

عقود النجاعة كألية لتفعيل الحوكمة ودورها في ترشيد النفقات في المؤسسات العمومية

- دراسة حالة المؤسسات التربوية في الجزائر -

Efficiency decodes as a mechanism to activate its role in governance and rationalization of expenditures in public institutions

أ. يوسف قروج ، أ. فتيحة قصاص ، المركز الجامعي، غليزان، الجزائر.

تاريخ التسليم: (01 / 05 / 2016)، تاريخ القبول: (19 / 11 / 2016)

Abstract

Governance has several mechanisms, some are deliberate and others are spontaneous. Although, the Algerian public institutions contain management boards, internal and external control systems, it adopted « Efficiency Contracts » by the ministries as a mechanism to achieve the effectiveness of the governance of public institutions so that, the admin is committed to achieve what has been agreed upon and on improving the level of service or enterprise output in general, as well as the organization of all the measures that contribute to the improved performance to get to the provision of high quality service lives up to the level of individuals against the rationalization of government spending, which requires a set of procedures and ways to protect it from waste and solve it .

We came through this study to the possibility of considering « Efficiency Contracts » a good mechanism to rationalize public expense, not only to activate governance, and this is by the commitment of those in charge of the conduct of the educational institutions by respecting its provisions and the drafting of an educational institution and estimating the expenses to be disbursed with the respect of the transparency of the public finance element issued by the International Monetary Fund, in addition to the general rules of the corporate governance.

الملخص

للحوكمة عدّة آليات منها المتعمدة وأخرى عفوية (تلقائية)، فرغم أنّ المؤسسات العمومية في الجزائر تحتوي مجالس إدارة، نظم رقابة داخلية وخارجية، إلا أنه تم تبني «عقود النجاعة» من طرف الوزارات كألية لتحقيق فعالية حوكمة المؤسسات العمومية، بحيث يلتزم المسير بتحقيق ما تم الاتفاق عليه والمتعلق بتحسين مستوى الخدمة أو مخرجات المؤسسة بصفة عامة وكذا تنظيم جميع الاجراءات التي تساهم في تحسين الأداء للوصول إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية ترقى لمستوى الأفراد مقابل عقلنة الإنفاق الحكومي والذي يتطلب هو الآخر مجموعة من الاجراءات والسبل لحمايته من التبذير وترشيد صرفه

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى إمكانية اعتبار عقد النجاعة آلية جيدة لترشيد النفقة العامة وليس فقط لتفعيل الحوكمة، وهذا بإلزام القائمين على تسيير المؤسسات التربوية باحترام بنوده وصياغة مشروع مؤسسة بتقدير النفقات الواجب صرفها مع احترام عناصر شفافية المالية العامة الصادرة عن صندوق النقد الدولي إضافة لقواعد حوكمة المؤسسات العمومية.

مقدمة:

لتفادي الوقوع في حالات الاختلاس وضمان عدم تلاعب في ميزانيات المؤسسات العمومية تبنت الجزائر مفهوم الحوكمة وعملت على تفعيلها في المؤسسات العمومية، ليس هذا فقط. فالوضع الآن يستدعي الاهتمام أكثر بمثل هذه الإجراءات وتعزيز طرق أخرى لحماية المال العام من التبدد ووضع خطط من أجل التسيير الجيد للاعتمادات المقدمة من طرف الوزارات خاصة في ظل سياسة ترشيد النفقات التي تنتهجها الجزائر في الآونة الأخيرة نظرا لانخفاض أسعار البترول والتي كانت لها انعكاسات سلبية على الجزائر، باعتبارها تعتمد بشكل كبير على الجباية البترولية في تحصيل إيراداتها.

بالنظر أيضا إلى الوضعية التي آلت إليها النفقات في المؤسسات التربوية والتي عرفت تجاوزات منها التسيير الارتجالي والعشوائية في التسيير، وكذا تجاوزات في الشكل والمضمون للأداء الفعلي لمحتوى النفقة، الأمر الذي تسبب في تدني المردود العلمي والعملية للمؤسسة. وهذه أيضا من الأسباب الرئيسية لتبني الوزارة الوصية عقود النجاعة والزام القائمين على المؤسسات التربوية بتطبيقها.

بناء على ما سبق ذكره، يمكن طرح الإشكالية التي ستقود هذه الدراسة والمتمثلة في:

كيف يتعدى دور عقد النجاعة من آلية لتفعيل حوكمة المؤسسة العمومية ذات الطابع التربوي إلى آلية لترشيد نفقاتها في الجزائر؟

وانطلق هذا البحث من فرضية الآتية: يعتبر عقد النجاعة آلية لترشيد الإنفاق العام داخل المؤسسات التربوية في الجزائر، كما يساهم في فعالية تطبيق الحوكمة وهذا لوجود هدف أساسي مشترك وهو حماية مصالح جميع الأطراف.

تتلخص أهمية هذه الدراسة من خلال تحقيق الأهداف المرجوة الآتية: تأصيل المفاهيم الأساسية لآليات حوكمة المؤسسات العمومية، عقود النجاعة وترشيد النفقات، توعية المؤسسات العمومية بأهمية تبني عقود النجاعة باعتبارها آلية للرقابة ولقياس الأداء وأيضا لترشيد النفقات العمومية. إبراز الأهداف الرئيسية المترتبة عن تطبيق عقود النجاعة داخل المؤسسات التربوية بوجه الخصوص والمتمثلة أساسا في الصرامة في التسيير، الشفافية في التعامل على مختلف المستويات وكذا النجاعة في الأداء. وسنحاول الإجابة على هذا السؤال الجوهرية من خلال البحث في ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: حوكمة المؤسسات العمومية؛

المحور الثاني: عقود النجاعة؛

المحور الثالث: آليات ترشيد النفقات العامة في الجزائر؛

المحور الرابع: عقود النجاعة وترشيد النفقات العامة للمؤسسات التربوية في الجزائر.

المحور الأول: حوكمة المؤسسات العمومية: تبني مفهوم الحوكمة من طرف المؤسسات، عمومية كانت أو خاصة يساعد على حماية حقوق جميع الأطراف الذين لهم علاقة بالمؤسسة، وسنركز في دراستنا على

المؤسسات العمومية وقواعد تفعيل الحوكمة فيها.

