وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

أثر حوكمة المؤسسات العمومية على إدارة الصفقات العمومية في الجزائر

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع – الأغواط

من إعداد الطالبتين:

- رجاء دعاء علاّوي
- إخلاص بن لحبيب

تحت إشراف:

أ.د يوسف رخرور

لجنة المناقشة

- **أحمد بوجلال**	- **أستاذ التعليم العالي**	- **رئيسًا**
- **يوسف رخرور**	- **أستاذ التعليم العالي**	- **مشرفًا ومحررًا**
- **طاهر بعداش**	- **أستاذ محاضر أ**	- **ممتحنًا**

السنة الجامعية: 2024/2023

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

تتبعثر الأحرف عبثا ونحن نحاول تجميع سطور كثيرة سطور تمر في الخيال, لا يبقى في نهاية المطاف الا قليلا من الذكريات

نحمد الله عز وجل الذي الهمنا الصبر والثبات وامدنا بالعزم على مواصلة مشوارنا وتوفيقه لنا على انجاز هذا العمل

تقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف رخرور يوسف نسئل الله ان يجازيه عني كل خير الذي لم يبخل علينا بارشاداته ونصائحه وتوجيهاته واشكل كل الرفاق والأساتذة ونخص بجزيل الشكر والعرفان الى أستاذ بوجلال احمد

والى كل الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الاغواط

والى عمال مؤسسة سونلغاز للتوزيع الاغواط والى كل من مدى لنا يد العون لانجاز هذا العمل نسال الله عزوجل ان يحفظهم جميعا

علاوي رجاء دعاء و بن لحبيب اخلاص

الإهداء

من قال انا لها .... نالها

وانا لها وان ابت رغما عنها اتيت بها

الحمدلله حبا و شكرا وامتنانا على البدء و الختام

(واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين)

لم تكن الرحلة قصيرة و لا الطريق محفوفا بالتسهيلات لكنني فعلتها فالحمدلله الذي يسر البداية و بلغنا النهايات بفضله وكرمه

بكل حب و مشاعر اهدي ثمرة نجاحي و تخرجي الى :

الى من زين اسمي باجمل الألقاب من دعمني بلا حدود و اعطاني بلا مقابل الى من علمني ان الجاح لا يأتي الا بالنصر و الاسرار داعمي الأول و سندي و قوتي والدي العزيز (حاج عبدالله علاوي)

الى من جعل الله الجنة تحت اقدامها الى الانسانة العظيمة التي طالما ان تقر عينها برؤيتي في يوم كهذا

الى من جعلت مني فتاة طموحة وسهلت علي الصعاب بدعائها الخفي الى القلب الحنون (مريم علاوي)

الى ضلعي الثابت وامان ايامي الى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها الى قرة عيني اخوتي (عبد الرحمن , عبد القادر) اخواتي (سارة , بشرى) الى كتاكيتي الصغار (سليمان , أسامة)

الى خالتي (امينة) وجدتي (الحاجة زاهية) وخالي (حاج عبدالقادر علاوي)

الى نصفي الثاني الى بئر اسراري اختي التي لم تلدها امي ابنت خالتي (صفاء)

الى زميلتي في مذكرة (اخلاص بن لحبيب) رفيقة الدرب التي شاركتني خطوات هذا الطريق

الى من كان عونا و سندا في هذا الطريق لصديقات الوفيات ورفقاء السنين و أصحاب الشدائد والازمات (هناء , اكرام, شيماء)

الى (زوج اختي) الذي لطالما كان معطاء كريما داعما لي

الى الأستاذ المشرف (ا د يوسف رخرور) على كل ماقدمه لنا من توجيهات و معلومات قيمة ساهمت في اثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة

