غيرها من الدول ودون وجود مادي .
- خلق قيمة للبيانات مما يسمح بمشاركة العملاء والمستخدمين ، وهذا باستخدام شركات المنصات الرقمية للتفاعل مع عملائها مما يسمح لها بتحليل سلوكهم وزيادة عائداتهم مثل إعادة بيع البيانات ووضع إعلانات خاصة بالعميل على المنصات مقابل الرسوم.
- التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية كآلية جديدة لتسجيل وتخزين ونقل المعلومات مما يزيد من سرعة أداء الخدمات واتخاذ القرارات .
- الاعتماد على الأصول غير الملموسة التي تشمل الملكية الفكرية، استخدام البرمجيات و الخوارزميات ،التي تعمل على تحليل البيانات الناتجة على الأعمال التجارية على منصات الانترنت .
- استعمال وسائل دفع جديدة إذ أن التحول الرقمي في مجال التجارة الالكترونية يعمل على إيجاد وسائل دفع وتسوية المعاملات في مختلف أشكال الدفع الالكتروني.

كما نجد من يحدد فوائد التحول الرقمي كما يلي :[2]

- تقليل الإنفاق الحكومي على الخدمات ورفع مستوى أدائها وإدخال خدمات جديدة.
- بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة .
- زيادة سرعة ومرونة ودقة تلقي الخدمة العامة ،بالإضافة إلى قلة وانعدام الأخطاء.

[1] زعزوعة فاطمة ، أثر التحول الرقمي في فرض ضرائب على الانتقال الالكتروني للبيانات ، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية ، المجلد 5،العدد الأول، 2022 ، ص679.

[2] مصطفى محمد علي شديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، المجلد22، العدد4، مصر،2021، ص 203.

ومن خلال اقتراح تنفيذ السياسات العامة المتعلقة بالتحول الرقمي تناولت دراسة

(Ebert & duarte2018) أهداف التحول الرقمي على المستويين الاجتماعي والاقتصادي في النقاط الآتية [1]:

- تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة عالية أكثر ابتكار وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع.
- تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع.
- إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها،وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.
- تعزيز عملية البيانات الرقمية والشفافية وضمان متطلبات الاستقلالية وتعزيز الثقة.
- تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات وإرساء ضوابط واليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.
- تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتعيين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

بالإضافة إلى ذلك يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق أهداف أخرى نوجزها فيما يلي [2]:

- أهداف تقترن بتدعيم مستوى الداء للتقليل من الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي، نقل المعلومات بانسيابية بين الإدارات المختلفة.
- اختصار الإجراءات الإدارية يقصد بها نقص الأعمال الورقية وعدم الحاجة إلى نسخ المستندات الورقية ما إذا كانت متوفرة الكترونيا.
- الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية إذا تم اختزان المعلومات بنسخة رقمية، وأصبحت سهلة الاستخدام، توجه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية.

[1] سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر ، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلة 15، العدد 14، 2022، ص56.

[2] طلق عوض الله أسواط ، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد43، الأردن ، ماي 2022، ص654.

المبحث الثاني : متطلبات التحول الرقمي و أثره على حسن الأداء والكفاءة.

تسعى الحكومات والدول بصفة عامة الى استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة كجزء من آليات العمل وهيكله لإقامة استراتيجيات تقوم على تقنيات التحول الرقمي ،نظرا لما لهذه التكنولوجيا من فوائد في إيجاد أساليب جديدة لممارسة الأعمال وتقديم الخدمات إلى الجمهور، ومن ثم تعزيز النمو الاقتصادي العالمي، ونظرا لأهميتها فقد أصبحت ضرورة ملحة لتحسين كفاءة الشركات والمؤسسات الحكومية، غير أن استخدام هذه التكنولوجيا يقتضي وجود عدة متطلبات يجب مراعاتها عند تطبيق عملية التحول الرقمي والذي صاحبه ظهور عدة عوائق تواجهه مما نتج عنه وجود أثر لعملية التحول الرقمي على حسن الأداء وتقديم الكفاءة العالية.

المطلب الأول : متطلبات تطبيق التحول الرقمي.

يقتضي التحول الرقمي أو التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها [1]:

1- المتطلبات الإدارية

تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الالكترونية في العناصر التالية :

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الالكترونية، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.
- **توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية :** إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات ، دون إهمال التجهيزات النقدية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات .
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي، بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الالكترونية، مثل (إلغاء إدارات، استحداث إدارات جديدة تساير التطور التكنولوجي).

[1] عبان عبد القادر ، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر ، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع ، تخصص إدارة وعمل ، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2016،ص73.

- **متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة :** وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.
- **وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية :** وذلك قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول ،وبعد التطبيق يوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الالكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الالكترونية .
- **متطلب الإصلاح الإداري :** في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الالكترونية ، يتوجب تطبيق مبدأ الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الالكترونية ، وخبراء لتأمين المعلومات وحماية البرامج والتعاملات والوثائق، أي محاولة إحداث تغييرات جذرية وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية وترشيدها، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين انجاز الخدمة الوظيفية، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الالكترونية، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الالكتروني وحمايته .[1]

2-المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية :

إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول الإدارة الالكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية ، مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية ، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية) مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الالكترونية دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي .

[1] عبان عبد القادر، مرجع سابق ، ص74.

3- المتطلبات البشرية :

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة ، فلذلك يعتبر ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ لها ، فهو الذي اكتشفها وطورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها ، لذلك فان الإدارة الالكترونية من والى العنصر البشري .

4- المتطلبات التقنية :

يشكل هذا المحور الأساس لموضوع الإدارة الالكترونية، حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها الكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الالكترونية صحتها ومصداقيتها.

إن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية .

والبنية التحتية التقنية تنقسم إلى قسمين هما : البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية والبنية التحتية الناعمة للأعمال الالكترونية .[1]

أ- البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية : تتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية (عن بعد) وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الالكترونية وتبادل البيانات الكترونيا .

ب-البنية التحتية الناعمة للأعمال الالكترونية : وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات و(Network operating systems) الخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات التي يتم انجاز وظائف الأعمال الالكترونية (Applications software) برمجيات التطبيقات من خلالها، وهذه تتكون من مواقع الويب، قواعد البيانات الالكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة لسلسة القيمة الذاتية للزبون (Internet) ، خدمات التجارة الالكترونية على الويب الشبكة الداخلية لسلسلة القيمة الخارجية (Extranet).

وتتمثل مكونات البنية التحتية مما يلي :

- **تقنيات الاتصال :**تتكون من عنصرين رئيسيين وهما قنوات الاتصال ومحطات الاتصال أو إعادة الإرسال أو التحكم .

[1] عبان عبد القادر، مرجع سابق ، ص75.

- **تقنيات الحاسوب ومكوناته المادية** (أجهزة الحاسب الآلي بمختلف أنواعها) ومكونات منطقية وتشمل نظم برامج التشغيل وبرامج التطبيقات .
- **شبكات الحاسب الآلي وهي شبكة** Internet ، Extranet،Intranet.

Internet: هي الشبكة العنكبوتية العالمية و امتدادها الجغرافي إلا أنها باتت تغطي أجزاء كبيرة منها و هي مفتوحة لأي شخص في العالم.

Intranet: تعرف بأنها الشبكة الداخلية للمنظمة، و التي تسمح للموظفين و المنتسبين لهده المنظمة بالحصول على البيانات و المعلومات و تبادلها داخل المنظمة.

Extranet: هي شبكة انترنت خاصة يسمح لبعض المستفيدين المحددين سالفا بالدخول عبر شبكة الانترنت و الانترانت و لكن بصلاحيات و قيود محددة.

5- المتطلبات الأمنية

على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات ، إلا أن هناك تحديات كبيرة تنصب في أغلبها على سرية المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها الكترونيا أو المحافظة على سريتها بين المؤسسات أو التأكد من وجود المعلومة المطلوبة وإتاحتها للجميع بشكل متساوي ، وتتضمن سرية المعلومات على محاور متنوعة منها السرية ، التكامل وتوفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات وزمن المعلومات .[1]

فمن أجل توفير الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية لابد من وضع نصوص قانونية للحفاظ على الوثائق والمعلومات والبيانات الالكترونية، وهذا لحماية المعلومات الوطنية والشخصية وحسن ما فعل المشروع بإصدار قانون يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي من خلال القانون 18-07 المؤرخ في 10 جوان 2018، المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي ، والهدف الأساسي من وضع هذا القانون هو حماية جميع البيانات والمعلومات التي تمت معالجتها الكترونيا ،في إطار احترام الكرامة الإنسانية والحياة الخاصة والحريات العامة .[2]

[1] عبان عبد القادر ،مرجع سابق ،ص77.
[2] زعزوعة فاطمة ، مرجع سابق ،ص382.

وهناك من يرى أنه توجد خمس(05) أعمدة أساسية لقيام التحول الرقمي تتمثل فيما يلي :[1]

- الحكومة الرقمية.
- الأعمال الرقمية.
- البنية التحتية.
- الابتكار يقود المخاطرة الإنشائية .
- نشر المهارات والقيم الرقمية .

ونذكر بعض الإجراءات التي تتطلبها الإدارة الالكترونية لتحقيق أمن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الانترنت ومنها :

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت .
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الالكترونية .
- تطوير أدوات تشفير في البرمجيات للمحافظة على الخصوصية وخاصة فبي البرمجيات المتعلقة بخدمات الانترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.
- وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات المحاسبيةة تتحدد حسب طبيعة عمل المنشأة.
- يجب على الإدارة العليا في المنشأة دعم أمن نظم المعلومات لديها.
- يجب أن توكل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين.
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة .
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات بشكل امن .
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.
- تأمين استمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات خاصة في حالة الأزمات ومواجهة المخاطر المتعلقة بنظم المعلومات.

[1] عبد الرحمان محمد سليمان رشوان ، زينب عبد الحفيظ قاسم ، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك وجذب الاستثمارات ،المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال ،2021،ص7-8.

المطلب الثاني : العوائق التي تواجه التحول الرقمي .

يجابه تطبيق الإدارة الالكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل إدارة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض اغلب برامج الإدارة الالكترونية ، فيما يلي [1]:

1- المعوقات الإدارية:

تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية وتراجعها للأسباب الآتية :

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية .
- عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية .
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ، ومستقبلهم الوظيفي .

2- **المعوقات السياسية والقانونية :** وتشمل ما يلي :

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارة الالكترونية ، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي .
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته .
- عدم وجود بنية عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية ، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الالكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

[1] عبان عبد القادر ، مرجع سابق ، ص79.

3- المعوقات المالية والتقنية : حيث تتمحور حول :

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية ، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول .
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية .
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية .
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت ، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الأفراد
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

4- المعوقات البشرية : ويمكن تحديدها في الآتي :

- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية ، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة ، في ظل التحول للإدارة الالكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات و أخرى تفتقدها) مما أدى إلى ازدياد حدة التفرق ، وأضعف مشاريع الإدارة الالكترونية.
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية وحلول الآلة محل الإنسان ، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.
- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسوب وشبكة الانترنت.[1]

5- المهددات الأمنية : تتمثل هذه المهددات في الآتي :

التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الالكترونية ، خوفا عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان ، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية ، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها و جدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي :

- **العنصر المادي** : من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- **العنصر التقني** : باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.

[1] عبان عبد القادر ، مرجع سابق ، ص80.

- **العنصر البشري** : بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال.

المطلب الثالث : اثر التحول الرقمي على حسن الأداء وفعالية العمليات.

ينتج عن التحول الرقمي تغييرات كبيرة في أداء العمليات وفعاليتها ،إذ يؤدي التحول الرقمي إلى تغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية ومهارات العاملين ونماذج الأعمال ، وعلى هذا النحو يمكن تصنيف تأثير عمليات التحول الرقمي في خمسة مجالات رئيسية وهي :[1]

- تغيير طريقة عمل الشركات : يؤدي التحول الرقمي إلى حدوث تغيير جذري في طريقة عمل الشركات ونماذج أعمالها ، حيث يسهم في إدخال نماذج أعمال جديدة تماما لم تكن معروفة من قبل تعتمد على منصات التكنولوجيا الرقمية.
- زيادة الكفاءة والإنتاجية : إن الشركات التي تنجح في التحول الرقمي بالكامل تحقق مستويات من الكفاءة والإنتاجية أعلى بكثير من نظيرتها التي لم تحقق التحول الرقمي ، حيث يسهم التحول الرقمي في توفير طرق جديدة لتطوير العمليات وتحسينها ، مما يمكن الشركات من أن تصبح أكثر كفاءة واستدامة.
- تحسين بيئة العمل : يسهم التحول الرقمي في تعزيز السلامة المهنية في أماكن العمل ، حيث يمكن إخطار العمل بالمخاطر المحتملة والممكنة مقدما من خلال الاستفادة من أجهزة الاستشعار المركبة في جميع أماكن العمل .
- المرونة : يمكن أن يساعد التحول الرقمي على التكيف بسرعة مع التغييرات في الظروف البيئية المحيطة بالشركات من خلال تمكينها من تعديل العمليات والمنتجات والخدمات بسرعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للسوق وتخفيض وقت الوصول الى السوق وتحسين الأداء التنافسي .
- دعم عمليات اتخاذ القرار : تزيد عمليات التحول الرقمي بشكل كبير من المعلومات المتاحة للإدارة، فهي تتيح الحصول على أنواع جديدة من المعلومات ومن مصادر مختلفة، ومن ثم زيادة جودة ومنفعة وفعالية القرارات الإدارية .

[1] عبد الناصر عبد اللطيف نصير ، أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات ، مجلة الإسكندرية للبحوث ، المحاسبة، المجلة 5، العدد2، ماي 2021، ص14.