1- تعريف وتقسيم المؤسسة العمومية:

1-1- تعريف المؤسسة العمومية: المؤسسة العامة هي وحدة إدارية أو جهاز إداري من منظمات القطاع العام مستقلة بذاتها بشخصية معنوية، ولها نوع من الاستقلال المالي والإداري لتمارس عملا من أعمال الدولة يتم إنشاؤها بقانون يحدد أعمالها وواجباتها وحقوقها، وتخضع من حيث المبدأ لقواعد القانون الإداري(عمار عوابدي، 2008، ص-ص 305-306).

كما تعرف على أنها تلك المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالإشياء أو التأميم، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية.¹

1-2- تقسيم المؤسسات العمومية: ينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:²
1-2-1- مؤسسات تابعة للوزارات: وتسمى أيضا "المؤسسات الوطنية" فهي تخضع للسلطة المباشرة للوزارة التي أنشأتها، وتكون عادة ذات حجم كبير، وتقدم تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها للوزارة التابعة لها، مثل شركة سوناطراك خاضعة لوزارة الطاقة والمناجم.

1-2-2- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: وتتمثل هذه المؤسسات في الولاية والبلدية وحجمها متوسط أو صغير.

2- قواعد حوكمة المؤسسات العمومية: تتمثل قواعد حوكمة المؤسسات العمومية في كل من الشفافية، المشاركة والمساءلة:

1-2- قاعدة الشفافية: نعني بالشفافية البساطة أي جعل الأمر واضحا وشفافا بعيدا عن اللبس والغموض وتعقد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل فيها(طارق محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، 2008، ص437)، بمعنى تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث(طارق عبد العال، 2007، ص 25).

وفي حالة المؤسسات العمومية، يجب تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن في معرفة وفهم ومراقبة سلوكيات الموظفين العموميين وإتاحة المعلومات للمواطنين عن ذلك دون طلب، أو بناء على الطلب حسب الحالة(عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، 2008، ص180).

وتتمثل عناصر الشفافية في(ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، 2008، ص ص 438-439):

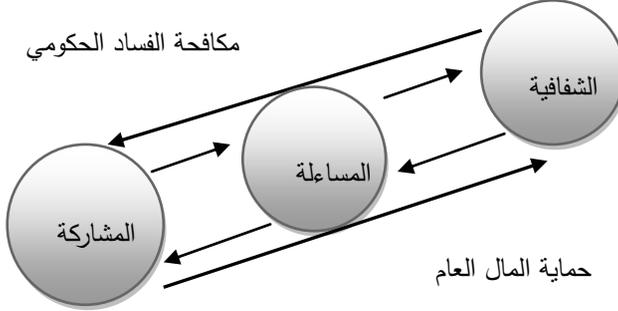
- وضوح رسالة المؤسسة الحكومية.
- شرعية ومشروعية وجود المؤسسة والمنظمة.
- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح.

- نشر واسع للمعلومات والبيانات لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة تطورها وتقديمها.
 - أن تبتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك.
 - امتلاك مدونات أخلاقية.
 - صياغة برامج نوعية بمفهوم الشفافية.
 - تبني المنظمة موقعا لها على شبكة الأنترنت.
- إذا يجب تطوير آليات ووسائل خاصة لمختلف الأنشطة، وعلى سبيل المثال (عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، 2008، ص 183):
- نشرات تصدر دوريا لأولياء أمور الطلاب.
 - الكتب الدورية الصادرة من وحدات الجهاز الإداري.
 - إتاحة الإحاطة الفورية بمعاملات البورصة.
 - إتاحة تقارير مراجع الحسابات للمستثمرين والمساهمين.
 - إتاحة العروض المقدمة في المناقصة أو المزايدة للكافة.
 - تفعيل قوانين وموثيق أخلاقيات العمل في مختلف المهن بالشكل الذي يدعم الشفافية.
- 2-2- قاعدة المساءلة:** أي إمكانية تقييم أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (طارق عبد العال، 2007، ص 04). وتمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة ومساءلة الموظفين العموميين والمسؤولين من خلال القنوات والأدوات الملائمة، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إليه بغير سند وتتمثل وسائل المساءلة على سبيل المثال في (عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، 2008، ص ص 184-185):
- مجالس المستفيدين (مثل مجلس الآباء في المدرسة، ومجلس العملاء في البنوك... إلخ).
 - النشر بكافة صورته، فالشفافية تؤدي إلى المساءلة، ويجب الإلزام بالنشر.
 - متابعة الالتزام بالمعايير.
 - المجالس المستقلة للتقييم والرقابة.
 - الجمعيات الأهلية بكافة مجالاتها وصورها مثل: جمعية حماية المستهلك، جمعية حماية البيئة، جمعية المحافظة على التراث، جمعيات حقوق الإنسان، الصحافة ووسائل الإعلام، إقامة إدارات متخصصة للمساءلة... إلخ.
- 2-3- قاعدة المشاركة:** إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية للمشاركة في صنع السياسات ووضع القواعد للعمل في مختلف المجالات وبخاصة الأعمال الحكومية وتتمثل أهمية ذلك فيما يلي (عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، 2008، ص 186):
- توسيع نطاق الأفكار والعقول والتخصصات التي تصنع القرار وهو ما ينعكس ايجابيا على القرار في

أغلب الحالات.

- أخذ رأي المستفيدين فيما يتخذ من قرارات وهذا مهم للغاية.
- المشاركة في القرار تعني الالتزام بالدفاع عنه من جانب كل الاطراف فتزداد فرص نجاحه.

الشكل رقم 1: قواعد حوكمة الإدارات الحكومية



المصدر: عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، مراجعة: بسمان الفيصل، الحوكمة المؤسسية-المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 180.

المحور الثاني: عقود النجاعة

تعددت آليات تطبيق الحوكمة وتفعيلها في المؤسسة لكن نلاحظ أنه في الجزائر تم اختيار "عقود النجاعة" كآلية لتطبيق حوكمة المؤسسات العمومية، لهذا سنتطرق لنشأة هذا النوع من العقود بالإضافة إلى توضيح مفهوم عقد النجاعة.

1-نشأة عقد النجاعة: ظهر عقد النجاعة كآلية مساعدة في حل مشاكل الوكالة ومشكلة تجذر المسيرين وهذا من أجل تفعيل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات خاصة في المؤسسات العمومية.

1-1- نظرية الوكالة: اهتم بارلومينز (Berle & Means, 1932) بفصل الملكية عن المراقبة، ليس فقط بسبب انعدام مساءلة المديرين أمام المستثمرين ولكن انعدامها أمام المجتمع بصفة عامة (MARK S. MIZRUCHI, 2004, p:03).