الى رفقاء السنين ولكل من كان عونا و سندا في هذا الطريق ممتنة لكم جميعا

و أخيرا الشكر موصول لنفسي على الصبر والعزيمة و الإصرار و التي كانت اهلا للمصاعب ها انا اختم كل مامررت به من فخر و نجاح الحمد لله قبل ومن بعد راجية من الله تعالى ان ينفعني بما علمني و ان يعلمني ما اجهل ويجعله حجة لي لا علي

رجاء دعاء علاوي

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف

الاطلاع والمعرفة، ومن علموني أن أرتقي سُلّم الحياة بحكمة وصبر؛

برا، وإحسانا ووفاءً لهما والدي العزيز : لخضر بن لحبيب، ووالدتي العزيزة خنشة بن دهقان

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين

من كانوا عونا لي في رحلة بحثي: اخويا معمر و اخواتي زهور ،خضرة ،خديجة ،عائشة ،مليكة، مرية و

الى سندي و قرة عيني : ب.محمود

إلى من كاتفتني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية

إلى رفيقة دربي علاوي رجاء . و أستاذي المشرف: يوسف رخرور و الى أساتذتناالأفاضل

وأخيرًا إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة،

سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين

بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة

بن لحبيب اخلاص

ملخص الدراسة:

كرس المشرع الجزائري مبادئ الحوكمة في مجال الصفقات العمومية سعيا منه لتوفير منظومة قانونية ملائمة تضمن وتؤمن نجاعة الصفقة العمومية وكذا حمايتها من أوجه الفساد، فحرص على تطبيق مبادئ الشفافية والمساواة والنزاهة في مختلف مراحل إبرام الصفقة وكذا توفير رقابة متنوعة لضبط مجال الصفقات العمومية

الهدف من هذه الدراسة هو تبيان دور حوكمة المؤسسات العمومية الإدارية في الحد من الفساد الإداري ووضع الشفافية والمساواة عند إبرام الصفقات العمومية وترشيد هذه النفقة التي تعد من أهم النفقات على مستوى العمومية، وإتباع مبادئ الحوكمة السليمة لضبط احتياجات المؤسسة وتسهيل، وإتباع شروط إبرام الصفقة العمومية واحترام مبادئ ومراحل هذه الأخيرة ، وتسهيل الرقابة على مستوى المؤسسة العمومية

كلمات المفتاحية: حوكمة؛ مؤسسة عمومية؛ صفقات عمومية؛ ترشيد؛ رقابة, الصفقات العمومية؛ الشفافية ؛ المساواة؛ الفساد.

ABSTRACT:

The Algerian legislator has devoted the principles of governance in the field of public procurement in an effort to provide an appropriate legal system that guarantees and secures the efficiency of the public deal, as well as protecting it from aspects of corruption

The aim of this study is to show the role of the governance of administrative public institutions in reducing administrative corruption and establishing transparency and equality when concluding public deals and rationalizing this expense, which is one of the most important expenditures at the level of the public institution In addition to follow the principles of sound governance to control the needs of the public transaction institution and following the conditions of concluding the public deal and respecting the principles of And the last stages of this and facilitating oversight at the level of the administrative public institution.

Keywords : governance; public institution; public deal; Rationalization; censorship Public procurement ; transparency ; equality ; corruption .