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم التحول الرقمي ، وحول ما ينطوي عليه من فوائد ، وكذا التطرق إلى أثر التحول الرقمي على حسن الأداء والكفاءة وكل ما يلزم من متطلبات لتطبيق التحول الرقمي وكذا العوائق التي تواجهه ، يتجلى لنا أن هذا التحول الرقمي ليس مجرد فكرة نظرية طموحة أو عابرة ظهرت في فترة من الزمن ثم سرعان ما تغيب ، بل هو ضرورة حتمية وجب على الإدارات والحكومات إتباعها وتجسيدها، فالتحول الرقمي رغم عدم توفره بشكل كبير داخل مؤسساتنا الا أنه يمكن أن يصبح شعار للعمل لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها وكفاءاتها وذلك من خلال تغيير المؤسسات لوجهات نظر العاملين بها وتوفير مختلف الأسس والقواعد التي تساعد في تجسيد هذا التحول من أجل التطور والتحسين الإداري الدائم والمستمر ومن هذا المنطلق سنحاول معرفة واقع التحول الرقمي في الخزينة العمومية ودراسة حالة رقمنة خزينة ولاية المدية في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

التحول الرقمي وأثره على أداء عمليات الخزينة لولاية المدية

تمهيد:

أصبحت الإدارة الالكترونية تمثل عصب المجتمعات الحديثة وضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها في كل المؤسسات من أجل مواكبة العصرنة والتقدم التكنولوجي، لذا بدأت الجزائر مع مطلع الألفية الجديدة يبني رؤية وطنية للتحول الرقمي في إدارتها العامة وصولا إلى مشروع الالكترونية و ذلك بتطبيق الرقمنة في قطاعات واسعة من الإدارة العمومية و على رأسها الإدارات الحساسة منها مثل الخزينة العمومية و ذلك من أجل ضمان سلامة التنفيذ الجيد لمختلف العمليات المالية و المحاسبية و ضبط الإنفاق من خلال العمل على تحقق من سلامة النظام و الإجراءات الخاصة بتحصيل الإيرادات و صرف النفقات العمومية وخاصة نفقات التسيير و كذا نفقات التجهيز، فالنمط الالكتروني بتميزه بالمرونة و الديناميكية و الفعالية يوفر الوقت و الجهد و التكلفة من جهة، ويعزز الشفافية و المسائلة و المحاسبة و يساهم في تفعيل الرقابة الالكترونية للكشف عن كل الانحرافات و التجاوزات و الممارسات الغير القانونية لأنه و بقدر نجاح هذه الرقابة في تحقيق أهدافها بقدر ما تكون هناك حماية للمال العام .

ومنه سنرى كيف تمت عملية رقمنه الخزينة العمومية وخاصة حزينة ولاية المدية وكيف أثر التحول الرقمي على أداء عمليات الخزينة من خلال التطرق إلى تنظيم خزينة ولاية المدية من حيث التعريف والهيكل التنظيمي وصلاحياتها والعمليات المالية لخزينة الولاية وكذا رقمنة الخزينة العمومية بالمدية من خلال التطرق إلى مراحل التحول الرقمي للخزينة وأثره على أداء عملياتها وخاصة تنفيذ النفقات العمومية.

المبحث الأول: تنظيم خزينة الولاية

قبل أن نتطرق إلى خزينة الولاية سنعرف الخزينة العمومية من خلال التعريف القانوني، التعريف المالي والاقتصادي والتعريف الإداري.

التعريف القانوني للخزينة العمومية:

الخزينة العمومية هي هيئة مالية وطنية ليست لها الشخصية المعنوية (المراكز المحاسبية)، مكلفة بالتسيير المالي والحركة المالية للدولة، الجماعات المحلية والهيئات العمومية الأخرى وذلك عن طريق تحصيل الإيرادات ودفع النفقات بالإضافة إلى عمليات الخزينة.

التعريف المالي والاقتصادي:

الخزينة العمومية هي مؤسسة مالية تضمن الحفاظ على التوازن النقدي والمالي بموجب عمليات الصندوق والبنك، كما تقوم بممارسة النشاط الوصائي وتمويل الاقتصاد.

التعريف الإداري:

الخزينة العمومية هي مجموعة المصالح الإدارية المركزية والخارجية التي تربطها من الناحية الإدارية سلطة وزير المالية ومن ناحية المالية وحدة الصندوق.

وتعتبر الخزينة العمومية كصندوق للدولة بحيث تقوم بتحصيل الإيرادات ودفع النفقات سواءا تعلق الأمر بعمليات الميزانية أو تعلق الأمر بعمليات الخزينة.

كما تعتبر الخزينة العمومية كبنك للدولة وهي بذلك تضمن النشاط البنكي بكل معنى الكلمة حيث تمارس مصلحة الحافظة هذا النشاط بواسطة مجموعة من الحسابات (حساب الودائع) مع مجموعة من العملاء (أشخاص معنوية وطبيعية).

المطلب الأول: تعريف خزينة الولاية وهيكلها التنظيمي

أنشأت الخزائن الولائية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 67-37 المؤرخ في 1967/02/08 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للخزينة، ثم المرسوم التنفيذي رقم 03-04 المؤرخ في 2003/01/19 والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها وعملها ثم جاء القرار المؤرخ في 2005/09/07 تطبيقا للمرسوم 03-04.

بحيث يقوم أمين الخزينة المعين من طرف وزير المالية بالسهر على السير الحسن لخزينة الولاية وسير عملياتها، ويساعد أمناء خزائن الولاية وكيلان(02) مفوضان ويمكنهم أن يؤهلاهما للإمضاء فرديا أو جماعيا على كل وثائق تسيير المركز المحاسبي.

حسب المادة 02 من القرار المؤرخ في 03 شعبان 1426 الموافق ل 2005/09/07 يحدد تنظيم خزينة الولاية كما يلي:

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

بالإضافة إلى وكيلان مفوضان من طرف أمين الخزينة يساعدانه في أداء مهامه.

ونجد بأن كل مكتب يضم أقسام فرعية كما يلي:

- مكتب النفقات العمومية يضم القسم الفرعي لميزانية التسيير والحسابات الخاصة بالخزينة، القسم الفرعي لميزانية التجهيز والقسم الفرعي لميزانية الولاية والمؤسسات العمومية ذات طابع إداري.
- مكتب المحاسبة والمحافظة يضم القسم الفرعي للمحاسبة العامة والقسم الفرعي للمحافظة، القسم الفرعي للمنح والقسم الفرعي لحساب التسيير والأرشيف.

- مكتب التسديد والتحصيل ويضم القسم الفرعي للمعارضات، القسم الفرعي للاعتمادات والأموال المتوفرة، القسم الفرعي لمحاسبة التسديدات، القسم الفرعي للتسديد والقسم الفرعي لتحصيل.
- مكتب المراقبة والتدقيق يضم القسم الفرعي للمراقبة والتدقيق ويضم من 04 إلى 06 فرق تفتيش نوضع كل فرقة منها تحت سلطة رئيس فرقة.
- مكتب تصفية عمليات خزائن البلديات ومؤسسات الصحة الجوارية والمراكز الاستشفائية الجامعية يضم القسم الفرعي للمتابعة والمراقبة والقسم الفرعي لتصفية الحسابات.
- مكتب مراقبة ميزانيات البلديات ومؤسسات الصحة الجوارية والمراكز الاستشفائية الجامعية يضم القسم الفرعي لمتابعة عمليات الميزانية، القسم الفرعي لمتابعة عمليات التحصيل ومن 01 إلى 02 فرق تفتيش توضع كل فرقة منها تحت سلطة رئيس فرقة.
- مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف يضم القسم الفرعي للموظفين والوثائق والتكوين والقسم الفرعي للوسائل والصيانة والأمن وحفظ الأرشيف.
- مكتب الإعلام الآلي يضم القسم الفرعي لمتابعة التطبيقات والقسم الفرعي لمتابعة التجهيزات.

المطلب الثاني: صلاحيات ومهام الخزينة الولائية

يجب على المحاسبين العمومين أداء اليمين أمام الجهات القضائية المختصة التي يوجد في دائرة اختصاصها مقر المركز المحاسبي حسب الصفة التالية:

"أقسم بالله العلي العظيم أن أؤدي عملي بصدق وإخلاص وأن أحفظ الأمانة والسر المهني وأن أحترم قوانين الجمهورية وأتن أحافظ على المال العام والله على ما أقول شهيد "

ويكلف المحاسب العمومي بما يأتي :

- تحصيل الإيرادات و/ أو دفع النفقات.
- حراسة وحفظ الأموال والسندات والقيم والأغراض أو المواد المكلف بها.
- تداول الأموال والسندات والقيم وحركة الحسابات الموجودات.
- مسك محاسبة الميزانية على أساس مبدأ محاسبة الصندوق.
- مسك المحاسبة العامة على أساس مبدأ الحقوق والالتزامات المثبتة.
- التقييد المحاسبي للقيم غير الثابتة.
- إعداد القوائم المالية وحسابات التسيير.

- حفظ الوثائق الثبوتية والمستندات المحاسبية للعمليات المنفذة على مستوى المركز المحاسبي الذي سيره.

ومن مهام الخزينة العمومية نجد ما يلي:

- -استلام أوامر الصرف وحوالات الدفع التي يصدرها الآمرون بالصرف على حساب ميزانيات الدولة وميزانيات الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري (تسيير وتجهيز) والحسابات الخاصة بالخزينة والواجبة الدفع من حسابات أمناء الخزينة المركزية للتكفل بها وقبول دفعها.
- القيام بالتحقيق المنصوص عليه في المادة 27 من القانون 23-07 المؤرخ في 25 يونيو 2023 كما يلي:

- احترام مدونة الوثائق الثبوتية للنفقة المحددة عن طريق التنظيم.
- صفة الأمر بالصرف.
- توفير الاعتمادات المالية.
- توفر السيولة ماعدا بالنسبة لميزانية الدولة.
- تبرير أداء الخدمة.
- دقة حسابات مبلغ الدين.
- دقة التدقيق الميزانياتي.
- وجود تأثيرات هيأت الرقابة المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بها.
- الطابع الإجرائي للدفع.
- عدم تقادم النفقة أو وجودها محل معارضة.
- السهر على تطبيق التنظيم الذي يسري على نفقات التجهيز المتعلقة بالعقود المبرمة في إطار الصفقات العمومية.
- مراقبة الملفات المتعلقة بدفع النفقات التي تتم في إطار التدخلات الاقتصادية المباشرة وضمان تسويتها.
- السهر على مسك بطاقات الصفقات العمومية.
- السهر على مسك الملفات الخاصة بعمليات التجهيز العمومي.
- القيام بتنفيذ عمليات الدفع المؤقت المأمور بصرفها في إطار التنظيم المعمول به والسهر على تسويتها.
- إعداد الإحصائيات المتعلقة بإصدار حوالات الدفع وقبولها ورفضها.

- ضمان مسك حسابات إيداع أموال الخواص والمؤسسات العمومية والهيئات المختلفة.
- ضمان مسك المحاسبة الخاصة بالصكوك والقيم والسندات.
- ضمان عمليات الإيداع والصرف والحفاظ على الأموال ومسك حاسبة بذلك.
- إعداد الموازنات الشهرية لحسابات الإيداع.
- تنفيذ عمليات الإيداع الإدارية والقضائية.
- ضمان مسك الدفاتر المحاسبية وإعداد الوضعيات والكشوف الخاصة بعمليات الحافظة.
- تنفيذ القرارات القضائية وقرارات التحكيم على الصعيد المالي.
- ضمان تسيير وتسديد ملفات الدفع.
- مركزة العمليات المحاسبية للخزينة وكذا عمليات التي ينجزها قابضو الوكالات المالية.
- محاسبة ومتابعة عمليات الحسابات المتاحة وحسابات التحويل والحسابات المتعلقة بالعمليات الواجب تصنيفها وترتيبها.
- إعداد الموازنة الشهرية والوثائق والكشوفات المحاسبية الدورية في الآجال المحددة وإرسالها إلى العون المحاسبي المركزي للخزينة والمصالح المعنية وكذا حساب التسيير الذي يرسل إلى مجلس المحاسبة.
- ضمان مسك محاسبة الاعتمادات والتحقق من توفرها قبل تسديد كل أمر بالصرف أو حوالة دفع.
- ضمان التكفل بالمعارضات الإدارية والقضائية.
- ضمان التكفل بأوامر الإيرادات وقرارات باقي الحساب وقرارات إقفال الحسابات الدائنة.
- إعداد كشوفات وحالات مفصلة للمبالغ المتبقية والواجب تحصيلها.
- إعداد حساب التسيير.
- ضمان التحقق حسب الوثائق وفي عين المكان للتسيير المالي والمحاسبي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ومؤسسات التربية والتعليم المتواجدة على مستوى الولاية وذلك من قبل فرق المراقبة والتحقيق.

وحسب المادة (03) من القرار المؤرخ في 07 سبتمبر 2005 الذي يحدد تنظيم خزينة الولاية وصلاحياتها فإنه يكلف مكتب النفقات العمومية بما يأتي :

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

-القيام بتحقيقات المنصوص عليها في المادة (36) من القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق لـ 15 أوت سنة 1990والمتعلق بالمحاسبة العمومية.

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

-إعداد إحصائيات الخاصة بإصدار ورفض حوالات الدفع.

-السهر على تطبيق التنظيم الذي يسير نفقات التجهيز المتعلقة بالعقود المبرمة في إطار الصفقات العمومية.

-السهر على مسك بطاقية الصفقات العمومية.

-السهر على مسك الملفات الخاصة بعمليات التجهيز العمومي.

وحسب المادة (04): يكلف مكتب المحافظة والمحاسبة بما يأتي:

-ضمان مسك حسابات الأموال الخاصة وحسابات أموال الهيئات العمومية والموثقين وكتاب الضبط وتسييرها.

-ضمان مسك المحاسبة الخاصة بالصكوك والقيم والسندات.

-ضمان تسيير الإقتراضات (اكتتاب سندات التجهيز وتسوية الفوائد والسندات المستهلكة).

-تنفيذ عمليات الإيداع الإدارية والقضائية.

-تنفيذ مقررات العدالة وقرارات التحكيم على الصعيد المالي.

-ضمان تسديد ملفات المنح.

-ضمان عمليات الإيداع والصرف والحفاظ على الأموال ومسك محاسبة بذلك.

-ضمان مسك الدفاتر اللازمة المفتوحة لتقييد العمليات المذكورة أعلاه.

-متابعة برنامج تطبيق الإعلام الآلي المضبوط بعنوان الخزينة وتنسيقه وتقسيم تنفيذه.

-ضمان مسك المحاسبة العامة وبهذه الصفة يقوم بما يأتي:

- مركزة العمليات المحاسبية للخزينة وكذا القيود المحاسبية المتعلقة بالإيرادات والنفقات التي ينجزها قابضو الإدارات المالية.
- محاسبة ومتابعة عمليات الحسابات المتاحة وحسابات التحويل والحسابات المتعلقة بالعمليات الواجب تصنيفها وترتيبها.

- إعداد وإرسال الوثائق والكشوف المحاسبية الدورية فب الآجال المحددة إلى العون المحاسب المركزي وإلى المصالح المعنية قانونا وكذا حسابات التسيير السنوية إلى مجلس المحاسبة.

حسب المادة (05): يكلف مكتب التسديد والتحصيل بما يأتي:

- ضمان مركزة جميع أوامر وحوالات الدفع المصدرة والمقبولة كنفقات من ميزانية الدولة والولايات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون أمين خزينتها عونا محاسبا وكذا الحسابات الخاصة للخزينة من أجل تسويتها.

- ضمان مسك محاسبة الاعتمادات لميزانية الدولة والحسابات الخاصة بالخزينة.

- ضمان التكفل بالمعارضات الإدارية وتنفيذها وتصفيتها.

- ضمان مسك محاسبة قروض ميزانية الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون المكتب محاسبها مؤهل ومتابعة وضعية الخزائن.