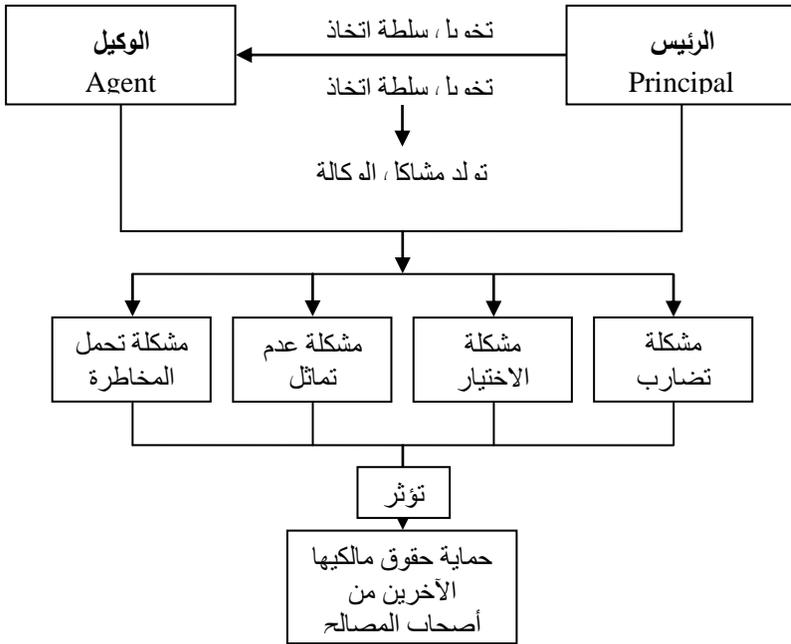
وفي 1976 قدم (Meckling & Jensen) تعريفا لنظرية الوكالة "نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجيها يلجأ شخص الرئيس (Principal) صاحب الرأسمال لخدمات شخص آخر العامل (Agent) لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه العلاقة تستوجب نيابته في السلطة(دبلة فاتح، بن عيشي بشير، ص 03)، بمعنى علاقة الوكالة توجد عندما يفوض المالك سلطة اتخاذ القرار والمراقبة على الموارد لغيره(شارلز هل، جارديث جونز، 2008، ص 882).

ووفقا لهذه النظرية ينظر للمؤسسة على أنها: سوق خاص وعقد العمل يعتبر عقد تجاري، ونتحدث عن علاقة الوكالة عندما المؤسسة أو شخص يكلف شخص آخر بالقيام بإدارة مصالحه (Jean Michel Plane, 2008, p67).

ويعتقد أن المنظمة ما هي إلا ربطة عقد (nœud de contrat)، والرابطة تقتصر فقط بين المساهمين والقادة المسيرين، ودور الحوكمة يقتصر فقط على تخفيض التكاليف لزيادة العوائد المالية (سكاد مراد، فارس هباش، 2009، ص 667). والمنظرون لنظرية الوكالة قاموا بتمديد تحليلاتهم عن طريق تحديد جميع الثغرات المحتملة للعقود والمتعلقة بعدة عوامل والمتمثلة أساسا في (François coulomb, 2007, p67):

- تباين المعلومات (Asymétries d'information)؛
- الاختلافات في الأهداف (Divergences d'objectifs)؛
- السلوك الانتهازي (Comportments opportunistes).

الشكل رقم (2): مشاكل نظرية الوكالة



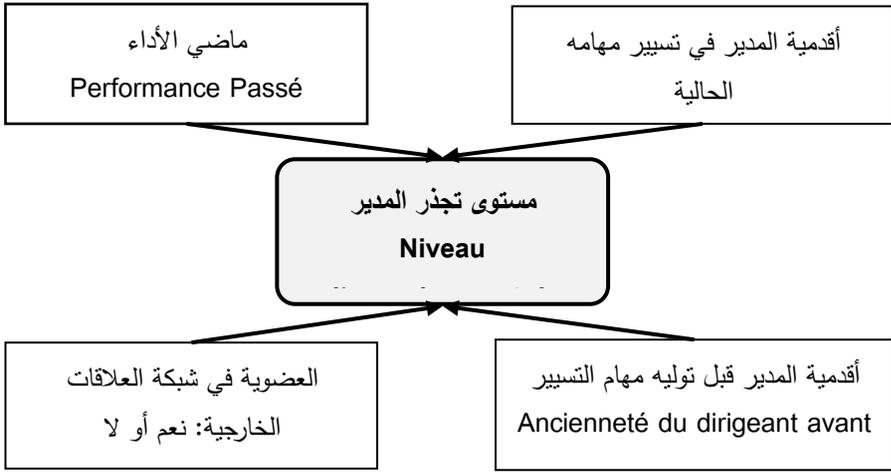
المصدر (نوري، 2011، ص 18).

يتضح من الشكل السابق أن مشاكل الوكالة تبدو واضحة، إذ من خلال علاقة الوكيل مع الرئيس سوف تنشأ علاقة تعاقدية ونتيجة لعدم وجود عقود كاملة تنشأ عدة مشاكل (برزان، 2008، ص 44):

- أن مجرد ربط أداء المدراء بالربحية المتحققة أو المبيعات يعد بحد ذاته وسيلة لتحقيق الكثير من أهداف الوكيل دون تحقيق مصالح الرئيس.
- عدم معرفة الأسلوب أو الطريقة التي من خلالها يتمكن الأصيل أن يتابع تصرفات الوكيل، سيجعل المدراء أكثر سيطرة من المالكين على شؤون الشركة كافة.

2-1- نظرية تجذر المسيرين: نظرية تجذر المسيرين تقترح إطار نظري يسمح بإعطاء الاعتبار اللازم لأهمية الأفراد في الفكر الإداري وهي تفسر بعض الأشكال التنظيمية غير الناجعة تستمر في الوجود في ظل أسواق تنافسية أين يتم معاقبة كل أنواع عدم النجاحة بصفة طبيعية(مراد وهباش، 2009، ص 669). فالتجذر ما هو إلا عبارة عن مجموعة من العلاقات الرسمية أو غير الرسمية التي يسعى المدير التنفيذي من إقامتها لهدف التخلص ولو جزئيا من مراقبة الإدارة ومن مراقبة المساهمين لغرض الاحتفاظ بمنصبه وزيادة حريته وسلطته وتعظيم مصالحه الشخصية(أونان بومدين، 2011، ص ص128-129).

الشكل (2): محددات تجذر المدير التنفيذي



المصدر: أونان بومدين، دور نظم المعلومات في تفعيل أداء مجلس الإدارة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 130.