الفهرس

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
كلمة شكر	
إهداء	
ملخص	
الفهرس	
المقدمة.....	أ-هـ
الفصل الأول: حوكمة المؤسسات	
تمهيد.....	07
المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات.....	08
• المطلب الأول: نشأة حوكمة المؤسسات.....	08
• المطلب الثاني: مفهوم وخصائص حوكمة المؤسسات.....	10
• المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات.....	14
المبحث الثاني: أسس حوكمة المؤسسات.....	16
• المطلب الأول: معايير ومبادئ حوكمة المؤسسات.....	16
• المطلب الثاني: أبعاد وتحديات حوكمة المؤسسات.....	18
• المطلب الثالث: اطراف وعوامل نجاح حوكمة المؤسسات.....	19
المبحث الثالث: محددات ونماذج حوكمة المؤسسات.....	21
• المطلب الأول: محددات حوكمة المؤسسات.....	21
• المطلب الثاني: أليات ومستويات حوكمة المؤسسات.....	22
• المطلب الثالث: تجربة الجزائر في مجال تطبيق حوكمة المؤسسات.....	25
خلاصة الفصل.....	29
الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للصفقات العمومية	
تمهيد.....	31
المبحث الأول: عموميات على الصفقات العمومية.....	31
• المطلب الأول: مفهوم الصفقات العمومية.....	32
• المطلب الثاني: تطور قانون الصفقات العمومية في الجزائر.....	32
• المطلب الثالث: المعايير التي تبني عليها الصفقات العمومية.....	35
المبحث الثاني: أنواع ومجالات تطبيق الصفقات العمومية.....	39

- المطلب الأول: أنواع ومبادئ الصفقات العمومية..... 39
- المطلب الثاني: مجالات تطبيق الصفقات العمومية..... 41
- المطلب الثالث: طرق إبرام الصفقات العمومية..... 42

المبحث الثالث: الرقابة على الصفقات العمومية..... 46

- المطلب الأول: أشكال الرقابة على الصفقات العمومية..... 46
- المطلب الثاني: الرقابة المالية السابقة واللاحقة على الصفقات العمومية..... 49
- المطلب الثالث: جرائم الصفقات العمومية والعقوبات المتعلقة بها..... 52

خلاصة الفصل..... 54

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز محل الدراسة..... 56

- المطلب الأول: التعريف العام بمؤسسة سونلغاز بالأغواط..... 56
- المطلب الثاني: تعريف مديرية التوزيع بالأغواط..... 58
- المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالأغواط..... 59

المبحث الثاني: دراسة حالة لأثر حوكمة المؤسسات العمومية على إدارة الصفقات العمومية في الجزائر (مؤسسة سونلغاز للتوزيع _ الأغواط)..... 62

- المطلب الأول: مراحل إبرام الصفقات..... 62
- المطلب الثاني: إعداد إجراءات مباشرة للصفقة..... 63
- المطلب الثالث: إجراءات إرساء الصفقة..... 71
- المطلب الرابع: تأشيرة لجنة الصفقات..... 72

الخاتمة..... 76

قائمة المراجع..... 79

الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دور المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسات	24
02	الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة	61

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين المراجعة الداخلية والخارجية في حوكمة الشركات	25

المقدمة

المقدمة:

تعتبر الحوكمة من ابرز القضايا المعاصرة التي تحظى باهتمام كبير في الجزائر لمدى أهميته ولقد ركزت العديد من الدراسات على الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية ذات ربحية كونها مصدر ثروة وقيمة مضافة للدولة, أما حوكمة المؤسسات العمومية الإدارية غير ربحية مؤخرا بدا اهتمام وتركيز على دراستها باعتبارها مصدر استهلاك مع التطور الملحوظ حول العالم للقطاع العمومي, بدأت الجزائر إعطاء أهمية كبيرة لهذا القطاع خصوصا حوكمة المؤسسات العمومية الإدارية الغير الربحية, وتعتبر الحوكمة أداة فعالة لإيقاف الفساد ونهب المال العام في القطاع العام بشكل عام والمؤسسات العمومية بشكل خاص, ويري الكثير من الخبراء ان الصفقات العمومية بوابة لنهب المال العام والفساد في القطاع العمومي.

تشغل الصفقات العمومية الحيز الأكبر في تجسيد البرامج التنموية الضخمة، فهي تشكل أهم العقود الإدارية التي تعتمد عليها الدولة لتحقيق مشاريعها في شتى المجالات، وذلك نظرا للاعتمادات المالية الضخمة التي تصرف وتسخر في إطارها، مما ساهم في انتشار واستفحال الفساد المالي مجال الصفقات العمومية، والذي يمكن إرجاع سببه الحقيقي إلى شجع وأطماع بعض المسئولين وانحرافات سلوكية وأخلاقية لبعض الموظفين، لغياب القيم الأخلاقية والوازع الديني.