- التحقق قبل تسديد أية حوالة من توفر الاعتمادات والأموال وكذا المبالغ القصوى للتخصصات المرخص بها.

- تحرير صكوك التحويل وتأثير سندات الدفع المباشرة.

- ضمان تقييد المبالغ المعاد تخصيصها ضمن الحسابات وتسويتها وتصفيتها.

- ضمان تقييد سندات الدفع المؤشر عليها ضمن الحسابات وتسويتها وتصفيتها.

- ضمان مسك الدفاتر الضرورية المفتوحة لتقييد كل عملية من العمليات المذكورة أعلاه.

- ضمان تحصيل اعتمادات الدولة والجماعات العمومية التي يكون أمين خزينتها محاسبها مؤهلا.

- إعداد الكشوف وحالات تطور أرصدة الحسابات التي تشمل العمليات المذكورة أعلاه.

- ضمان التكفل بأوامر الإيرادات وقرارات إقفال الحسابات الدائنة وتصفيتها.

- مباشرة المتابعات القضائية في إطار التنظيم الساري المفعول.

- ضمان متابعة ومحاسبة الأموال والقيم الخاصة بالولاية والمؤسسات العمومية التي يكون أمن خزينتها محاسبها مؤهل.

- إعداد الكشوف وحالات المبالغ المتبقية الواجب تحصيلها.

- ضمان مسك دفاتر لأجل تقييد العمليات والتكفل وتحصيل المبالغ المتبقية الواجب تحصيلها وتصفية أوامر الإرادات.

حسب المادة(06) يكلف مكتب المراقبة والتحقق بما يأتي:

- إعداد وتنفيذ البرنامج السنوي للتحقيق.

- ضمان مراقبة وفحص التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ومؤسسات التعليم الوطنية المتواجدة على مستوى الولاية.

- ضمان مسك محاسبة خاصة بقسائم الإيرادات.

- ضمان مسك محاسبة الإيرادات وتصديق الأوراق النقدية التي كلف بها.

- متابعة تنفيذ عمليات تسوية تسيير المحاسبين والمراقبة.

- إعداد تقارير التحقق ومذكرات تلخيصيه وكذا تقرير سنوي لتحليل شروط تنفيذ برنامج التحقق.

وحسب المادة (07) يكلف مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف بالاتصال مع الهياكل المتخصصة المعنية بما يأتي:

- دراسة واقتراح كل تدبير يتعلق بأمن المركز المحاسبي.

- ضمان سير وصيانة الأملاك المنقولة والعقارية للخزينة.

- السهر على حفظ الأرشيف.

- مسك المحاسبة وجرد المركز المحاسبي.

- متابعة تسيير الإداري لموظفي المركز المحاسبي.

- متابعة أنظمة الإعلام الآلي واستغلالها.

- القيام بتنظيم سير العمل على مستوى الخزينة.

حسب المادة (08) يكلف مكتب تصفية عمليات الخزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية بما يأتي:

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

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

- مراقبة حسابات وتأثيرها عند تغيير المحاسبين والسهر على إنجاز العمليات المرتبطة بها.

- مراقبة وضعية تحصيل الإيرادات لبلدية المدية والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية بصفة عامة لكل تحصيل إيراد موكل قانونا للخزينة وتحديد النقائص أو التأخيرات الممكنة وتحديد الإجراءات الكفيلة بتداركها أو إزالتها.

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

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

حسب المادة(09): يكلف مكتب مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية بما يأتي:

- مراقبة الميزانيات الابتدائية والإضافية ورخص فتح الاعتمادات للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية التي تضمن تسييرها المالي لخزائن الموزعة عبر الولايات.

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

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

حسب المادة(10): يكلف مكتب الإعلام الآلي بما يأتي:

- تجسيد العمليات التي تبادر بها مصالح المركزية.

- وضع التطبيقات واستغلالها.

- ضمان امن المعطيات والتجهيزات.

- تبليغ المعطيات المحاسبية.

- السهر على حسن سير النظام.

- توفير المعلومات الخاصة بتشغيل النظام.

المطلب الثالث: العمليات المالية لخزينة الولاية

تنقسم العمليات المالية إلى عمليات الإيرادات، عمليات النفقات عمليات الخزينة وعمليات الممتلكات.

1-عمليات الإيرادات:

تشمل إيرادات الدولة أصناف الإيرادات المذكورة في المادة 15 من القانون العضوي رقم 18-15 المؤرخ في 02 سبتمبر 2018 والمتعلق بقوانين المالية المعدل والمتمم وهي كما يلي:

- الإيرادات المتحصل عليها من الإخضاعات مها كانت طبيعتها وكذا من حاصل الغرامات .
- مداخيل الأملاك التابعة لدولة.
- مداخيل المساهمات المالية لدولة وكذا أصولها الأخرى.
- المبالغ المدفوعة مقابل الخدمات المقدمة من قبل الدولة وكذا الأتاوى.
- مختلف حواصل الميزانية.
- الحواصل الاستثنائية المتنوعة.
- الأموال المخصصة للمساهمات والهبات والوصايا.
- الفوائد والحواصل المتحصل عليها من القروض والتسبيقات وتوظيف أموال الدولة.

ويقصد بالإيراد المبلغ الكلي للحصائل دون إجراء المقاصة بين الإيرادات والنفقات (المادة 37 من القانون 23-07).

ويتم اثبات وتصفية وتحصيل إيرادات الدولة وفق الشروط المنصوص عليها في قوانين المالية، ويتم ذلك عبر مرحلتين، مرحلة إدارية ومرحلة محاسبية.

أ-المرحلة الإدارية لتحصيل الإيرادات :

حيث يتم إثبات وتصفية الإيرادات قبل التكفل بها وتحصيلها.

وإثبات الإيرادات هو الإجراء الذي يتم بموجبه تكريس حق الدائن العمومي وتصفية الإيراد هو الإجراء الذي يسمح بتحديد المبلغ الدقيق للدين لفائدة الدائن العمومي.

ويجب تسوية الإيرادات المحصلة أو المقبوضة أوامر إيراد مسبقة بإصدار أمر إيراد من طرف الأمر بالصرف المعني.

ويجب أن تبين أوامر الإيرادات بوضوح مجمل العناصر التي تسمح بتعريف المدين والتصفية، بحيث يترتب على كل خطأ في التصفية إصدار أمر بإلغاء أو زيادة أو تخفيض الإيراد من طرف الآمر بالصرف.

ب-المرحلة المحاسبية لتحصيل الإيرادات :

تتمثل هذه المرحلة في عملية التحصيل الذي هو إجراء الذي يتم بموجبه إبراء الدين العمومي، بحيث تكون أوامر الإيراد موضوع التحصيل بطريقة ودية أو جبرية.

والتحصيل الودي هو إجراء يسمح للمحاسب العمومي بالحصول على دفع طوعي من المدين لفائدة الأشخاص المعنوية المتمثلة في الدولة، الجماعات المحلية والمؤسسات العمومية الإدارية والمؤسسات العمومية للصحة وأشخاص إدارية أخرى مكلفة بتنفيذ برنامج الدولة.

أما التحصيل الجبري فهو إجراء يسمح للمحاسب العمومي بالقيام بتحصيل دين الأشخاص المعنوية المذكورة سابقا بعد استيفاء إجراء التحصيل الودي ويكون بطريقة جبرية تحمل الصيغة التنفيذية الجبرية بكل الطرق بإصدار سندات تنفيذية للتحصيل الجبري للديون.

إلا أنه قد تكون هناك ديون يتعذر تحصيلها بعد استيفاء كل الإجراءات القانونية من طرف المحاسبين العموميين بحيث تعتبر أوامر إيرادات منعدمة القيمة.

2- عمليات النفقات:

حسب المادة 28 من القانون العضوي 18-15 المؤرخ في 02 سبتمبر 2018 فإنه تجمع أعباء ميزانية الدولة (النفقات) حسب التصنيفات الآتية بحسب:

- النشاط: ويتكون هذا التصنيف من البرنامج وتقسيماته.
- الطبيعة الاقتصادية لنفقات: يتكون هذا التصنيف من أبواب النفقات وأقسامها.
- الوظائف الكبرى للدولة: يتكون هذا التصنيف من خلال تعيين القطاعات المكلفة بتحقيق الأهداف حسب الوظيفة.
- الهيئات الإدارية المكلفة بإعداد الميزانية وتنفيذها ويعتمد على توزيع الاعتمادات المالية على الوزارات والمؤسسات العمومية.

وتتضمن أعباء ميزانية الدولة حسب الطبيعة الاقتصادية ما يلي :نفقات المستخدمين، نفقات تسيير المصالح، نفقات الاستثمار، نفقات التحويل، أعباء الدين العمومي، نفقات العمليات المالية والنفقات غير المتوقعة.

ويجب أن تكون النفقات العمومية مقررة في ميزانية الدولة أو مرخصة بموجب قوانين المالية، أما فيما يخص الجماعات المحلية فتتمثل النفقات في استعمال الاعتمادات المالية المصوت عليها.

وتتم عملية النفقات وفق مرحلتين المرحلة الإدارية والمرحلة المحاسبية.

أ-المرحلة الإدارية لل‌نفقة العمومية:

قبل أن يتم دفع النفقات يتم الالتزام بها وتصفيتها والأمر بصرفها أو تحرير حوالات دفع بشأنها. غير انه يمكن دفع بعض النفقات دون الالتزام مسبق ودون أمر بالصرف مسبق أو دون أمر بالصرف مثل نفقات منح المجاهدين الجزائريين.

فالالتزام بالنفقة هو إجراء قانوني يتم بموجبه إنشاء أو ثبوت دين تنتج عنه نفقة ويجب أن يحترم الالتزام موضوع الرخصة الميزانياتية وحدودها.

أما التصفية فهي التأكد من وجود الدين وتحديد المبلغ الدقيق ل‌لنفقة بحيث تتضمن ما يلي:

- تحديد المبلغ الدقيق ل‌لنفقة بالنظر إلى الوثائق المثبتة للحقوق المكتسبة من قبل الدائنين.

- شهادة أداء الخدمة: التي يشهد من خلالها الأمر بالصرف على مطابقة الإنجاز أو تسليم أو خدمة الالتزام.

وفي الأخير تأتي مرحلة الأمر بالصرف أو تحرير حوالة الدفع من طرف الأمر بالصرف والإمضاء عليها وإرسالها إلى المحاسب العمومي من أجل إكمال إجراءات الدفع، فتحرير حوالة الدفع هو الإجراء الذي يتم بموجبه إعطاء الأمر بدفع النفقة العمومية.

ب-المرحلة المحاسبية النفقة العمومية:

تتمثل هذه المرحلة في عملية الدفع أو إبراء الدين العمومي التي تتم على مستوى مصالح الخزينة أو المحاسب العمومي هو الذي يقوم بإبراء الدين العمومي لأي نفقة كانت.

وقد يرفض المحاسب العمومي القيام بعملية الدفع، ففي هذه الحالة يمكن للأمر بالصرف استعمال حق التسخير كتابيا وتحت مسؤوليته بأن يتجاوز هذا الرفض.

فإذا امتثل المحاسب العمومي ل‌لتسخيرة، تبرأ ذمته من المسؤولية الشخصية والمالية وتحول إلى الأمر بالصرف، ويرسل المحاسب العمومي عرض حال إلى الوزير المكلف بالمالية وإلى مجلس المحاسبة غير أنه يجب على كل محاسب عمومي أن يرفض الامتثال ل‌لتسخير في الحالات التالية:

- عدم توفر الاعتمادات المالية.

- عدم توفر السيولة، ماعدا بالنسبة لميزانية الدولة.

- انعدام إثبات أداء الخدمة.

- الطابع الغير الإبرائي لـلدفع.

- عدم وجود تأشيرة رقابة النفقات الملتزم بها أو تأشيرة لجنة الصفقات المختصة.

3- عمليات الخزينة:

يدون المحاسب العمومي في إطار عمليات الخزينة عمليات ودائع الأمانات والضمانات المنفذة على مستوى الخزينة العمومية.

وتوصف عمليات الخزينة المنصوص عليها في المادة 59 من القانون العضوي رقم 18-15 المؤرخ في 2سبتمبر 2018 كما يلي:

"تنتج موارد خزينة الدولة و أعباؤها عن العمليات الآتية:

أ-توظيف المتوفرات المالية للدولة.

ب-إصدار وتحويل وتسديد الإقتراضات.

ج-تسيير الأموال المودعة من قبل المكتتبين لدى الخزينة.

د-خصم وقبض السندات، مهما كانت طبيعتها الصادرة لصالح الدولة".

بحيث توصف هده العمليات حسب طبيعتها بمجملها دون تقليص فيما بينها ويتم تنفيذها من قبل المحاسبين العموميين على مستوى الخزينة.

ومتعاملو الخزينة هم الهيئات والخواص الذين يودعون بصورة إلزامية أو اختيارية الأموال في الخزينة أو يرخص لهم بالقيام بعملية الإيداع والسحب بموجب قوانين واتفاقيات.

ولا يمكن أن يتم أي دفع على المكشوف لفائدة حسابات متعاملي الخزينة. وتدون المعاملات المنجزة من طرف الخزينة العمومية بالدينار الجزائري، وتتم حيازة وتسيير الأموال العمومية مهما كانت طبيعتها أو مصدرها من قبل المحاسبين العموميين وفقا لمبدأ وحدة الصندوق كما انه لا يمكن للآمرين بالصرف أو أي عون آخر ليست له صفة محاسب عمومي أو وكيل أن يتداولوا الأموال العمومية.

4-عمليات الممتلكات:

تتشكل ممتلكات الأشخاص المعنوية المذكورة سالفا من مجموع الأموال المالية وغير المالية.

فالأصول المالية تتشكل من مجمل الأموال المتاحة والودائع المالية تحت النظر والآجلة والأوراق المالية والمستحقات على الغير، أما الأصول غير المالية فتتشكل من مجموع الممتلكات المادية وغير المادية.

ومع مراعاة صلاحيات إدارة أملاك الدولة، يخضع تسيير الممتلكات غير المالية للأشخاص المعنوية المتمثلة في الدولة، الجماعات المحلية.... إلى اختصاص كل آمر بالصرف في حدود الجزء من الممتلكات الذي يسيره .

المبحث الثاني: رقمنة الخزينة العمومية – حالة خزينة ولاية المدية

لقد أدركت الإدارة العمومية مدى الحاجة لعمليات التحسين المستمر في مجال الخدمات، والسعي لتحقيق التطور في مختلف المجالات، والاستفادة من التقنيات الحديثة خصوصا ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، حيث يعد إدخال التكنولوجيا الرقمية في تسيير الإدارات الجزائرية ثورة حقيقية تشهدها البلاد، وتعتبر الإدارة الالكترونية من أهم الوسائل التي جاءت وليدة للتطور التكنولوجي فمن أجل تحسين وتطوير الخدمة العمومية المقدمة من طرف الدولة، تم إطلاق مشروع رقمنة 58 خزينة عمومية بحيث بدأ التمهيد لعملية الرقمنة في بعض الخزائن التي كانت تحت التجربة ثم عمت على جل الخزائن العمومية.