2- تعريف عقد النجاحة

هو عقد يتم بموجبه التعهد على السعي لتحقيق أهداف مسطرة مسبقا كما يعتبر ترجمة فعلية لمشروع المؤسسة ويجعله وظيفيا على شكل عمليات قابلة للقياس ويجسد مبدأ إلزامية تحقيق النتائج بين كل الأطراف المعنية. ونعني بمشروع المؤسسة اقتراح وضعية إنجازية وسلوكية لتجاوز عائق أو تعثر على ضوء خطة عمل محددة الأهداف والوسائل والإمكانيات والظروف قصد تحقيق منفعة مادية أو معنوية في مدة زمنية قياسية(جمال ضيف الله وعمار رايح، 2011).

انطلاقا من التعريف أعلاه يمكن القول أن عقد النجاحة يعتمد على نماذج خاصة بالقياس وتحسين أداء المؤسسة بصفة عامة.

وكأحد النماذج التي يتزايد الاعتماد عليها لتوجيه جهود الإدارة الخاصة بتحسين الأداء، هو نموذج بطاقة الأداء المتوازن (balanced score card Model)، ووفقا لهذا النموذج فإن الإدارة تعودت على الاعتماد

على المقاييس المالية مثل العائد على رأس المال المستثمر لقياس وتقييم أداء الشركات، ومع أن المعلومات المالية ذات أهمية بالغة، فإنها ليست كافية بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة. ولذلك فإنه إذا كانت الإدارة ترغب في الحصول على صورة حقيقية لأداء الشركة، فلا بد من دعم المقاييس المالية بمقاييس ومعلومات توضح مدى تقدم الشركة في المجالات الأربعة الرئيسية لبناء القدرات التنافسية وهي: الكفاءة؛ الجودة؛ الابتكار؛ معرفة رغبات الزبائن والاستجابة لها.

باعتبار أن المعلومات المالية تخبر الإدارة بنتائج القرارات التي اتخذها المديرون فعلا، أما المعلومات الأخرى فإنها توضح للإدارة مدى وجود التوازن بين نتائج الأداء المالي-الماضي- وبين الأداء في الجوانب الأخرى عن طريق تقديم معلومات دقيقة عن مدى امتلاك الشركة لعناصر التفوق الاستراتيجي الأربعة التي تؤدي إلى تفوق الأداء مستقبلا- أي العناصر التي تساعد على تحقيق المزايا الاستراتيجية والاحتفاظ بها(شارلز هل، جارديث جونز، 2008، ص 871).

المحور الثالث: آليات ترشيد النفقات العامة في الجزائر

قبل التطرق لطرق وآليات ترشيد النفقة العامة سنعرج لمعرفة ماهية النفقة العامة ومفهوم ترشيدها والعوامل المساهمة في نجاح عملية ترشيد الإنفاق العام.

1- ماهية النفقات العامة: تتعدد النفقات العامة وتتوزع انطلاقا من تنوع الحاجيات العامة، كما أنها تنفرع إلى عدة أقسام، وعليه سنقوم بإعطاء تعريف للنفقات العامة مع دراسة مختلف أقسامها.

1-1 تعريف النفقات العامة: هي صرف إحدى الهيئات والإدارات العامة مبلغا معيناً بغرض سد إحدى

الحاجات العامة، وعليه فهي تقتضي توافر العناصر المالية(محمد الصغير بعلي، يسري أبو

العلاء، 2003، ص 23): يتم إنفاقها من أجل إشباع الحاجات العامة، تصدر عن شخص معنوي عام،

تنفق من أجل تحقيق منفعة عامة.

2-1 أقسام النفقة العامة: تصنف النفقات العامة إلى تقسيمات مختلفة(محمد الصغير بعلي، يسري أبو

العلاء، 2003، بتصرف، ص 28):

1-2-1- من حيث التكرار الدوري: تنقسم إلى نفقات عادية كتلك النفقات التي يتكرر صرفها دوريا كل فترة زمنية معينة(شهريا مثلا) كمرتبات الموظفين. و**نفقات غير عادية** كتلك التي لا تتكرر بصورة دورية مثل نفقات مساعدة منكبوي إحدى الكوارث كزلزال أو غيرها.

2-2-1- من حيث الآثار الاقتصادية: فتقسم إلى ثلاثة أنواع وهي **النفقات المنتجة والنفقات غير المنتجة** فإذا أتت بإيراد مالي تعتبر نفقة منتجة وإذا لم تأت بإيراد مالي فهي نفقة غير منتجة. والنوع الثاني هو **النفقات الناقلة وغير الناقلة** ويقصد بالنفقات الناقلة تلك التي تقوم بها الدولة بهدف إعادة توزيع الدخل القومي كإعانات الاجتماعية أما النفقات غير الناقلة فهي تلك النفقات التي تصرف للحصول على مقابل من الأموال أو الخدمات كنفقات الأشغال العمومية. أما النوع الثالث فهي **النفقات الحقيقية والنفقات غير**

الحقيقية(الصورية) ويقصد بالنفقة الحقيقية هي النوع الذي ينجم عنه انقاص نفقات حقيقية كمرتبات الموظفين والنوع الذي لا ينجم عنه أي انقاص نفقات صورية(غير حقيقية) كنفقات إنشاء السكك الحديدية.

1-2-3- من حيث الهدف أو الغاية: تنقسم بدورها إلى ثلاثة أنواع، وهي **النفقات إدارية** حيث تتعلق بسير المرافق العامة واللائمة لقيام الدولة حيث تشتمل هذه النفقات على: نفقات الدفاع، والأمن، والعدالة، والتمثيل السياسي. ثم تأتي **النفقات الاجتماعية** وهي تتعلق بالأغراض الاجتماعية للدولة والتي تتمثل في الحاجات العامة التي تؤدي إلى التنمية الاجتماعية للأفراد عن طريق تحقيق قدر من الثقافة والتعليم والصحة للأفراد...إلخ. وفي الأخير **النفقات الاقتصادية** وتتمثل في انفاق الدولة للقيام بخدمات تحقيقاً لأهداف اقتصادية كالاستثمارات التي تهدف إلى تزويد الاقتصاد القومي.

1-2-4- من حيث الهيئة التي تقوم بها: فهي تقسم إلى **نفقات حكومية** تشمل نفقات المرافق التي تتولاها الإدارة المركزية (الوزارات، الهيئات العامة الوطنية) وفقاً لميزانية الدولة. أما النوع الثاني فهي **النفقات المحلية** وتضم نفقات المرافق التي تقوم بها الهيئات المحلية (البلديات، الولايات) وفقاً لميزانيات الإدارات المحلية.