لهذا تدخل المشرع المشرع لحماية الصفقات العمومية من التسيير السيئ والفساد، من خلال المرسوم الرئاسي 15-247 لتطبيق مبادئ الحوكمة في جميع مراحل إبرام وتنفيذ الصفقات العمومية، بتقوية شفافية الإجارءات، وتعزيز المساواة لحرية الوصول للطلب العمومي.

كما اعتمد على الرقابة كآلية مهمة لمكافحة الفساد في الصفقات العمومية، التي تعد مظهر من مظاهر الحوكمة، وذلك بإخضاعها لمختلف أنواع الرقابة باعتبارها الوسيلة الأنجع للسير الحسن لعملية إبرام الصفقات العمومية، ودورها الكبير في حماية المال العام والحفاظ عليه، وآلية مهمة للوقاية من جرائم الفساد وهي متنوعة إلى رقابة إدارية وقضائية، لتوخي أعلى درجات الشفافية، وتفادي استخدام المال لغير ما رصد لأجله، أو توجيهه لجهات لا تستحق الحصول عليه، بالإضافة إلى التأكد من طريقة إنفاقه وفق التشريعات والتنظيمات المعمول بها قانونا؛

كما لا ننسى ما أقره المشرع من عقوبات للجرائم المتعلقة بالفساد وهو ما يعكس نية المشرع الجزائري في تعزيز الشفافية والنزهة والمنافسة وتكريس قواعد ومبادئ الحوكمة في مجال الصفقات العمومية، من خلال سن مجموعة من القواعد التنظيمية والتشريعية تؤطر وتنظم سير الصفقات العمومية، للتسيير الحسن للمال العام، وتحقيق الغرض المهم من الصفقات العمومية المتمثل في تنمية الاقتصاد وطني، وتوفير خدمات للمواطنين وتحسين جودة الحياة لهم، وسند عضده في هذا المجال بالحوكمة.

الإشكالية :

بناءا على ما سبق نطرح الإشكالية التالية :

ما هو اثر حوكمة المؤسسات العمومية على إدارة الصفقات العمومية في الجزائر؟

تتفرع الإشكالية إلى أسئلة فرعية:

- ما مدى تأثير الحوكمة وألياتها في الحد من الفساد؟
- ما هي مواطن الفساد في الصفقات العمومية؟
- كيف يتم تطبيق الحوكمة على الصفقات العمومية كألية للرقابة عليها؟

فرضيات الدراسة:

- ✓ عدم تطبيق الحوكمة في إبرام الصفقات العمومية وبالتالي تفشي الفساد المالي والإداري في هذا النوع من العقود
- ✓ جميع مراحل الصفقات العمومية يمكن ان يكون فيها الفساد
- ✓ تبني أليات الحوكمة في إبرام الصفقات العمومية غير أنها غير كافية للحد من جرائم الفساد

أسباب اختيار الموضوع:

من أسباب اختيار الموضوع:

- المكانة والأهمية التي تتمتع بها مؤسسة سونلغاز في الجزائر
- إمكانية البحث والوصول إلى المعلومات المتصلة بالموضوع ومعاينتها في الواقع
- الرغبة في معرفة كل ما يخص الصفقات العمومية في جميع مراحل تسييرها
- معرفة مزايا وفوائد نظام حوكمة المؤسسات
- توضيح خصائص ومبادئ الحوكمة السليمة في المؤسسات العمومية

أهداف الدراسة:

الدارسة ذات طابع نظري تقاطع فيها القانون مع الاقتصاد وتكاملا في موضوع الصفقات العمومية التي تحتاج في تأطيرها للقانون وفي تنفيذها للاقتصاد الوطني بالنظر لما تحتاجه من مال عام، لذلك كانت هذه الدارسة تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- بيان كيفية حوكمة الصفقات العمومية في الجازئر من خلال التأكيد على مبادئ تتعلق بالمساواة والشفافية والمنافسة
- محاولة فهم حوكمة الصفقات العمومية والتعرف على المبادئ المتعلقة بها
- إبراز دور للهيئات الرقابية في الحفاظ على السير الحسن لعملية إبرام الصفقات العمومية ،وتكريس مبدأ الشفافية في جميع مرا حل الصفقة الصفقات العمومية كما ان الرقابة تعد الية للوقاية من جرائم الصفقات العمومية
- إبراز دور مبادئ الحوكمة في مجال الصفقات العمومية للوقاية من الفساد المالي والإداري

- الكشف عن كيفية تسيير الصفقات العمومية في المؤسسات الاقتصادية العمومية
- تحديد إجراءات اختيار المتعامل المتعاقد

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدارسة في محاولة بيان مدى نجاعة تطبيق مبادئ الحوكمة في مجال الصفقات العمومية، من شفافية الإجراءات والمساواة، وتطبيق الآليات الرقابية، بغية التسيير والاستغلال الأمثل للمال العام، والوقاية الفساد المالي والإداري للرفع من مستوى الخدمات العمومية وتحقيق أكبر قدر من الجودة والتميز في الأداء من جهة والمحافظة على الاقتصاد الوطني من جهة أخرى.

أهمية الصفقات العمومية تكمن في صلتها الوثيقة بالخزينة العمومية، سيما مسألة الإنفاق العمومي باعتبارها وسيلة من وسائل إشباع الحاجات العامة في الدولة وتوفير المرافق العامة الضرورية، وتجسيد المشاريع الاستثمارية للاقتصاد الوطني

الدراسات السابقة:

أولا: بن سليمان فايزة، حوكمة الصفقات العمومية , مذكرة ماجستير في الحقوق , كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة عبد الرحمن ميرة – بجاية –2017 هدفت هذه الدارسة إلى بيان مدى أهمية الصفقات العمومية، باعتبارها من العوامل المحركة للاقتصاد الوطني، كونها مرتبطة ارتباط وثيق بالخزينة العمومية والمال العام، حيث أنها تكلف إعتمادات مالية ضخمة نتيجة تعدد الهيئات الإدارية، والمشاريع التنموية؛

كما أنها سلطت الضوء على دور المشرع الجزائري في إدرج مبادئ الحوكمة أو مقتضيات الحكم الراشد، لترشيد المال العام ومحاربة مختلف أنواع الفساد وترسيخ آليات المساءلة والشفافية والمنافسة، وتعزيز أدوات الوقاية من الفساد، الذي يعتبر عقبة رئيسية أمام الإصلاح والتنمية والاستثمار، حيث نجده تفشى بين أوساط المجتمع خاصة ضمن فئة رجال الأعمال، هذا الفساد استغل فرصة ضعف الأنظمة القانونية في الإشراف والرقابة، وعليه كان لابد على المشرع الجزائري أن يعيد النظر بوضع سياسة تنموية جديدة، قائمة على دعائم الحوكمة، في سبيل تطير السياسات الاقتصادية والاجتماعية المعتمدة سلفا، بالإضافة إلى مواكبة العولمة .

ثانيا: سبتي خديجة، حوكمة الصفقات العمومية في الجازئر–دارسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية قسنطينة، مقال منشور بمجلة الدارسات الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري 2017 هدفت هذه الدارسة إلى محاولة تحديد كيفية حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر، وذلك بعد إسقاط الجانب النظري المعتمد على ثلاث محاور رئيسية لحوكمة الصفقات العمومية، والمتمثلة في إجراءات إبرام الصفقات العمومية، وسياسة التوظيف، ومحور الرقابة، على الدارسة الميدانية من خلال الإستبيان، استنادا على فرضية أن الحوكمة قابلة للقياس، حيث أن قياسها يساعد على تحسينها، وذلك للتوصل إلى

أن المصالح المتعاقدة تكرس مبدأ الشفافية، والمساواة، المنافسة، والمساءلة من غيرها من مبادئ الحوكمة خلال تطبيقها لإجراءات إبرام الصفقات العمومية.