المطلب الأول: مراحل التحول الرقمي للخزينة العمومية بالمدية

لقد مرت عملية التحول الرقمي بالخزينة العمومية بمرحلتين وهما مرحلة التمهيد التدريجي لعملية الرقمنة ثم مرحلة تجسيد الرقمنة.

1-مرحلة التمهيد التدريجي لعملية الرقمنة بالخزينة العمومية لولاية المدية:

في إطار الرقمنة الإدارية تم وضع شبكات ربط ما بين المؤسسات والوزارات لتكون بمثابة البوابة الرقمية الحكومية للتواصل مع الهيئات العمومية باستعمال الوسائل التكنولوجية، وتعتبر الخزينة العمومية بالمدية من بين المديريات الأولى التي كانت تحت التجربة لمشروع الرقمنة بالإضافة إلى خزائن ولايات أخرى مثل خزينة ولاية شلف، خزينة ولاية بسكرة، خزينة ولاية الأغواط، حيث يعود بدء التمهيد التدريجي لهذه العملية إلى.

- المراسلة الوزارية بتاريخ 2016/12/25 من طرف المديرية العامة للمحاسبة، (مديرية الإعلام الآلي) تحت موضوع الإنتاج التدريجي لنظام معلومات الخزينة إذ تم إعلام أمين الخزينة عن تمويل كل من مصلحتي الحافظة والمحاسبة من أجل ترحيل نظام المعلومات الجديد ووضعه قيد التجريب (وزارة المالية، 2016).

- بتاريخ 2017/02/02 وردت مراسلة بشأن وضع المهندسين التقنيين المسئولين عن عملية الرقمنة لترحيل وتحميل وتطبيق البرامج الجديدة ليبدأ العمل بالنظام الجديد "أوراكل"-oracle– وذلك بالموازاة مع النظام القديم "Informix" نظام تسيير قاعدة المعطيات SGBD أي System de Gestion de Base de Données (وزارة المالية 2017).

-بعد مرور شهر عن مرحلة التجربة والتعديل والتي أثبتت خلالها نجاعة وفعالية النظام الجديد وردت مراسلة أخرى بتاريخ 2017/02/01 تثمن نجاح العملية على المستوى مصلحتي الحافظة والمحاسبة وتعلم عن وجود تطبيقات مستحدثة أخرى يجب العمل بها وتوكل المسؤولية في ذلك إلى المديرية الفرعية لتكنولوجيا المعلومات في فريق DRT المديرية الجهوية للخزينة كي تضمن التنفيذ السليم لتوجيهات الإدارة المركزية (وزارة المالية، 2017).

-في 2017/02/05 وردت مراسلة من طرف المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس- تحت موضوع استغلال النظام الجديد للإعلام الآلي وذلك تبعا لمراسلة المصالح المركزية بتاريخ 2017/02/01 والخاصة بتثبيت واستغلال البرامج المستحدثة على مستوى مصلحة الحافظة والمحاسبة Portefeuille et Comptabilitéوذلك بالموازاة مع النظام القديم حيث طلب مواقاتهم بحالة الاستغلال Etat d'exploitation المتعلقة بهذه البرامج وذلك في أجل أقصاه أسبوع كي يتسنى لهم التنسيق مع المصالح المركزية (وزارة المالية، 2017).

-في 2018/03/22 وردت إرسالية بشأن إيقاف العمل بالنظام القديم والاكتفاء بالنظام الجديد **أوراكل** وذلك على مستوى الحافظة والمحاسبة (وزارة المالية،2018).

-في 2018/04/18 وردت إرسالية من طرف المديرية العامة للمحاسبة مديرية الإعلام الآلي تم من خلالها البدء في تطبيق النظام الجديد في قسم نفقات التسيير بالموازاة مع النظام القديم وذلك كفترة تجريبية إلى غاية سبتمبر 2018 (وزارة المالية، 2018).

2-مرحلة تجسيد عملية الرقمنة بالخزينة العمومية لولاية المدية:

بعد أن أثبت النظام الجديد **أوراكل** نجاعته في كل من مصلحتي الحافظة والمحاسبة وتبني العمل به بصفة قطعية بدأ التجسيد الفعلي لعملية الرقمنة وتطبيقها في باقي مصالح الخزينة، حيث تمثلت أهم مراحل هذا التجسيد فيما يلي:

-في 2018/10/10 وردت إرسالية إلى أمين الخزينة العمومية ليعلم من خلالها كل من أمين خزينة الولاية وأميِن خزينة البلدية باستبدال الوثائق الورقية بوثيقة الكترونية (قرص مضغوط) ليتلاءم العمل مع النظام **أوراكل** وفيها مجموعة من التوجيهات (وزارة المالية،2018).

-في 2019/01/20 وردت إرسالية بشأن حماية نظام المعلومات في الخزينة وفيها جملة من التعليمات (وزارة المالية، 2019).

-حماية قاعدة المعطيات برقم سري خاص إلا بأمين الخزينة وعون مرشح (رئيس مكتب الإعلام الآلي).

-ممنوع القيام بتغييرات في قاعدة المعطيات، وفي حالة الخطأ على المستخدم إلغاء الحركة والتمرير عن طريق لوائح النفاذ.contre-partie

-في بداية جانفي 2019 صدرت إرسالية من أمين الخزينة بولاية المدية إلى الأمرين بالصرف في الولاية وذلك تحت موضوع النظام المعلوماتي الجديد 2019 **أوراكل** يطلب فيها التقيد بالتعليمات الواردة في الإرسالية لمواقاتهم بمعلومات إجبارية في أقراص مضغوطة، وبهذا يتم إرساء القواعد الأساسية لعملية الرقمنة في الخزينة العمومية بالمدية ليتم رقمنة جميع الأقسام بها ماعدا منح المجاهدين لايزال يعمل بالنظام القديم informix والقسم الفرعي لمحاسبة التسديدات إضافة إلى قسم الودائع والأحكام القضائية، وبما أن الخزينة العمومية لديها موظف مهندس دولة في الإعلام الآلي ضمن مجموعة المهندسين المطورين لنظام الإعلام الآلي التابعين لوزارة المالية

Groupe de Développement qui élaborer les mises à jour de cit oracle

فإن عملية الاتصال الدائم والمتابعة المستمرة لأي تغيرات أو تحديثات أو اقتراحات في نظام **أوراكل** أصبحت متاحة وسهلة وذلك بالاتصال المباشر بالأرضية الرقمية لوزارة المالية (وزارة المالية).

المطلب الثاني: مراحل تنفيذ النفقات العمومية قبل الرقمنة وبعدها

تنجز الحوالات من طرف الأمر بالصرف في ثلاث نسخ من ألوان مختلفة هذه الأخيرة تودع على مستوى الخزينة العمومية عند عملية صرف أي نفقة وتتمثل:

- نسخة بيضاء مرفقة بالوثائق الثبوتية يحتفظ بها المحاسب العمومي.
- نسخة صفراء يتم الاحتفاظ بها على مستوى فرع ميزانية التسيير لمتابعة عملية الترقيم للحوالات القادمة.
- نسخة زرقاء تعود للأمر بالصرف.

ترسل الحوالات إلى مكتب استلام الحوالات تسجل بترتيب تصاعدي مع بداية استقبالها وعند وصولها تأشر بختم الوصول مع جدول الحوالات هذه التأشيرة تأكد تاريخ استلام الحوالات لتبدأ بعدها مراحل الرقابة والتنفيذ عبر أقسام الخزينة العمومية.

1-إيداع الحوالة في مصلحة مراقبة نفقات التسيير:

بما أننا في دراسة حالة نفقات التسيير سنأخذ كمثال حوالة الدفع بالنسبة لراتب وفاتورة دفع.

أولا: قسم الرقابة

أ-حوالة الراتب:

يقوم عون مصلحة مراقبة نفقات التسيير بمراقبة حوالة الدفع المرفقة بكل الوثائق الثبوتية المتكونة من:

- اسم الشخص (المعني بالأمر) ؛
- تاريخ السريان (مدة العمل)؛

أما قرار التعيين فيجب توفر المعطيات التالية فيه:

- الرتبة والوظيفة؛
- الصنف.Catégorie
- القسم.Section
- الرقم الاستدلالي ؛
- الدرجة؛

ويجب مراقبة إذا كان الموظف متربص أو مرسم، ويراقب قرار منح العلاوات والمنح، إذا كان الموظف متزوج يجب تقديم الحالة العائلية للتأكد منها، ويتأكد من كل المعلومات المتوفرة في استمارة الأجر التي تحتوي على الأجر القاعدي ويراقب جميع العلاوات وهذا بالنظر إلى الجداول المخصصة لذلك، وبعدما تتم عملية مراقبة حصر النفقة تأتي عملية الالتزام أو التعهد فيقوم بالمراقبة.

كشف الالتزام فيجب التأكد من المعطيات التالية:

- تأشيرة المراقب المالي؛
- اسم الأمر بالصرف؛
- رقم الأمر بالصرف؛
- السنة المالية؛
- رقم الأمر بالصرف.
- الرقم التسلسلي للبطاقة؛
- البند المخصص للنفقة؛

- مراقبة ختم وإمضاء الأمر بالصرف في الأسفل؛
- مراقبة تخصيص النفقة أي توفر الاعتمادات وهذا بالنظر إلى اعتمادات ميزانية التسيير.
- التأكد من مبلغ العملية.

مراقبة ملاحظة المصلحة هل هي تبين فعلا طبيعة العملية، مثلا تكتب عبارة (تسديد مبلغ راتب الموظف) يستطيع في نفقة واحدة دفع عدة نفقات للموظفين، فيقوم المحاسب العمومي بالتأكد من المجموع في وجه الوثيقة (كشف الالتزام) أما خلفها فيراقب بالتفصيل التعهدات بالنسبة للموظف الأول، الموظف الثاني ومن المبلغ الإجمالي ويجب أن يكون مكتوب بالأرقام والحروف.

ثم تأتي حوالة الدفع Mandats de paiement فيقوم العون المكلف في هذه المصلحة بمراقبة شكلية:

- الرقم التسلسلي للحوالة؛
- تاريخ الحوالة؛
- طريقة الدفع (عن طريق البنك، الصندوق، البريد) ؛
- الصنف (هل هو مرسم أو متربص) ؛
- السنة المالية؛
- رقم الأمر بالصرف؛
- الباب المخصص للنفقات؛
- اسم ولقب المستفيد؛
- المبلغ الواجب دفعه بالأرقام والحروف؛
- الملاحظات (تفصيل لعملية الدفع)؛
- الاقتطاعات (الضريبية على الدخل الإجمال-اشتراك في الضمان الاجتماعي-الاقتطاعات الأخرى)؛

ويجب أن تكون مرفقة بالوثائق الثبوتية الخاصة باقتطاعات الضريبية، وبالاشتراك في الضمان الاجتماعي حيث يتأكد من إمضاء الأمر بالصرف وصحة الحسابات.

ويقوم المحاسب العمومي كذلك بمراقبة الإشعار بالدفع الذي يحتوي على:

- اسم المعني بالأمر؛

- المبلغ الصافي للدفع؛

- الملاحظة (تفصيل العملية) ؛

- نوعية الدفع؛

ويراقب المحاسب العمومي هل المبلغ الإشعار يساوي المبلغ الموجود في حوالة الدفع.

ففي حالة قبول النفقة واستيفائها لجميع الشروط يقوم العون المكلف بالإمضاء عليها ويقوم بتحرير كورقة ثبوتية لدفع النفقة التي تحتوي على اسم ولقب الموظف، رقم الحساب والمبلغ الصافي للدفع.

أما في خالة رفض النفقة: وهذا في حالة الإخلال بأحد هذه الشروط وحسب المادة 36 من القانون 90/21 المتعلق بالمحاسبة العمومية، يقوم المحاسب العمومي بإرسال إشعار بالرفض المؤقت أو النهائي للدفع إلى غاية تصحيح الخطأ أو إعادة الحوالة حسب نوعية الخطأ.

عند تصحيح الأخطاء من طرف الأمر بالصرف يقوم بإرسالها مرة ثانية إلى المحاسب العمومي، ويجب أن يحافظ على التسلسل الرقمي للحوالات فمثلا إذا كانت الحوالة المرفوضة مرقمة بالرقم 10فبعد تصحيحها لا تحافظ على نفس الرقم وإنما تصبح رقم آخر وإذا لم تعالج الأخطاء والمخلفات في المرة الثانية يقوم المحاسب العمومي بإصدار إشعار بالرفض النهائي.

ب-حالة دفع فاتورة:

تعالج الفاتورة في مصلحة التسيير مثل الراتب، إلا أن الاختلاف يكمن في مهام الآمر بالصرف الذي يتأكد من مبلغ النفقة أو لا يقوم بحصرها وإنما يقوم بحصرها المورد والآمر بالصرف هنا يتأكد من الصيغة القانونية للمورد، والفاتورة هنا عبارة عن أشغال يقل مبلغها عن 6000000دج

وتتم عملية مراقبة الفاتورة من طرف المحاسب العمومي كما لي:

وجه الفاتورة: يراقب فيها ما يلي:

- عنوان الشركة؛

- اسم الشهرة؛

- التقييد في السجل التجاري؛

- رقم التعريف الجبائيIdentifiant Fiscal ؛

- رقم الإخضاع الضريبيArticle d'imposition ؛

- راس المال.

- رقم الحساب البريدي أو البنكي للمورد؛

- رقم الفاتورة؛

- تاريخ الفاتورة؛

- اسم الزبون؛

- نوعية الخدمة أو السلعة المقدمة؛

- الكمية (سعر الوحدة، المجموع خارج الرسم)؛

- المبلغ الإجمالي (المبلغ خارج الرسم، القيمة المضافة(TVA بالأرقام والحروف؛

- إمضاء المورد (في حالة الشركة) إمضاء رئيس المصلحة (في حالة مؤسسة) ؛

ظهر الفاتورة: وتحتوي على ما يلي :

- الخدمة المؤداة وهي عبارة يشهد فيها الأمر بالصرف بأن الأشغال المبينة في الفاتورة قد أجريت وبمر للدائن مبلغهما بالحروف والتاريخ.

- إمضاء وختم الأمر بالصرف.

- تأشيرة وإمضاء رئيس المصلحة.

ثانيا: قسم الاعتمادات

- يتأكد العون من وجود الباب، الفصل، المادة.

- يراقب العون المحاسب أرقام الحسابات التي يتم منها الاقتطاع ويقوم بحساب المستحقات.

- يتأكد العون المحاسب من وجود الاعتمادات لهذه النفقات.

- يتأكد العون من وجود الأوراق الثبوتية وصحة المبالغ الموجودة فيها، تسجل كل مبلغ في سجل تقييد النفقات.

بعد التأكد من صحة الحوالة يتم ختم الحوالة البيضاء فقط بختم معتمد Crédit وترسل إلى قسم التحصيل والمعارضات.