1-2-5- من حيث الشكل: هناك أربع أنواع: **أجور العاملين بالدولة** وهم القائمون بإدارة المرافق العامة، وأثمان الأشياء والأدوات التي تشتريها الدولة وهي شراء ما يلزم من أدوات وأثاث ووسائل مادة وما تحتاجه لتنفيذ الأشغال العامة مثلاً، **الإعانات** وهذا النوع من الإنفاق يهدف إلى تحقيق أغراض اقتصادية واجتماعية معينة. **نفقات خدمة الدين العام** وهي النفقات التي تنفقها الدولة لسداد القروض العامة الداخلية والخارجية ونفقات المعاشات وبعض النفقات الأخرى.

1-2-6- من حيث نطاق السريان الإقليمي: فيتم تقسيم النفقات إلى **نفقات عامة مركزية** تسري على كافة أفراد الشعب بالدولة ونفقات عامة محلية أو لا مركزية توجه أساساً لسكان إقليم معين (ولاية أو بلدية).

2- ترشيد النفقات العامة: تسعى الجزائر إلى ترشيد نفقاتها العامة خاصة مع تراجع أسعار المحروقات في الفترة الراهنة في الأسواق العالمية، والتي تعتمد عليها بنسبة كبيرة في تسير ميزانيتها، مما يتطلب عملية ترشيد للنفقات تتناسب مع هذه الوضعية في جميع القطاعات وخاصة في المؤسسات العمومية.

1-2- مفهوم ترشيد النفقات العامة: يشير إلى العمل على زيادة فعالية الإنفاق بالقدر الذي يمكن معه زيادة قدرة الاقتصاد القومي على تمويل ومواجهة التزاماته الداخلية والخارجية مع القضاء على مصدر التبديد إلى أدنى حد ممكن، لذا فإن ترشيد الإنفاق العام لا يقصد به ضغطه ولكن يقصد به الحصول على أعلى إنتاجية عامة ممكنة بأقل قدر ممكن من الإنفاق والإسراف (بلعاطل عياش، نوري سميحة، 2013، ص 5).

كما يعرف **ترشيد الإنفاق العام** على أنه: "تحقيق أكبر نفع للمجتمع عن طريق رفع كفاءة هذا الإنفاق إلى أعلى درجة ممكنة والقضاء على أوجه الإسراف والتبذير ومحاولة تحقيق التوازن بين النفقات العامة وأقصى ما يمكن تدبيره من الموارد العادية للدولة.(بن عزة محمد، 2010، ص56).

2-2- عوامل نجاح عملية ترشيد الإنفاق العام: تتمثل هذه العوامل فيما يلي (بن عزة محمد، 2010، ص ص 58-61):

2-2-1- تحديد الأهداف بدقة: يتم تقرير وتحديد الأهداف طويلة الأجل ومتوسطة الأجل من خلال حصر الاختصاصات الرئيسية التي من أجلها تطلب الأموال كما أن طبيعة الأهداف تحدد طبيعة وحجم الوظيفة أو الوظائف المتعددة التي يتم تنفيذها من أجل تحقيق الأهداف سواء المتعلقة بالمجتمع ككل أو بالوحدات التنظيمية، ومن الضروري عدم تعارض أهداف الوحدات التنظيمية مع أهداف المجتمع المحددة سلفا في خطط تنمية طويلة ومتوسطة الأجل.

2-2-2- تفعيل دور الرقابة على النفقات العامة: ضرورة توافر نظام رقابي فعال يضمن توافق التنفيذ مع ما سبق التخطيط له على أن تتضمن عملية الرقابة مراجعة مستمرة لطرق الانجاز، مع تطوير مفهوم الرقابة المستندية إلى الرقابة التقييمية.

2-2-3- تحديد الأولويات: تقوم عملية تحديد الأولويات على مجموعة من المبادئ الأساسية هي:

- مدى خطورة المشكلة التنموية القائمة وانعكاساتها السلبية على أفراد المجتمع وجوانب الحياة المختلفة فيها، له دور كبير عند تحديد الأولويات.

- عامل الزمن، فالزمن المطلوب لحل مشكلة معينة يلعب دورا كبيرا في تحديد الأولويات بين البرامج والمشاريع، فكلما كان الوقت المطلوب لإنجاز برنامج معين أقصر كان ذلك مبررا مقنعا لاختيار هذا البرنامج.

- درجة اهتمام المواطنين بالمشكلة القائمة، كلما زاد الاهتمام الشعبي بالمشكلة زاد التفضيل لها ومنحت الأولوية لحلها قبل غيرها من المشاكل.

- عامل الخبرة؛ فكلما كانت الحلول المطروحة لحل مشكلة معينة مجربة ومضمونة النجاح كلما كان ذلك دافعا لمنحها الأولوية في الإنجاز.

- القياس الدوري لأداء برامج الإنفاق العام، ويقصد به تقييم مدى كفاءة وفعالية أداء الوحدات والأجهزة الحكومية عند قيامها بتنفيذ الخدمات والبرامج المختلفة الموكلة إليها، وذلك أن الوحدات الحكومية يجب أن تخضع للمساءلة عن الاستخدام الأمثل للموارد العامة عند تقديم الخدمات والبرامج للمواطنين.

- عدالة الإنفاق العام ومدى تأثيره لمصلحة الفئات الأضعف؛ وتهدف إلى تبيان مدى ملائمة لحاجات الفئات الأكثر فقرا في المجتمع (كتوزيع هبات لا علاقة لها بالحاجة الفعلية للمستفيدين)، ومراعاة حصة كل فئة من الإنفاق العام ومدى استخداماتها للخدمة العمومية.

3- الآليات المعتمدة لترشيد النفقات العامة: يجب عقلنة الإنفاق الحكومي لأي دولة، لهذا نجد معظم الدول والمنظمات تبحث في النقطة المتعلقة بترشيد الإنفاق والحصول في الأخير على أقصى منفعة من المرفق العمومي.

3-1- أساليب وطرق ترشيد الإنفاق العام في مجال الخدمات العامة: تمكن أساليب وطرق ترشيد الإنفاق

العام في مجال الخدمات العامة فيما يلي (بن عزة محمد ، 2010، ص 62):

- الاقتصاد في نفقة الخدمة العامة ما أمكن دون المساس بأدائها.
- تحديد التكلفة الدنيا للخدمات العامة بإجراء مقارنات بين تكلفة الخدمات التي تؤديها الحكومة ومثيلاتها التي يؤديها القطاع الخاص أو إجراء المقارنة بين دولتين تتشابه ظروفهما. فإذا تبين على ضوء هذه المقارنات أن التكلفة الفعلية لوحدة الخدمة مرتفعة عن المستوى الملائم فإنه يتعين دراسة أسباب هذا الارتفاع والبحث عن طرق علاجه وهذا لا يكون إلا بالوسائل الآتية:
- إعادة تنظيم مرافق الخدمات العامة وتوزيع الاختصاصات بينها.
- التنسيق بين أعمالها المختلفة.
- محاربة بعض التصرفات المنحرفة للمسيرين.
- الضغط على بعض النفقات المظهيرية غير الأساسية.

3-2- آليات لتحقيق فعالية الإنفاق العام: هذه الآليات تعبر عن اقتراحات من طرف صندوق النقد

الدولي الصادرة سنة 2007 في "دليل شفافية المالية العامة" والذي يحتوي على ميثاق الممارسات السليمة في مجال شفافية المالية العامة ويشمل أربعة نقاط أساسية. تتمثل هذه الآليات في:³

- 3-2-1- وضوح الأدوار والمسؤوليات:** يجب التمييز بين القطاع الحكومي وباقي القطاع العام، وبينه وبين باقي قطاعات الاقتصاد، وينبغي أن تكون أدوار السياسات والإدارة داخل القطاع العام واضحة ومعلنة للجمهور، كذلك ينبغي وضع إطار قانوني وتنظيمي وإداري واضح ومعلن لإدارة المالية العامة.
- 3-2-2- علانية عمليات الموازنة:** ينبغي أن تتقيد عملية إعداد الموازنة بجدول زمني ثابت وأن تسترشد بالأهداف المحددة في مجال الاقتصاد الكلي وسياسة المالية العامة، وينبغي توفير إجراءات واضحة لتنفيذ الموازنة ومتابعتها والإبلاغ بنتائجها.

3-2-3- إتاحة المعلومات للاطلاع العام: ينبغي تزويد الجمهور بمعلومات شاملة عن أنشطة المالية العامة السابقة والحالية والمقبلة، وعن أهم المخاطر فيما يتصل بالمالية العامة. ينبغي توفير معلومات عن المالية العامة بشكل يتيسر معه تحليل السياسات ويعزز المساءلة. يجب التعهد بنشر معلومات المالية العامة في الوقت المناسب.

3-2-4- ضمانات الموضوعية: يجب أن تستوفي بيانات المالية العامة معايير جودة البيانات المتعارف عليها. وينبغي إخضاع أنشطة المالية العامة للرقابة الداخلية الفعالة وأن تتوفر لها الضمانات الوقائية، وإخضاع معلومات المالية العامة للفحص الخارجي.

المحور الرابع: عقود النجاعة وترشيد النفقات العامة للمؤسسات التربوية في الجزائر

سيتضمن هذا المحور دراسة مشروع المؤسسة في ظل عقود النجاعة، مع الإشارة إلى تطور الاعتمادات

الموجهة لقطاع التربية مع البحث عن السبل الكفيلة من أجل ترشيد الإنفاق العام في المؤسسات التربوية.

1- عقود النجاعة ومشروع المؤسسة التربوية: يصاحب إبرام عقد النجاعة بين الوزارة الوصية ممثلة بمديرية التربية والمؤسسة التربوية ما يعرف بـ "مشروع المؤسسة"، وهذا لتحقيق مجموعة من الأهداف.

1-1- تعريف مشروع المؤسسة: مشروع المؤسسة حسب المراسلة رقم 1850 المؤرخة في 2010/09/30 المتضمنة مشروع المؤسسة وعقد النجاعة، والمنشور الوزاري رقم 10/716 المؤرخ في 2010/10/06 والمتضمن إعداد خطة عمل من أجل عقد النجاعة "هو عبارة عن أفكار يشارك في بناءها أفراد الأسرة التربوية وبالضرورة تكون قابلة للتنفيذ وتعتمد على الإمكانيات المتاحة، سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية بأهداف بعيدة ومتوسطة المدى والتي تتبلور عبر عقود نجاعة المقننة (شعباني عزوز، 2011).

ولقد عرف القرار رقم 97/ 51 المؤرخ في 1997/06/04 ولاسيما المادة الثانية منه بأن مشروع المؤسسة هو تقنية حديثة ومنهجا في تسيير المؤسسات التعليمية وخطة استراتيجية ترسم معالم وأهداف تحدد منهجية وأدوات تحقيقها في فترة زمنية معينة يضعها أعضاء الجماعة التربوية بمشاركة المتعاملين مع المؤسسة يعملون على تطبيقها لتحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة وفقا لأولوياتها وخصوصياتها والإمكانيات المتوفرة لديها (جمال ضيف الله، عمار رابح، 2011).

1-2- مبادئ مشروع المؤسسة: عند إعداد مشروع المؤسسة يجب مراعاة مجموعة من المبادئ الهامة لضمان نجاحه وأهمها (جمال ضيف الله، عمار رابح، 2011):

- وضع التلميذ في محور العملية التربوية.
- تحرير المبادرات وتحديد المسؤوليات مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات الخاصة بالمؤسسة وكذا حصر موارد وأهداف المؤسسة.
- إشراك مختلف الفاعلين في تجسيد المشروع وتنفيذه.
- جعل المؤسسة فضاء تربيوي حقيقي.
- تفتح المؤسسة التربوية على محيطها.
- عصرنه وتحديث طرق تسيير وتنظيم المدرسة التعليمية.

1-3- أهداف مشروع المؤسسة: حددت المادة 05 من القرار رقم 17 بتاريخ 2006/06/06 أهداف مشروع المؤسسة في النقاط الآتية (جمال ضيف الله، عمار رابح، 2011):

- ترجمة الأهداف العامة والتوجهات الرسمية إلى نشاطات.
- تفعيل دور المدرسة كحلقة أساسية في المنظومة التربوية.
- رفع الأداء المدرسي.

- ترقية الحياة المدرسية داخل المدرسة التربوية والانتقال بالمدرسة من وضعية التلقي والتنفذ إلى وضعية المشاركة في رسم الأهداف التربوية.

- إشراك الجماعة التربوية في ضبط التصورات والأولويات الخاصة بالمدرسة لتحرير الطاقات وتحفيز روح المبادرة وترقية الحس بالمسؤولية لتنفيذ الخطة التربوية المتفق عليها.