ثالثا: قسم التحصيل والمعارضات

- يتأكد العون المحاسب من عدم وجود ديون مستحقة على عاتق المستفيد.

- البحث في السجل الخاص بسندات التحصيل للتأكد من وجود (مستحقات) وخصومات.

- يتم تحرير بطاقات إيراد بأسامي المدينين.

- التأكد من وجود هؤلاء الأشخاص وطبيعة الديون (غيابات، عطل مرضية، عطل أمومة، أجرة شهرية مأخوذة بغير وجه حق)...

- في حالة عدم وجود ديون يختم على الحوالة بختم خاص (نظر بدون معارضة).

- وفي حالة وجود دين يتم اقتطاعه من جدول الدفع (الحوالة البيضاء) ومن إشعار بالدفع (حوالة الصفراء) وتلصق بطاقة الإيراد في الحوالة البيضاء التي تحمل معلومات طبيعة الحساب ومبلغ الخصم ورقم سند التحصيل أو المعارضةFiche de recette

- في حالة وجود الدين يتم الختم بختم خاص يحمل عبارة (نظير مع معارضة).

- بعد عودة بطاقة الإيراد من مصلحة المحاسبة يتم تسجيلها فيسجل خاص لحساب التحصيل حسب طبيعة الحساب.

- يتم اقتطاع الدين حسابيا ويتغير المبلغ الصافي للحوالة ويكتب على ظهرها مبلغ الاقتطاع الصافي الجديد وتختم الحوالة.

- في حالة الفواتير يتم فحصها من خلال سجل المعارضات الخاص بالمعارضات الصادرة من مختلف البيئات المالية كمفتشية الضرائب وصناديق الضمان الاجتماعي.

رابعا: مصلحة تسديد النفقات العمومية (قسم ميزانية التسيير)

أ-طريقة التسجيل اليومي للحوالات في اليومية :TR6 بحيث يتضمن المعلومات التالية:

- التاريخ على اليومية واسم المديرة ورقم الحوالات الخاصة بكل المديرية.

- اسم المديرية المعنية في الجانب الأيسر من اليومية.

- أرقام الحسابات الخاصة بكل صنف تابع لنفقات التسيير.

- يكتب مبلغ كل اقتطاع في خانة الحساب الخاص به وتسجل طريقة الدفع في الحساب المعني الموجود في الحوالة

- يتم حساب المجموع الكلي الخاص بالحسابات كل مديرية في التاريخ الذي تتم فيه اليومية يدويا

في نهاية اليومية يتم حساب المجموع الكلي الخاص لكل حساب الخاص بجميع المديريات.

ب-طريقة فرز الوثائق الثبوتية من طرف العون المحاسب في قسم التسديد:

يقوم العون المحاسب بفرز الأوراق الثبوتية الخاصة بكل إدارة عمومية فمثلا يقوم بفرز كل أوراق الضمان الاجتماعي لوحدها ثم القيام بحساب المجموع الكلي لها بكل مديرية وبنفس الطريقة يتعامل مع كل الأوراق الثبوتية والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

- وثيقة الخدمات الاجتماعية
- وثيقة التعاضدية
- وثيقة الضريبة على الدخل الإجماليIRG
- الوثيقة التي تثبت اقتطاع العطل المرضية وعطل الأمومة والغيابات
- الوثيقة التي تبين طريقة الدفع الخاصة بموظفي كل مديرية (حساب بريدي جاري، حساب بنكي، حساب الصندوق).

- بالنسبة لـلموظفين الذين لديهم حسا بنكي فإن العون المحاسب يقوم بفرز وثائق الحسابات البنكية للمديرية، وذلك بحساب مجموع كل رقم حساب بنكي على حدي، وتتمثل عادة أرقام الحسابات البنكية للموظفين حسب نوع الحساب البنكي المفتوح

ت-مقارنة حسابات العون المحاسب مع ما هو مسجل باليومية:

في هذه المرحلة يتم مقارنة جميع الحسابات الكلية لكل الأوراق الثبوتية مع مجموع كل حساب خاص بها، وهنا يجب أن يكون المبلغ الكلي مطابق تماما لما هو مسجل في اليومية وفي حالة وجود تناقض في المبالغ يقوم العون المحاسب لإعادة التأكد من جميع الحسابات التي قام بها سواء في اليومية أو في الأوراق الثبوتية.

يمكن أن يكون الخطأ في الأوراق الثبوتية وليس في الحساب فيعاد تصحيحها من طرف المديرية المعنية مع ضرورة ختمها وتوقيعها من طرف الآمر بالصرف.

ث-تسجيل مجموع كل حساب في وثيقة TR6 Relevé d'opération بعدها تنقل المبالغ وتسجل على وثيقة تسمى وثيقة النفقة لون وردي Fiche de dépense وتملأ أيضا وثيقة الإيراد (لونها أخضر Fiche de recette (وتختم هذه الوثائق بختم القسم وإمضاء العون المحاسب، يتم إلصاق TR6 بعد ختمها بختم قسم التسديد مع وثائق النفقة وإلصاق وثيقة الإيراد مع الوثيقة الخاصة لكل حساب وإرسالهم مع مختلف الأوراق الثبوتية إلى قسم المحاسبة العامة لتتم عملية التسجيل المحاسبي لمختلف عمليات الخزينة.

خامسا: قسم المحاسبة العامة

يأتي دور مصلحة المحاسبة التي تقوم بمراقبة هذه الحسابات والمبالغ يدويا ثم تجمع اليوميات على شكل عشريات D-cadeتلصق مع بعض وتصنف، حيث يتم إعداد TR6 الإجمالي (يومية مجملة لكامل اليوميات الواردة من مختلف الأقسام) لتبين كل المبالغ التي صرفت من الخزينة خلال اليوم، تقيد جميع المبالغ الخاصة بجميع الحسابات في سجل خاص يدعى REGISTRE GRAND LIVRE خاص بكل سنة مالية، بعد ان يتأكد المحاسب بأن كل العمليات صحيحة وأن مجاميع TR6 صحيحة يضع عليها تأشيرة مصلحة المحاسبة والإمضاء ويضع عبارة مرت على التقييد PASSE EN ECRITUREوتاريخ اليومية ويرسل نسخة من TR6 إلى الوكيل المحاسبي المركزي للخزينة ACCTبالعاصمة، بعدما يحرر المحاسب صك بريدي إجمالي بمجمل المبالغ التي يتم تسديدها عن طريق الحساب البريدي الجاري CCP أما الحسابات التي يتم تسديدها عن طريق البنك فتذهب إلى القسم الحافظة.

سادسا: قسم الحافظة

يتم فرز الإشعارات بالدفع والاحتفاظ بنسخة على مستوى قسم الحافظة أما النسخة الثانية فيتم إرسالها إلى البنك المعني، يتم إرسال جميع المبالغ الخاصة بكل بنك واحدة بواحدة يدويا لأن النظام لم يكن متصل بالأقسام الأخرى، يحرر أمر الدفع لكل بنك يكتب بخط اليد ويمضي من طرف الأمين الخزينة.

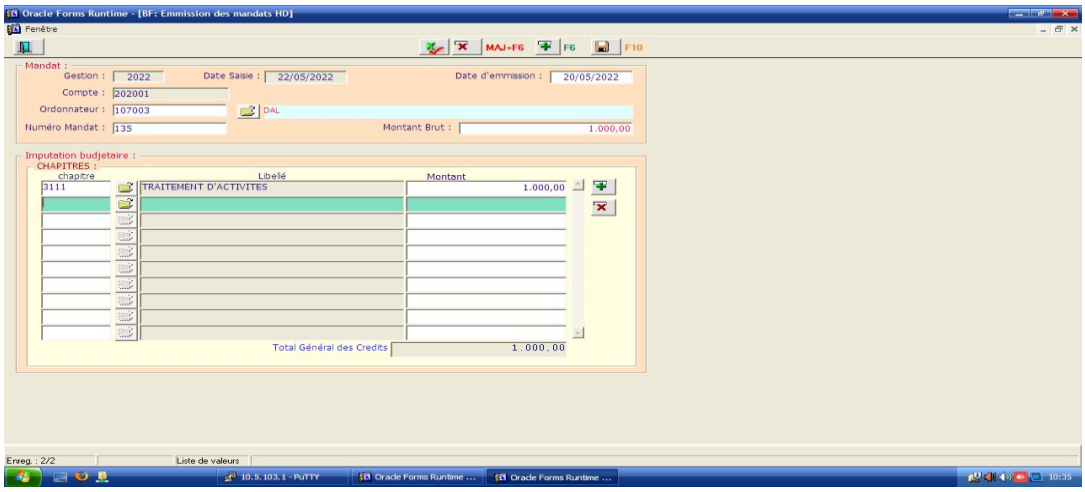
2-مراحل تنفيذ النفقات العمومية بعد الرقمنة:

أولا: إيداع الحوالة في مصلحة مراقبة نفقات التسيير

- التسجيل الأولي: يدخل العون إلى الأيقونة الخاصة بمصلحة مراقبة نفقات التسيير ويقوم بحجز المعلومات داخل النظام EMISSION DE MONDAS

- كتابة تاريخ انجاز الحوالة.
- إدخال رقم الآمر بالصرف ورقم الحوالة بالتسلسل.
- يكتب المبلغ الخام.
- يكتب الباب، الفصل، المادة.

والنفذة الموالية تبين ذلك:



المصدر: مصلحة نفقات التسيير بالخزينة العمومية لولاية المدية

- مراقبة الحوالة Vérification des mandats :يقوم العون:

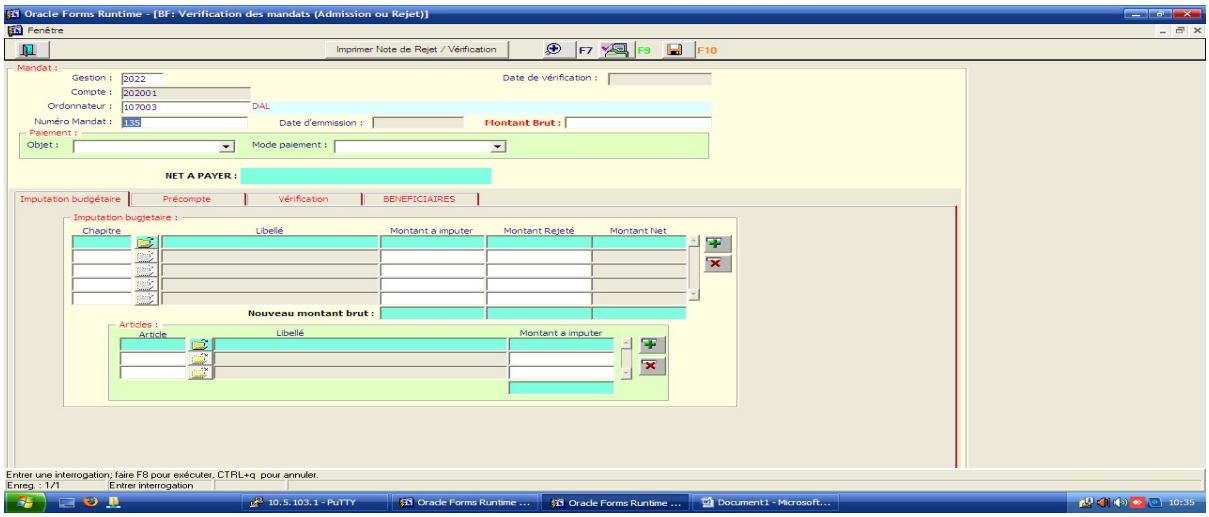
- بإدخال كل المعلومات الخاصة بالحوالة بعد التأكد من الوثائق الثبوتية.

- التأكد من دقة الحسابات يكون آليا.

- في حالة عدم وجود أي خطأ يتم قبول الحوالة أو الفاتورة بالضغط على Admission وتحفظ المعلومات.

- في حالة وجود خطأ ما يتم رفض الحوالة أو الفاتورة واستخراج وثيقة الرفض imprimer note de rejet

- والنافذة الموالية تبين ذلك:



المصدر: مصلحة نفقات التسيير بالخزينة العمومية لولاية المدية

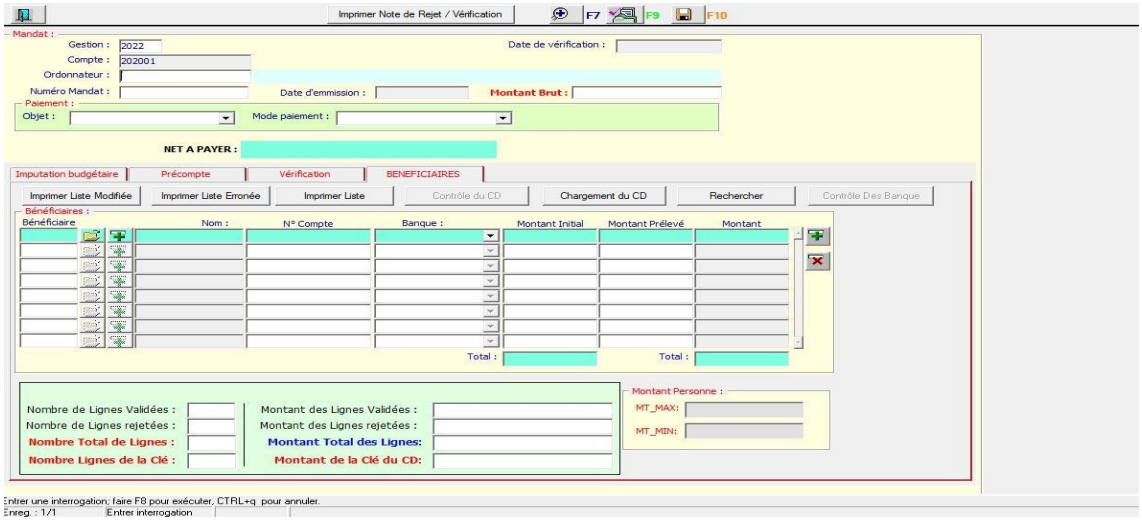
- بعد إتمام عملية الرقابة لجميع الحوالات والفاتورات يقوم النظام بحساب:

- عدد الأسطر المحققة والمرفوضة للمستفيدين وعددها الإجمالي.

- مبالغ الأسطر المحققة والمرفوضة للمستفيدين ومبلغها الإجمالي.

- تنسخ العملية في قرص مضغوط.