2- تطور الإنفاق العام على قطاع التربية الوطنية في الجزائر سنقوم بدراسة تطور الاعتمادات المرصدة لتسيير قطاع التربية الوطنية في الجزائر من الفترة 2012 إلى 2016.

2-1- مفهوم الإنفاق العام على التربية الوطنية: هو توفير الأموال اللازمة لبناء المدارس وتزويدها باحتياجاتها المادية والفنية من فصول ومختبرات، ملاعب، مكتبة، أدوات ولوازم مدرسية وغيرها، إضافة إلى دفع مرتبات المعلمين والعاملين في الإدارة مما يعني أن التعليم مشروع مكلف ماديا يتطلب الاستمرار في توفير مصادر التمويل وذلك نتيجة لتزايد الطلب عليه حق من حقوق الأفراد في المجتمعات الحديثة، كما يعرف أيضا الإنفاق على التعليم الأموال التي تدرج في موازنات الحكومات سواء أكانت حكومات مركزية أو محلية أو غيرها من الجهات الرسمية، فإن دور الحكومات في الإنفاق على التعليم هو دور رئيسي في البلدان لنامية، أما في البلدان المتقدمة فإن دور الحكومات يقل نسبيا ويتعاطم دور القطاع الخاص إلا أن دور الحكومات في الإنفاق على التعليم يظل مؤثرا في هذه البلدان ويختلف دور الحكومات في هذا الصدد من دولة إلى أخرى (بن نوار بومدين، 2011، ص ص 126-127).

2-2- تطور اعتمادات تسيير قطاع التربية الوطنية في الجزائر: زيادة الطلب على التعليم تستدعي من الدول زيادة الإنفاق في هذا القطاع لما له من أهمية في رفع مستوى الفرد الثقافي والاجتماعي فنلاحظ أن اعتمادات التسيير لقطاع التربية ارتفعت من سنة 2012 إلى سنة 2013 بنسبة تقارب 15% وتزايدت قيمة الاعتمادات سنة بعد سنة إلى أن وصلت في قانون المالية لسنة 2016 إلى تخصيص مبلغ 764.052.396.000 دج لقطاع التربية كما هو موضح في الجدول (1).

الجدول (1): تطور اعتمادات التسيير لقطاع التربية الوطنية في الجزائر 2012-2016 (دج)

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
الاعتمادات	544.383.50	628.664.04	696.810.41	746.643.90	764.052.39
(دج)	8.000	1.000	3.000	7.000	6.000

المصدر: قوانين المالية www.joradp.dz

ورغم هذه الزيادات إلا أننا نلاحظ نقائص كثيرة في القطاع من الناحية المادية وعدم ارتقاء الخدمة المقدمة للفرد إلى المستوى المطلوب مما يستدعي البحث عن سبل وإجراءات لترشيد هذه النفقات لتحقيق أكبر قدر من المنفعة العامة.

3- ترشيد الإنفاق التربوي:

يتطلب التسيير الراشد تعاملًا مدروسًا مع النفقات، فالصرف المبني على عمليات مدروسة ومخطط لها مسبقًا، والاستعمال العقلاني للموارد المالية، والصرامة في محاربة كل مظاهر الإسراف والسلوكيات السلبية، التي تتعكس بشكل أو بآخر على ميزانية التسيير، أثناء الرقابة للنفقات في المؤسسات التربوية من أجل ترشيد الإنفاق العام (شعباني عزوز، 2011).

3-1- قواعد ترشيد الإنفاق التربوي: للترشيد مجموعة من القواعد الأساسية التي ينبغي الانطلاق منها لتجسيد مبدأ الاستخدام الأمثل للموارد المالية وتتمثل فيما يلي:⁴

- الالتزام بتطبيق القوانين والتشريع المالي والمحاسبي.
- وضع خطة عامة لترشيد الإنفاق التربوي وانتهاج مبدأ الصرامة في تطبيقها.
- الصرامة في مراقبة شرعية نفقات الدولة وعدم الخضوع لأي ضغوطات سواء كانت داخلية أو خارجية.
- تجنب التحايل في التسيير ومحاربة التبذير والنفقات غير المبررة.
- البحث عن مصادر تمويل إضافية سواء على المستوى المحلي أو من وكالات التنمية الدولية.
- تطوير نظم الإدارة التربوية ومشاركة الجميع في تلبية الاحتياجات على أن تكون قابلة للقياس والمفاضلة والتقييم والتقييم.
- تفصيل دور الشركاء الاجتماعيين للمنظومة التربوية.
- استعمال التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال واعتماد الإحصائيات الدقيقة والتي هي أساس برمجة النفقات التربوية.
- احترام مبدأ المنافسة المشروعة القائمة على الشفافية وتطبيق القانون حيث أنها أفضل ضمان للتسيير العقلاني.
- عدم اللجوء المفرط إلى صفقات التراضي أو تجزئة الطلبات للتحايل على قانون الصفقات العمومية.
- أن تكون الاستشارات الخاصة بالصفقات التي هي دون الحد المقرر في قانون الصفقات العمومية قانونية متخذة الإجراءات الشكلية المقررة لها.
- ضرورة وجود دليل للأسعار يتجدد دوريًا يكون مرخصًا للمسيرين العموميين لتفادي تثبيت أسعار مرتفعة للسلع والخدمات التي يتم اقتناؤها من طرف الهيئات القائمة على صرف النفقة التربوية.
- تحديد الإطار القانوني للظروف الاستعجالين والتي غالبًا ما تكون مبررًا لإضفاء الشرعية على التعامل مع مومنين محددين.
- الرقابة المستمرة والفعالة لتسيير عملية الإنفاق التربوي بحيث تشمل عموماً تناسب النتائج مع الوسائل المتوفرة ومدى تحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

- 3-2- أهداف ترشيد الإنفاق التربوي: لعملية ترشيد الإنفاق التربوي مجموعة من الأهداف العامة والأساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:
- تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في مختلف القطاعات باعتبار أن التنمية بصفة عامة هي ثمرة سياسة التربية والتعليم.
 - التقليل من النفقات العمومية للدولة وخاصة في ظل الأزمة المالية العالمية الحادة التي من المؤكد أن لها انعكاسات سلبية على بلادنا.
 - الدعم والإسناد المادي السليم للعملية التربوية والبيداغوجية من حيث توفير مختلف الوسائل التعليمية والمادية المناسبة للإصلاحات التربوية.
 - المساهمة الأكيدة في نجاح الإصلاحات الجارية التي تشهدها المنظومة التربوية الجزائرية والتي تهدف أساسا إلى مواجهة تحديات العولمة واعتماد ثقافة المذهب النفعي القائم على طرق التدريس الحديثة (المقاربة بالكفاءات، التدريس بالأهداف) والعمل بالمشاريع التي تؤدي إلى تكريس مبدأ التعلم والذي ينتج عنه تجنب تحويل المعرفة إلى مهارات ومشاريع قابلة للتطبيق الصناعي.
 - تحقيق الجودة والتعلم عن طريق توفير بيئة تعليمية سليمة وصحيحة وبالتالي الوصول إلى الأمان الاجتماعي.
 - الوصول إلى مستويات تحصيل علمي متقدمة للجميع.
 - تحقيق نتائج مدرسية جيدة من الناحية الكمية والنوعية التي تتركز على ارتفاع معدلات النجاح في الامتحانات الرسمية.

الخاتمة:

الجزائر كأى دولة تسعى للرقى بالفرد ثقافيا واجتماعيا، فهي تعتمد مجانية التعليم وتزايد قيمة اعتمادات التسيير المخصصة لقطاع التربية الوطنية سنة بعد سنة. وتبنت عدة إجراءات وسبل لرفع أداء مؤسساتها وبالتالي تحقيق أهدافها الأساسية المتمثلة في تعظيم المنفعة بمقابل عقلنة صرف النفقة العامة مع حماية حقوق جميع الأطراف وضمان قيامهم بواجباتهم بتبني آليات لتفعيل الحوكمة وتطبيق قواعدها خاصة قاعدتي الشفافية والمساءلة.

وتعتبر عقود النجاعة من بين آليات الحوكمة التي تبنتها الجزائر، ومن خلال دراستنا تبين لنا أن عقد النجاعة يرافقه ما يعرف بمشروع المؤسسة والذي يتم من خلاله تجسيد رؤية المؤسسة وكذا تنفيذ الاستراتيجية المسطرة من طرفها.

توصلنا كذلك إلى أن عقد النجاعة يمكن أن يكون آلية لترشيد الإنفاق العام، وهذا بإضافة مواد في العقد تلزم مسيري المؤسسات التربوية بتطبيق ما ورد في ميثاق الممارسات السليمة في مجال شفافية المالية العامة الصادر عن صندوق النقد الدولي، وبالتالي تُسد الثغرات الناتجة عن ضعف نظم الرقابة والإشراف

وتُحفظ مصالح جميع الأطراف المباشرة وغير المباشرة التي لها علاقة بالمؤسسة التربوية وتُحل مشكلة تجذر المسيرين في المؤسسات العمومية وكذا تنادي التلاعبات المحتملة من طرف الآمرين بالصرف أو المقتصدین القائمين على صرف النفقة العمومية وتقييدها.

ونقترح وضع مواد في عقد النجاعة تعكس عناصر الشفافية المالية العامة المتمثلة في وضوح الأدوار والمسؤوليات، علانية عمليات الموازنة مع إتاحة المعلومات للاطلاع العام، بالإضافة إلى ضمانات الموضوعية مما يسمح بتفادي تبديد المال العام وعقلنة صرف النفقات.

قائمة المراجع

- العبيدي صبيحة برزان، دور التحكم المؤسسي في تخفيض ممارسات المحاسبة الإبداعية وتحقيق التوازن بين مصالح أطراف الوكالة - دراسة تطبيقية على عينة من الشركات المساهمة المختلطة في محافظة بغداد من 2001 - 2007، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2008.
- أونان بومدين، دور نظم المعلومات في تفعيل أداء مجلس الإدارة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011
- بلعاطل عياش، نوري سميحة، آليات ترشيد الإنفاق العام من أجل تحقيق التنمية البشرية المستدامة في الجزائر 2001-2014، أبحاث المؤتمر الدولي "تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، جامعة سطيف 1، 11-12 مارس 2013.
- بن عزة محمد، ترشيد سياسة الإنفاق العام باتباع منهج الانضباط بالأهداف - دراسة تقييمية لسياسة الإنفاق العام في الجزائر خلال الفترة 1990/2009، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان،
- بن نوار بومدين، النفقات العامة على التعليم-دراسة حالة قطاع التربية الوطنية بالجزائر 1980-2008-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- جمال ضيف الله وعمار رابح، تحضير مشروع الميزانية في ظل مشروع المؤسسة واسناد عقد النجاعة، ملتقى تكويني لفائدة مسيري المصالح الاقتصادية، بمتقن عبد القادر الياجوري قمار، المفتشية العامة، مديرية التربية لولاية الوادي، يومي 16 و 17 مارس 2011.

- سجاد مراد، فارس هباش، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماع في ظل الانفتاح الخارجي، ملتقى دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، أكتوبر 2009.
- شارلز هل، جارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، تعريب ومراجعة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2008.
- شعباني عزوز، رقابة النفقات، الملتقى الاعلامي والتنسيقي لمفتشي التربية الوطنية للإدارة والتسيير المالي والمادي لولايات الجنوب، ثانوية الأخضر فيلالي، المفتشية العامة لجهة الجنوب، وزارة التربية الوطنية، غرداية، 30 نوفمبر و 01 ديسمبر 2011.
- طارق عبد العال، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، ط2، القاهرة، 2007.
- عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، مراجعة: بسمان الفيصل، الحوكمة المؤسسية-المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- عمار عوابدي، القانون الإداري، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر، 2008.
- محمد الصغير بعلي، يسري أبو العلاء، المالية العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر،
- طارق محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، -الأعمال والمجتمع-، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2008.

- François coulomb, **Management des entreprises**, ed ellipes, Paris 2007.
- Jean Michel Plane, **Théorie des organisations**, 3^{ème}ed DUNOD, 2008.
- MARK S. MIZRUCHI, Berle and Means revisited, **the governance and power of large U.S. corporations**, University of Michigan, April 2004. ¹http://www.onefd.edu.dz/cours_2as/fichiersPDF/GestionEcon/Management/PDF2/F236_MANAGEMENT2_L04.pdf
- ²http://www.onefd.edu.dz/cours_2as/fichiersPDF/GestionEcon/Management/PDF2/F236_MANAGEMENT2_L04.pdf
- ³<https://www.imf.org/external/np/fad/trans/ara/manuala.pdf>

⁴ترشيد الإنفاق التربوي وعقلنة استهلاك الاعتمادات

<http://intendanceeducation.yoo7.com/t21105-topic> المالية