- والنافذة التالية تبين ذلك:



المصدر: مصلحة نفقات التسيير بالخزينة العمومية لولاية المدية

ثانيا: مصلحة الاعتمادات :

Fonctionnement –vérifications des mandats- disponibilités des crédits

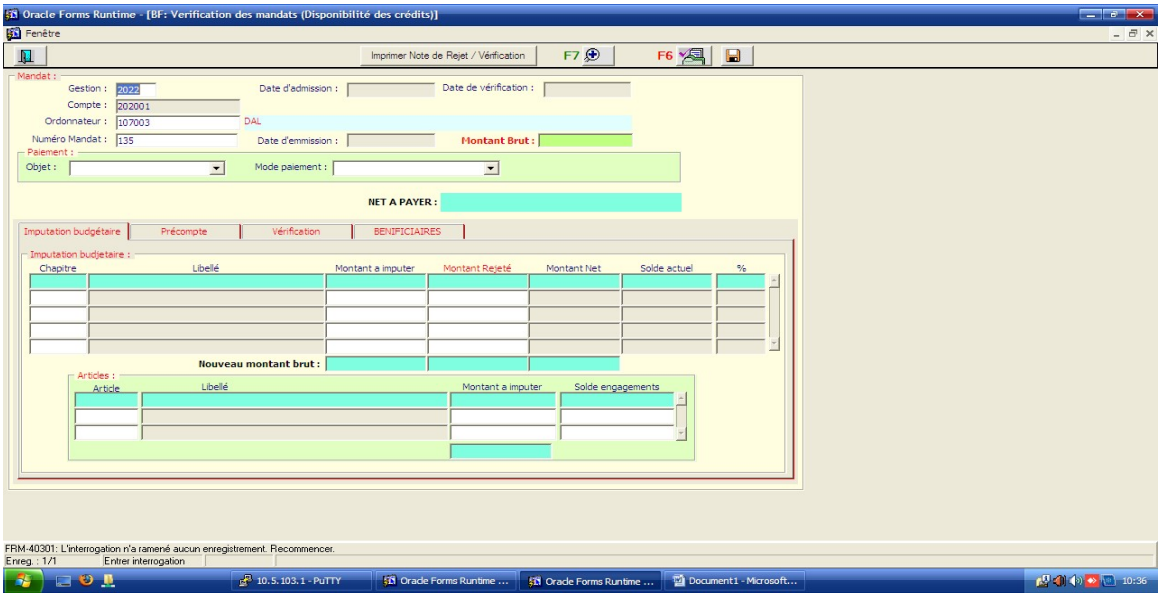
- يدخل العون البند والمادة ثم يكتب الرقم الآمر بالصرف ورقم الحوالة تظهر لنا المعلومات المحجوزة سابقا.

- يتأكد العون من مدى تطابق ميزانية التسيير الخاصة بالآمر بالصرف وأوامر تفويض الاعتمادات.

- إذا كان هناك خطأ في ميزانية الآمر بالصرف تعاد إلية من أجل تصحيحها.

- إذا توفرت اعتمادات تغطي النفقة ويقوم العون بحفظ المعلومات.

والنافذة التالية توضح ذلك :



المصدر: مصلحة الاعتمادات بالخزينة العمومية بالمدية

ثالثا: قسم التحصيل والمعارضة recouvrement/opposition

- إدخال سندات التحصيل في نظام المعلومات في التطبيق الخاص بالتحصيل.

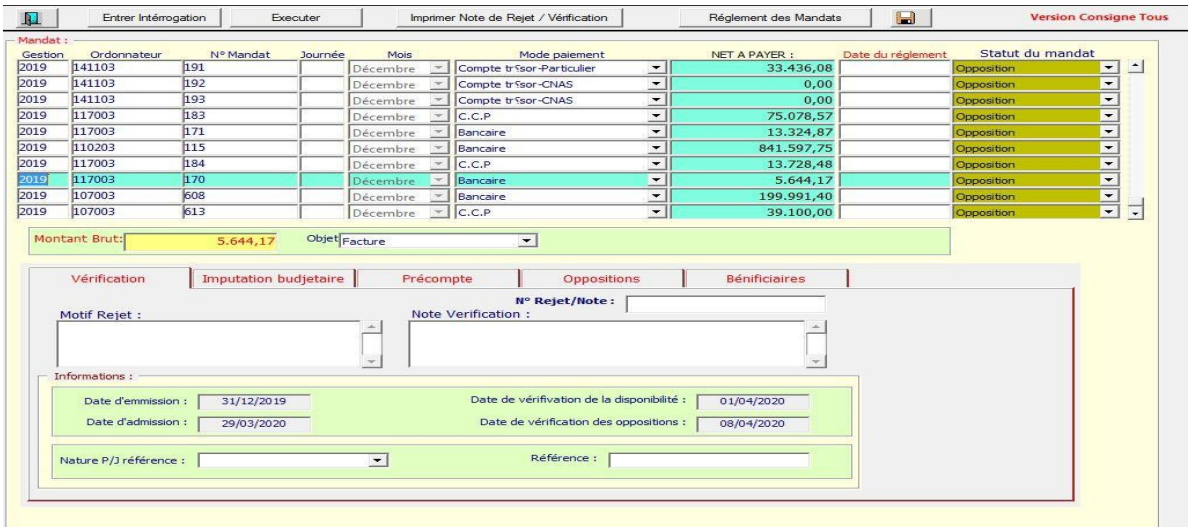
- الدخول في تطبيق النفقات حسب طبيعة النفقة (نفقات التسيير).

- تظهر لنا خانة المراقبة المعارضات يتم الدخول لها (ندخل إلى رمز الآمر بالصرف حسب الحوالة) ثم ندخل رقم الحوالة.

- ندخل إلى (معارضة) حيث يقوم النظام بالبحث عن اسم المدين في قائمة المستفيدين فتعرض كل البيانات الخاصة به.

- لكي يتم الاقتطاع يتم الضغط على Validation du mandat فيتم اقتطاع السند آليا ويتغير المبلغ الصافي للحوالة يكتب المبلغ على ظهر الحوالة وترسل إلى قسم تسديد النفقات .

والنافذة التالية توضح ذلك:

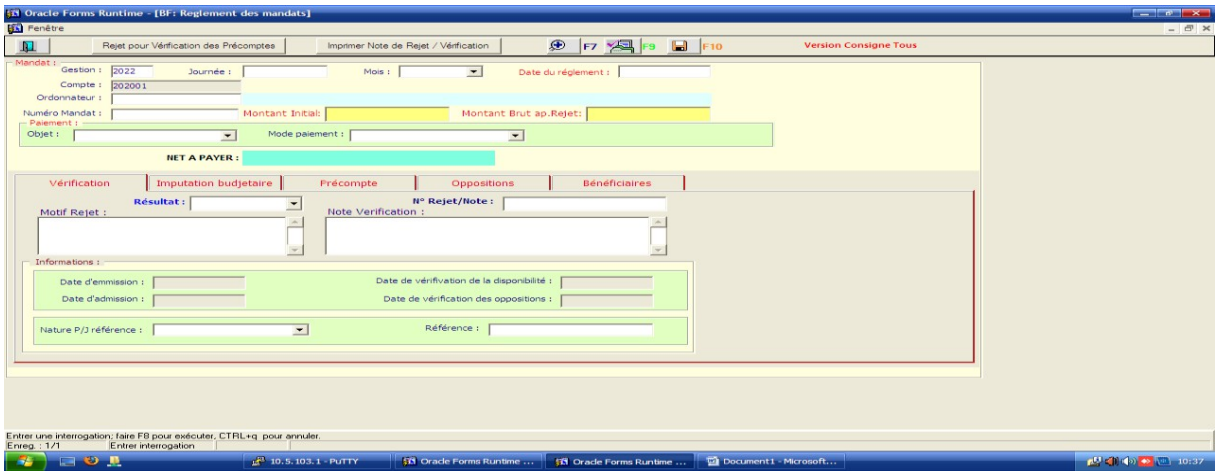


المصدر: قسم التحصيل والمعارضة بالخزينة العمومية

رابعا: مصلحة تسديد النفقات Règlement des mandats :

يدخل العون إلى أيقونة الخاصة بالقسم ويكتب رقم الآمر بالصرف للمديرية المعنية ثم يكتب رقم الحوالة فتظهر لنا المعلومات المحجوزة آليا يتأكد العون من لآلية لتسديدccp ، tresort،Bankفتظهر لنا الحسابات المسجلة مسبقا بطريقة آلية من القسم الأول ما عدا ح 520.004.000 (خاص بالضريبة).

- عملية الفرز للوثائق من طرف العون المحاسب تتم بنفس الطريقة السابقة قبل الرقمنة.
- يقوم العون باستظهار اليومية TR6 بطريقة آلية فتظهر بها كل مجاميع الحسابات المحسوبة آليا.
- تتم عملية مقارنة الحسابات لنظام المبرمج **(أوراكل)** مع حسابات العون المحاسب.
- إذا كانت هذه المجاميع متطابقة مع اليومية يقوم العون المحاسبي بجمع هذه العمليات في مستخرج العمليات إجماليTR6).
- تلصق وثيقة الإيراد مع الوثائق المرفقة وترسل إلى قسم المحاسبة العامة والنافذة التالية توضح ذلك:



المصدر: مصلحة تسديد النفقات بالخزينة العمومية بالمدية

خامسا: قسم المحاسبة SIT/Comptabilité

- يراقب العون من خلال النظام جميع يوميات الخزينة وعلى أساسها يستخرج اليومية مجملة TR6وعند عدم وجود أخطاء يصادق على اليومية بالتأشير عليها.

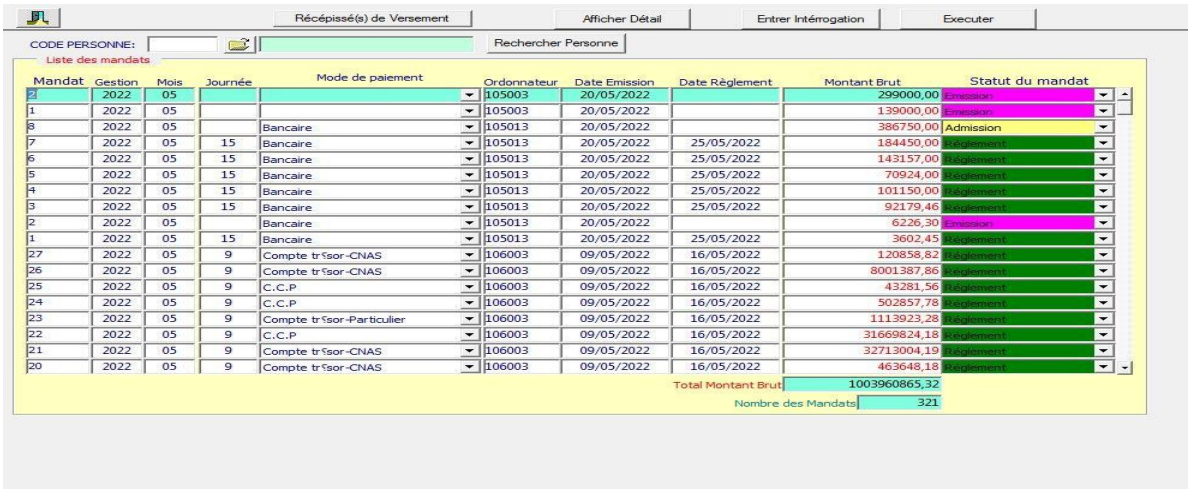
- عند اكتشاف خطأ يتم تصحيحه بالنظام الجديد **أوراكل** وأيضا عن طريق وثيقة تسمى (ورقة التصحيح للبطاقة التقييمية Fiche d'écriture de contre partie) مع ضرورة الإشارة إلى تاريخ اليومية التي وقع فيها الخطأ والشهر وكذلك تختم بختم رئيس القسم، رئيس المكتب وختم أمين الخزينة وتبقى نسخة لدى رئيس القسم ونسخة عند قسم المحاسبة المركزية وتصنف ضمن الوثائق في الأرشيف.

- يحرر المحاسب صك بريدي إجمالي بمجمل المبالغ التي يتم تسديدها عن طريق CCP وترفق الوثائق بقرص مضغوط.

- إذا كان الشخص له حساب في الخزينة يدخله عن طريق النظام إلى حساب المعني مباشرة.

- أما الحسابات التي يتم تسديدها عن طريق البنك فتذهب إلى قسم الحافظة.

والنافذة التالية توضح ذلك :



Mandat	Gestion	Mois	Journée	Mode de paiement	Ordonnateur	Date Emission	Date Règlement	Montant Brut	Statut du mandat
2	2022	05			105003	20/05/2022		299000,00	Emission
1	2022	05			105003	20/05/2022		139000,00	Emission
8	2022	05		Bancaire	105013	20/05/2022		386750,00	Admission
7	2022	05	15	Bancaire	105013	20/05/2022	25/05/2022	184450,00	Règlement
6	2022	05	15	Bancaire	105013	20/05/2022	25/05/2022	143157,00	Règlement
5	2022	05	15	Bancaire	105013	20/05/2022	25/05/2022	70924,00	Règlement
4	2022	05	15	Bancaire	105013	20/05/2022	25/05/2022	101150,00	Règlement
3	2022	05	15	Bancaire	105013	20/05/2022	25/05/2022	92179,46	Règlement
2	2022	05		Bancaire	105013	20/05/2022		6226,30	Emission
1	2022	05	15	Bancaire	105013	20/05/2022	25/05/2022	3602,45	Règlement
27	2022	05	9	Compte trÉsor-CNAS	106003	09/05/2022	16/05/2022	120858,82	Règlement
26	2022	05	9	Compte trÉsor-CNAS	106003	09/05/2022	16/05/2022	8001387,86	Règlement
25	2022	05	9	C.C.P	106003	09/05/2022	16/05/2022	43281,56	Règlement
24	2022	05	9	C.C.P	106003	09/05/2022	16/05/2022	502857,78	Règlement
23	2022	05	9	Compte trÉsor-Particulier	106003	09/05/2022	16/05/2022	1113923,28	Règlement
22	2022	05	9	C.C.P	106003	09/05/2022	16/05/2022	31669824,18	Règlement
21	2022	05	9	Compte trÉsor-CNAS	106003	09/05/2022	16/05/2022	32713004,19	Règlement
20	2022	05	9	Compte trÉsor-CNAS	106003	09/05/2022	16/05/2022	463648,18	Règlement
							Total Montant Brut	1003960865,32	
							Nombre des Mandats	321	

المصدر: قسم المحاسبة بالخزينة العمومية بالمدية

يبين الجدول أعلاه عرض شامل لحوالات وفي أي مرحلة هي، حيث يظهر لنا رقم الحوالة الشهر، اليومية، طريقة التسدي، رقم الآمر بالصرف، تاريخ الحوالة، تاريخ التسديد، مبلغ الحوالة، وحالة الحوالة حيث أن:

-) Emission (اللون الوردي) : دخول الحوالة للخزينة.
-) Admission (اللون الأصفر) : أكملت مراحل الرقابة وقبلت.
-) Opposition (اللون الأخضر الزيتي) : الحوالة في مرحلة الاقتطاع.
-) Règlement (الحوالة سددت)

سادسا: قسم الحافظة

يدخل العون إلى أيقونة معالجة الحوالة ويكتب حساب البنوك ثم يقوم بنقل المبالغ الخاصة بكل بنك بعد كتابة اسم البنك أو رقم التعريف البنكي؛

- يدخل إلى التاريخ المحدد في الحوالة فتظهر له قائمة الحوالة والمبالغ مجموعة يتأكد من المجموع في الوثائق وماورد في النظام وهكذا حتى يتم مراجعة كل البنوك الخاصة بقسم المعني (قسم التسيير)؛
- بعد إتمام جميع الأقسام يقوم بالجمع الكلي للحسابات البنكية؛
- وفي المرحلة ما قبل الأخيرة (الجمع عن طريق النظام) يدخل إلى حساب المدين والدائن الخاص بالبنك؛
- بعد التأكد من الحسابات تستخرج اليومية و تلصق مع وثائق المدين و الدائن و تصنف في الأرشيف؛

-يقوم العون باستخراج أوامر بالدفع وإشعار بالدفع آليا من أجل الختم بختم حافظة الأوراق والإمضاء من طرف أمين الخزينة أو الوكيل المفوض؛

المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي على عمليات تنفيذ النفقات العمومية بالخزينة

يتجلى أثر التحول الرقمي على عمليات الخزينة عامة وعلى عمليات تنفيذ النفقات العمومية خاصة من خلال عمليات الرقابة، بحيث نلاحظ مما سبق من خلال عرض إجراءات صرف نفقات التسيير وفق النموذج القديم**Informix**نظام تسيير قاعدة المعطيات **SGBD** ووفق الرقمنة أو النظام الجديد **أوراكل ORACLE**يظهر جليا الفرق الشاسع في عملية الرقابة بين ما كان معتمدا يدويا وفي ظل الرقمنة، حيث تسهل عملية الرقابة من خلال إدخال المعلومات الضرورية لأي حوالة دفع على مستوى الخزينة العمومية، وأن الرقمنة لا يمكن أن تقبل أي معلومات خاطئة أو ناقصة، كما أنها تساهم في سلاسة عمليات الرقابة من مصلحة لأخرى إلى حين خروج النفقة العمومية أو إلى حد إبراء الدين العمومي.

أي أنه بمجرد حجز أي معلومة تكون لدى كل المصالح المتدخلة في عملية الرقابة إمكانية الاطلاع عليها ومنه زيادة فعالية الرقابة القبلية وزيادة دقتها.

كما نلاحظ أن عملية الرقمنة ساهمت في تقليص استخدام الورق وتوفير الجهد والوقت مقارنة بما كان معتمد من قبل.

القضاء على بعض المشاكل إن لم تكن كلها التي تتعلق بالاعتمادات المالية فمن خلال الرقمنة يمكن أن نعلم إن كانت هناك اعتمادات كافية لصرف النفقات وإن لم تكن فترفض العملية آليا.

القضاء على البيروقراطية في الخزينة العمومية من خلال اعتماد الأسبقية لأصحاب المعرفة في التسديد خاصة الفواتير والصفقات، فعن طريق الرقمنة كل حوالة تصل إلى الخزينة العمومية يتم أخذ معلوماتها وترتيبها تصاعديا ومتسلسلة الكترونيا وتسدد واحدة تلو الأخرى دون تسبيق فلان على فلان.

ساهمت الرقمنة في القضاء بنسبة كبيرة على الأخطاء المحاسبية التي كانت شائعة من قبل.....

إضافة إلى تسهيل مراقبة الحسابات وتسهيل استخراج حسابات التسيير السنوي

إلا أن هناك جملة من الصعوبات والتحديات لازالت تواجه عملية رقمنة الخزينة العمومية تتمثل أساسا في الجانب التقني من خلال توفير العتاد اللازم لمواكبة عملية الرقمنة من جهة وتكوين العامل البشري أو الموظفين الذي يعد هو الآخر ضروري لضمان انتقال سليم وفعال لعملية الرقمنة من جهة أخرى.

إضافة إلى أن بعض الأقسام والتي تم ذكرها سابقا لازالت تعمل بالنظام القديم لم يتم رقمتنها إلى وقتنا هذا.

لازالت بعض النقائص في التطبيقات الجديدة التي أتلفت بعض الجوانب من النظام القديم وخاصة في ميزانية الولاية والفترة التي يتم فيها الدفع على المكشوف.

التعاملات المالية الالكترونية لا تزال في بدايتها وتسير بوتيرة بطيئة رغم تعميم التعاملات المالية الالكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية بحيث نجد على مستوى خزينة ولاية المدية إلى غاية مارس 2024 تم إنشاء بطاقة دفع الكترونية ولازالت في حيز التجربة لم يتم التعامل بها بجدية.

وكذا محدودية استخدامات الانترنت على مستوى الخزينة لولاية المدية بحيث نجد هده الأخيرة موجودة على مستوى مكتب الإعلام الآلي فقط أو لدى أمين الخزينة.

خلاصة الفصل الثالث:

إن الدور الذي تلعبه الخزينة العمومية في الرقابة على تنفيذ ميزانية الدولة واضح وجلي وله أثر على الاقتصاد الوطني سواء بالسلب أو الإيجاب، وعليه فإن تسيير هذا الميدان بمعزل عن التطور الذي يعرفه ميدان تكنولوجيا الإعلام والاتصال والبرمجيات الحديثة يعتبر من التقصير وعدم الرشادة لتحقيق النجاعة والكفاءة في التسيير، وعلبه بادرت وزارة المالية إلى تطبيق مشروع رقمنة المالية العمومية وعلى رأسها الخزائن العمومية.

بحيث حاولنا في هذا الفصل معالجة أثر التحول الرقمي أو الرقمنة في الخزينة العمومية ودوره في تفعيل وكفاءة الأداء، بحيث اتضح لنا أن لعملية الرقمنة في الخزينة العمومية دور فعال في العملية الرقابية، إذ سهلت عمل و مهمة المحاسب العمومي كونه المعين قانونا للقيام بعمليات التحصيل و الدفع وضمان حراسة الأموال والقيم.

والدولة الحديثة تسعى إلى ترشيد الإنفاق والحفاظ على المال العام والتوجه نحو الرقمنة يساهم في تعزيز العملية الرقابية بما يضمن مساعي الدولة.



خاتمة

خاتمة:

تتميز العمليات المالية للخزينة عن غيرها من العمليات بكونها عمليات حساسة تمس الجانب المالي للأفراد مما يستلزم العمل على تطويرها وتحسينها بشكل مستمر من أجل إحساس الفرد بالأمان وكسب ولائه، وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر مما سبق لتحول المؤسسات المالية رقميا، وتنفيذ هذا النوع من التقنية يساهم بتسهيل الربط بين المؤسسات المالية وبعضها البعض

والذي يكون له دور إيجابي وواضح من خلال جودة العمليات وضمان وجود مصدر موثوق ومترابط من العمليات، من هنا تتجلى أثر التحول الرقمي على أداء العمليات المالية بالخزينة العمومية بصورة تعكس فاعلية وكفاءة العاملين على تقديم خدمات إدارية ومالية تتمتع بجردة كبيرة من الجودة وتحقيق التقدم وأداء الأعمال بفعالية وكفاءة.

ومن خلال هذه الدراسة واعتمادا على الإطار النظري للفصل الأول و الثاني والإطار التطبيقي للفصل الثالث يتضح أن نجاح منظمات الأعمال و الحكومة الالكترونية في تطوير وتطبيق مفهوم التحول الرقمي يعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه مع تزايد الضغوط التنافسية، وتعد الخزينة العمومية أحد أبرز هذه الحكومات ذات الطابع المالي، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك دور فعال وبارز لرقمنة الخزينة العمومية وذلك من خلال تسهيل عملية الرقابة على عمليات الخزينة، كون أن الرقابة اليدوية كانت تكلف الوقت والجهد وكثرت الأخطاء، وبإدخال الرقمنة عليها تم توفير الكثير من الجهد وسهولة تحديد الخطأ وتصحيحه كما ساهم ذلك في تحديد مسؤوليات لكل عون يتدخل في عملية الرقابة مما ساهم في تفعيل الرقابة على مستوى الخزينة العمومية.

نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة يمكن استخلاص النتائج التالية:

- ✓ يعتبر التحول الرقمي من أهم أولويات المؤسسات المالية في دراستنا حيث أن معظمها يسعى لتقديم خدمات وعمليات مبتكرة بعيدا عن الطرق التقليدية.
- ✓ الدولة الحديثة تسعى إلى ترشيد الإنفاق والحفاظ على المال العام، فإن التوجه نحو الرقمنة يساهم في تعزيز العملية الرقابية بما يضمن مساعي الدولة.
- ✓ ربط مختلف مصالح الخزينة العمومية ببعضها البعض.
- ✓ انجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- ✓ إنجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.

- ✓ توفر نظام رقابة داخلي محمي في الخزينة العمومية.
- ✓ يمكن استخدام التحول الرقمي من خلال توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لجميع الجهات المستفيدة ومنع المحسوبية والبيروقراطية.

الاقتراحات والتوصيات:

- ✓ يتطلب التحول الرقمي توافر مهارات عالية فيجب تحقيق اندماج الوظائف الإدارية لجميع الهيئات التابعة لوزارة المالية وتناسقها بأكبر قدر ممكن مما يجعل من واجهاتها على شبكة الانترنت مشابهة من حيث طبيعة الخدمات أو من حيث طريقة عملها.
- ✓ عدم تجاهل الجهود المبذولة من أجل تطوير أنظمة المعلومات.
- ✓ استغلال أحسن الابتكارات والأفكار في مجال تصميم أنظمة المعلومات وإعطائها صفة فنية متميزة.
- ✓ إدراج التكنولوجيات الإعلام والاتصال في إدارة المالية العمومية هو ضرورة استراتيجية في المرحلة الراهنة يجب عدم تفويتها، أي يجب أن يصبح نظام المعلومات المدمج آلية فعالة لتنفيذ السياسات المالية العامة.
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار في تصميم نظام المعلومات المدمج مشاريع إصلاح وزارة المالية وعصرنة التسيير المالي للدولة، خاصة مراجعة الإجراءات الإدارية وتبسيطها بغية تحقيق فعالية أكبر.
- ✓ ربط نظام المعلومات لوزارة المالية بباقي أنظمة المعلومات غير المالية مثل إدارة الموارد البشرية وتسيير الممتلكات وغيرها.

أفـــاق البحث:

*مساهمة التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

* أثر التحول الرقمي على حسن أداء و فعالية البنوك بالجزائر.

* إمكانات و تحديات الجزائر في مواجهة عوائق الرقمنة.


قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع :

1- الكتب:

- بدران عباس ، الحكومة الالكترونية من الاستراتيجية الى التطبيق ، المؤسسة العربية للنشر، بيروت،2004 .
- محمد الصرفي ، المرجع المتكامل في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ،2009.
- داود عبد الرزاق البار، الحكومة الإلكترونية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ،2007.
- عبد الفتاح بيومي حجازي ، الحكومة الالكترونية ونظامها القانوني ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية.
- سوسن زهير المهتدي ،تكنولوجيا الحكومة الالكترونية، الطبعة 3، دار أسامة للنشر ، الأردن،2011.
- خالد ممدوح إبراهيم، أمن الحكومة الالكترونية، الدار الجامعية الإسكندرية،مصر،2008.
- هشام عبد المنعم عكاشة، الإدارة الالكترونية للمرافق العامة ، دار النهضة ، القاهرة،2004.
- مصطفى يوسف كافي ، الحكومة الالكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة ، دار رسلان للنشر ،دمشق ،سوريا،2009.
- عامر إبراهيم فندلجي ، الحكومة الالكترونية ، دار المسيرة ، ط1، الأردن، 2015.
- أسامة بن صادق طيب ، الحكومة الالكترونية، معهد البحوث والاستشارات ،جدة، مكتبة الملك فهد للنشر.
- الفهد بن ناصر العبود، الحكومة الذكية التطبيق العملي للتعاملات الالكترونية الحكومية ، دار العبيكان، الرياض،2016.
- أحمد إبراهيم شاهين ، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات ، جامعة مصر، 2011.
- سعود بن محمد النصر، الإدارة العامة ،الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة ، ط7 ، مكتبة الشقري، 2011.
- عادل حرحوش المفرجي وأخرون ، الإدارة الالكترونية ، القاهرة ،2007.
- سعد غالب ياسين ، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مكتبة الملك فهد ، الرياض ،2001.
- حمزة مناحي الحمادة ، الحكومة الالكترونية ودورها في تقديم الخدمات المرفقية ، دار الفكر الجامعي، مصر ، 2016.
- مزهر شعبان العالي وشوقي ناجي جواد ، الإدارة الالكترونية ، دار الثقافة، عمان ، ط1 ، 2014.
- ممدوح سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة والتوزيع ، عمان، ط1، 2009.

2- الاطروحات و الرسائل:

01-عبان عبد القادر ، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر ، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع ، تخصص إدارة وعمل ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

02 - مفاتح سليم، أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع البنكي ، مذكرة ماستر ، جامعة المسيلة، 2022.

03-علياء عبد اللطيف عبد القادر الحدادي ، أبعاد الشركات الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز النضج الرقمي ، رسالة ماجستير ، جامعة الكويت والعراق ،2022.

3- المجلات :

1- عمر عبد الحفيظ أحمد عمر، التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية ، المجلة 2، مصر ، 2022.

2- أسماء مبارك ، دور تطبيق التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، المجلة 13، العدد02، مصر، 2022.

3- جميلة سلايمي ، يوسف بوشي ، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطرة ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، المجلة 10، العدد02، 2019.

4- صدوقي غريس ، علي العبسي ، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة ، مجلة أراء للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، المجلة 03، العدد2، الجزائر ، 2021.

5- زعزوعة فاطمة ، أثر التحول الرقمي في فرض ضرائب على الانتقال الالكتروني للبيانات ، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية ، المجلة5، العدد1، 2022.

6- مصطفى محمد علي شديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، المجاد22، العدد4، مصر ،2021.

7- سناء محمد عبد الغني ، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد ، المجلة15، العدد2022،14.

8- طلق عوض الله أسواط ، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد43، الأردن، 2022.

9- عبد الناصر عبد اللطيف نصير ، أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات ، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية ، المجلد 5، العدد2، 2021.

6- المؤتمرات و الملتقيات:

1- عبد الرحمان محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ قاسم، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال،2021.

2- عدنان بن عبد الله ، الشيخة ، دور الحكومة الالكترونية في رفع كفاءة الإدارة المحلية وتفعيل المشاركة الشعبية ، ملتقى بجامعة الملك فيصل ، السعودية .
3- منال صبحي الحناوي ، بيئة المعلومات الامنة ، مؤتمر المكتبات والمعلومات ، السعودية .
4- زين عبد الهادي ، الحكومة الالكترونية في العالم العربي ، المؤتمر السنوي الثاني لتكنولوجيا المعلومات والتنمية الإدارية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، دبي ، 2003.

الملاحق

الجمهوريـــة الجزائرية الديمقراطية الشعبيـة

وزارة المالـيـة

المديرية العامة للخزينة و التسيير
المحاسبي للعمليات المالية للدولة

قسم التسيير المحاسبي للعمليات المالية
للخزينة العمومية

Direction Générale du Trésor
et de la Gestion Comptable
des Opérations Financières de l'Etat

التعليمة رقم 09 المؤرخة في 20 أفريل 2023

الموضوع : النموذج الجديد للإشعار بالتحويل، بيان بالدفع وبيان بالتحويل.

المرجع : - القانون العضوي رقم 18-15 الموافق 2 سبتمبر سنة 2018، المتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم ؛

- القانون رقم 22-24 المؤرخ في 25 ديسمبر سنة 2022، يتضمن قانون المالية لسنة 2023؛

- القانون رقم 90-21 المؤرخ في 15 أوت سنة 1990 ، المتعلق بالمحاسبة العمومية ، المعدل و المتمم ؛

في إطار تنفيذ ميزانية البرنامج، وقصد السماح بتنفيذ نفقات الآمرين بالصرف لميزانية الدولة، تهدف هذه التعليمة إلى تحديد نموذج جديد لإشعار بالتحويل ، بيان بالدفع وبيان بالتحويل.

إن النموذج الجديد للإشعار بالتحويل، بيان بالدفع وبيان بالتحويل، المرفق بحوالات الدفع يأخذ بعين الاعتبار التصنيفات الجديدة لأعباء ميزانية الدولة المنصوص عليها في القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية و نصوصه التطبيقية.

يبقى نموج الإشعار بالتحويل في حالة دفع نفقة لفائدة الحساب المفتوح لدي مركز الصكوك البريدية CH50 ساري المفعول.

أطلب منكم الحرص على تطبيق أحكام هذه التعليمة.

رئيس قسم التسيير المحاسبي للعمليات المالية للخزينة العمومية

إمضاء: رشيد موقاس

نسخة للإعلام:
- للسيدات والسادة الأمناء العامون للدوائر الوزارية و الهيئات العمومية؛

للتنفيذ :
- السيد أمين الخزينة المركزية ؛
- السيد أمين الخزينة الرئيسية ؛
- السادة أمناء خزائن الولايات .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

بيان بالدفع
النفقات المقيدة على الميزانية العامة للدولة

الشهر: .....

المحاسب العمومي المختص :
الخزينة RIB / RIP:

رمز الآمر بالصرف: .....
سنة التسيير: .....
رقم الحوالة: .....
تاريخ الحوالة: .....
طريقة الدفع: البنك /الخزينة / CCP
سلك مناصب الشغل: .....

التصنيف حسب النشاط	الرمز	التسمية
محفظة البرنامج		
البرنامج		
النشاط		
البرنامج الفرعي		
النشاط الفرعي (حد الاقتطاع)		

الرقم	الاسم و اللقب	رقم التأجير	رتبة الدرجة	رقم الحساب	سلم الأجر	علاوات المنطقة	علاوات التمثيل الاجمالي (ISI)	مقتطعات لفائدة	مقتطعات لفائدة الضريبة على الدخل الاجمالي (IRG)	اقتطاعات أخرى	مجموع الاقتطاعات	المبلغ الصافي
المجموع												
مجموع الصفحة												

الصندوق الإضافية على مقابل ساعب عمل 15000

الأيام	30000
تعويض الشهرية	12000
راتب	31000
مجموع الخام	
اقتطاعات أخرى	
مقتطعات لفائدة الضريبة على الدخل الاجمالي (IRG)	
اقتطاعات لفائدة	
اقتطاعات التمثيل الاجمالي (ISI)	
سلم الأجر	
رقم الحساب	
رتبة الدرجة	
رقم التأجير	

توقف المجموع هذا الجدول على مبلغ : (بالأحرف).....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

الوسيلة والتعويل

إشعار بالتحويل

نفقات مقيدة في الميزانية العامة للدولة

المصلحة	الجزء	التصنيف حسب النشاط
		مصلحة البرنامج
		البرنامج
		النشاط
		النشاط الفرعي (عند الاقتضاء)

المحاسب العمومي المختص :
الخزينة RIB:

رمز الأمر بالصرف : .....

سنة التسوية: .....

رقم الحوالة : .....

تاريخ الحوالة: .....

طريقة الدفع : شيك /الخزينة

تعيين المستفيد	رقم حساب المدين	الترتيب الدفعي	المبلغ	القطاع المحاسبي العمومي	المبلغ الصافي للدفع	تصريح المحاسب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

بيان بالتحويل

النفقات المقيدة على الميزانية العامة للدولة

رمز الأمر بالصرف:.....

سنة التنفيذ:.....

رقم الحوالة:.....

تاريخ الحوالة:.....

المحاسب العمومي المكلف :
الخزينة RIB :

طريقة الدفع : البنك / الخزينة

تحديد المستفيد	البرنامج الفرعي	رقم حساب المستفيد	المبلغ
		المجموع	

توقف مجموع هذا الجدول على مبلغ : (بالأحرف).....

التصنيف حسب النشاط	الرمز	التسمية
مطلقة البرنامج		
البرنامج		
النشاط		
النشاط الفرعي		

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

جدول حوالات الدفع

رمز الآمر بالصرف:

سنة التسيير:

رقم جدول الحوالة

تاريخ جدول الحوالة

المحاسب المختص

التصنيف حسب النشاط	الرمز	التسمية
محفظة البرنامج البرنامج النشاط النشاط الفرعي (عند الاقتضاء)		

رقم التسلسلي للحوالة	البرنامج الفرعي	القيد الميزانياتي		رقم بطاقة الالتزام	المبلغ		تاريخ إصدار الحوالة
		الصنف	السلك الفرعي		الحوالة	الصنف	

الآمر بالصرف

المحاسب العمومي المختص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

حوالة دفع

نفقات مقيدة في ميزانية الدولة

المحاسب المعين	المحاسب المكلف و المعين لدى الخزينة لولاية العنبة
RIP/RIB لدى الخزينة	المحاسب البريدي الجاري :3000.01/31

رمز الأمر بالصرف : 108.0.26

السنة المالية 2024

رقم الحوالة : 416

تاريخ الحوالة : 2024-04-15

موضوع الدفع : منح التقل

طريقة الدفع : بنك الخزينة لدى الخزينة

المستفيد وعنوانه	رمز	تعيين
الجامعة	011.048	
الترابي		
الشلف	11-48-02-2028000002	
الشلف الولي		

رقم بطاقة التزام	التدابير الفرع	تقنية ميزانية	المبلغ الخام	الإقتطاعات مرجع الحصص	مبلغ الإقتطاع	تعيين المستفيد المستفيد	رقم حساب المستفيد	مرجع وثيقة الدفع	المبلغ الإجمالي للدفع	ملاحظات
3	21100		2 400.00						2 400.00	حقي فقري-2024

22 AVR. 2024

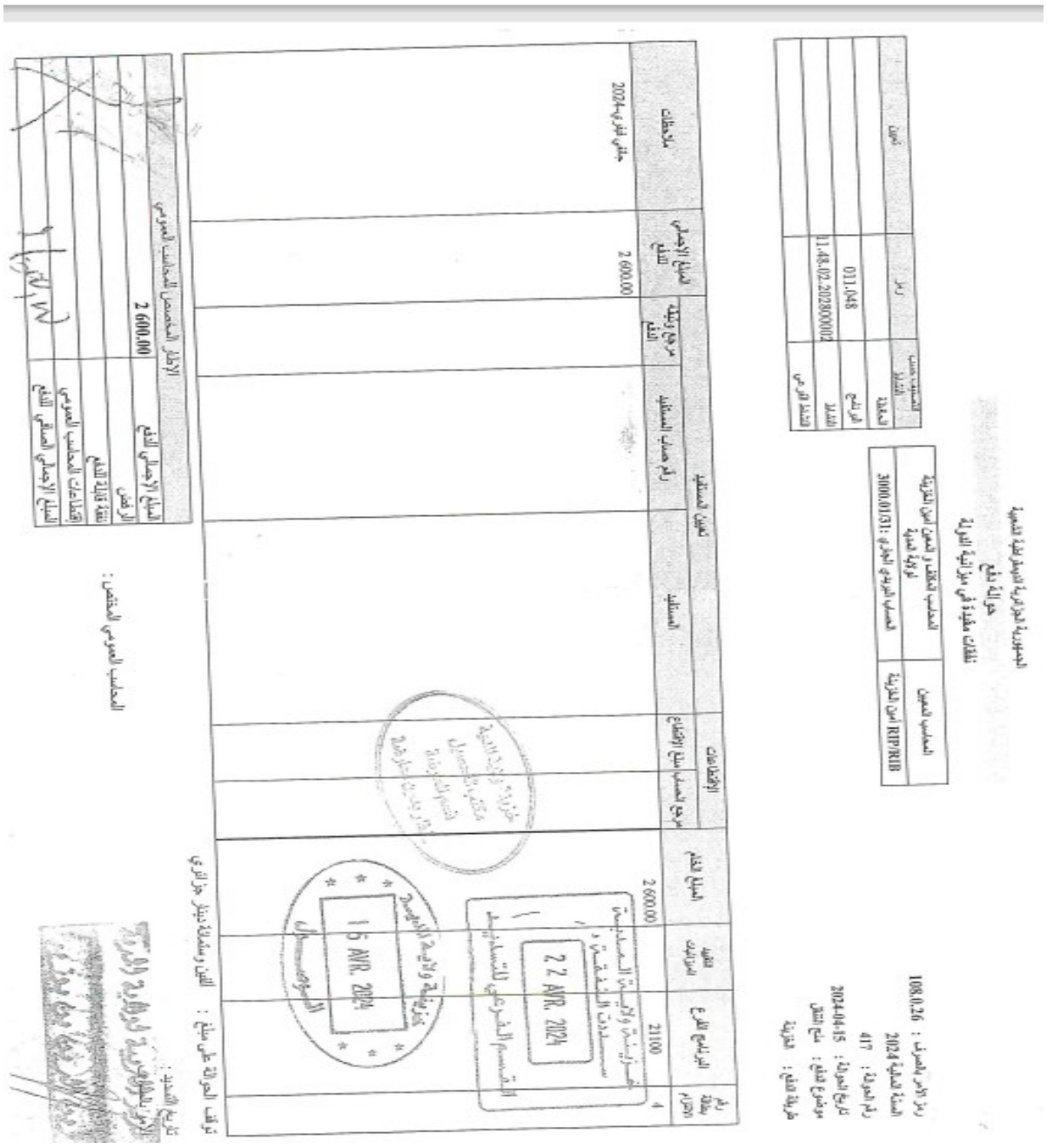
15 AVR. 2024

توقف الحوالة على مبلغ : اثنين واربعمائة دينار جزائري

تاريخ التسديد :

المحاسب العمومي المختص :

الأطار المخصص للمحاسب العمومي	
المبلغ الإجمالي للدفع	2 400.00
الرفض	
تبعة قابلة للدفع	
إقتطاعات المحاسب العمومي	
المبلغ الإجمالي الصافي للدفع	



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

حوالة دفع

نفقات مقيدة في ميزانية الدولة

المحاسب المعين	المحاسب المكلف بالدفع أمين الخزينة
RTP/RIB أمين الخزينة	لولاية قمنة
	30006.0.0.31 :الحساب البريدي الجاري

رمز الأمر بالصرف : 108.0.26

السنة المالية 2024

رقم الحوالة : 417

تاريخ الحوالة : 2024-04-15

موضوع الدفع : منح التنقل

طريقة الدفع : الخزينة

تعيين	رمز	التصنيف حسب النشاط
		الحافلة
	011.048	الوزارع
	11.48.02.2028000002	النشاط
		النشاط الفرعي

رقم بطاقة الالتزام	البرنامج الفرع	تقييد الالتزامات	المبلغ الخام	الإقتطاعات		تعيين المستفيد		المبلغ الإجمالي للدفع	ملاحظات
				مرجع الحساب	مبلغ الإقتطاع	المستفيد	رقم حساب المستفيد	مرجع وثيقة الدفع	
4	21100		2 600.00					2 600.00	جانفي الى فيفري 2024

توقف الحوالة على مبلغ : الفين وستمائة دينار جزائري

المحاسب العمومي المختص :

الإطار المخصص للمحاسب العمومي	
المبلغ الإجمالي للدفع	2 600.00
الرفض	
نقطة قابلة للدفع	
إقتطاعات المحاسب العمومي	
المبلغ الإجمالي الصافي للدفع	

تاريخ التسديد :



يتضمن الحساب رقم 031-202 السالف ذكره، الأسطر التاليـــة :

الحساب	السطر	العنوان
202-031	011	الرواتب
	012	العلاوات و التعويضات
	013	الزيادات
	014	مساهمات صاحب العمل
	015	الخدمات الإجتماعية على عاتق صاحب العمل
	016	حوادث العمل و معاش الخدمة
	017	تخصيصات الرواتب للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري و المؤسسات العمومية المماثلة الأخرى
	021	التنقلات و النقل و الاتصالات
	022	الإعلام و التوثيق
	023	الخدمات المهنية
	024	الايجار
	025	الصيانة و الإصلاح
	026	خدمات اخرى
	027	التموينات و اللوازم
	028	أعباء أخرى للتسيير
	029	خدمات التمهين و التكوين
	129	تخصيصات تسيير للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري و المؤسسات العمومية المماثلة الأخرى
	031	تثبيتات عينية
	032	تثبيتات معنوية
	033	تخصيصات الإستثمار للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري و المؤسسات العمومية المماثلة الأخرى
	041	التحويلات لفائدة الأشخاص
	042	التحويلات لفائدة المؤسسات
	043	التحويلات للمؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي و الصناعي و التجاري و المؤسسات العمومية المماثلة الأخرى
	044	التحويلات للجماعات المحلية
	045	التحويلات لفائدة الجمعيات
	046	التحويلات لفائدة المنظمات الدولية و لدول أجنبية
	047	تحويلات أخرى
	051	فوائد على الدين العمومي
	052	مصاريف أخرى على الدين العمومي
	061	المساهمات المالية
	062	القروض و التسبيقات
	063	ودائع و كفالات
	070	النفقات غير متوقعة

بمجرد ما يتم وضع الاعتمادات الميزانياتية لسنة 2023 حيز التنفيذ تخضع النفقات المدفوعة والمقيّدة في أسطر الحساب 202-001 خلال فترة التسديد على المكشوف لنفس السنة، للتسوية عن طريق القيد المعاكس في أسطر الحساب 202-031 الذي عنوانه : " نفقات الميزانية العامة للدولة ".

أطلـــب منكم الحرص على تطبيق أحكام هذه التعليمـــــة.

المرسل اليهم :

للتنفيذ :

- الوكالة المحاسبية المركزية للخزينة.
- أمين الخزينة المركزية.
- أمين الخزينة الرئيسية.
- أمناء خزائن الولايات.

للإعلام :

- رئيس مجلس المحاسبة.
- رئيس المفتشية العامة للمالية.
- المدير العام للجمارك.
- المديرة العامة للضرائب.
- المدير العام للميزانية.
- المدراء الجهويين للخزينة.

عن الوزير وبتفويض منه
رئيس قسم التسيير المحاسبي للعمليات المالية للخزينة العمومية
إمضاء: رشيد موقاس