ثالثا: بن أعمارة صابرينة،حوكمة الصفقات العمومية في إطار إستراتيجية وطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، مقال منشور بمجلة الاجتهاد للدارسات القانونية والاقتصادية،المركز الجامعي لتمنغاست, الجزائر سبتمبر2015، هدفت هذه الدارسة إلى إبراز مظاهر الحوكمة في المبادئ التي تحكم إجراءات الصفقات العمومية، حيث نلتمس ذلك في مبدأ حرية المنافسة، ومبدأ المساواة في معاملة المترشحين، بالإضافة إلى مبدأ شفافية إجراءات إبرام الصفقات العمومية .كما تبرز مظاهر الحوكمة في مرحلة تنفيذ الصفقات العمومية، حيث تتجلى هذه المظاهر في حقوق والتازمات من جهة الإدارة، وحقوق والتازمات المتعامل المتعاقد من جهة أخرى.

كما هدفت هذه الدراسة أيضا على تبيان الدور المهم الذي يلعبه قانون الوقاية من الفساد ومكافحته وذلك عن طريق تجريمه للافعال والسلوكيات التي ترتكب أثناء إبارم أو تنفيذ الصفقات العمومية، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمكافحة جرائم الفساد بشتى صوره، بهدف تعزيز الشفافية والنزاهة والمنافسة، وتكريس الحوكمة في مرحل إبرام وتنفيذ الصفقات العمومية.

المنهج المتبع:

نظرا لطبيعة الإشكالية المطروحة فقد كان من الأنسب لهذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي; والمنهج التحليلي الذي يتناسب مع هذا النوع من البحوث ذات الطبيعة النظرية لتغطية كل جانب الدراسة، وذلك بتحليل ووصف كل ما يتعلق بحوكمة الصفقات العمومية في الجزائر وجملة الإجراءات الرقابية الالازمة لمحاربة الفساد المالي والإداري من خلال المرسوم الرئاسي 247- 15

حدود الدراسة:

المجال المكاني: أنجزت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز للتوزيع – الأغواط- (مصلحة الصفقات العمومية)

المجال الزمني: من 05 ماي 2024 إلى 19 ماي 2024

أدوات الدراسة:

تم استعمال المقابلة الفردية مع مختلف أفراد المؤسسة محل الدراسة

خطة الدراسة:

لتوضيح مختلف الجوانب ارتأينا إلى تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول الفصل الأول والثاني يتعلقان بالجانب النظري من الدراسة أما الفصل الثالث فلقد خصص لدراسة حالة ونتائجها فكانت خطة البحث كالتالي:

تناولنا في الفصل الأول الاطار النظري لحوكمة المؤسسات العمومية والتطور التاريخي لها ثم تطرقنا إلى أهمية وأهداف الحوكمة واهم أسس ومبادئ واطراف حوكمة وفي الأخير تطرقنا إلى تجربة الجزائر في مجال تطبيق حوكمة المؤسسات

أما في الفصل الثاني فقد تناولنا الاطار النظري للصفقات العمومية من مفهوم وتطور التاريخي والمعايير ثم رصد مختلف أنواع ومجالات الصفقات وتطرقنا إلى طرق الإبرام وفي الأخير إلى الرقابة على الصفقات وجرائمها

أما في الفصل الثالث تطرقنا إلى ماهية مؤسسة سونلغاز من تعريفها وتاريخ نشأتها واهم هيكل تنظيمي لها ثم تطرقنا إلى دراسة الحالة.

الفصل الأول

حوكمة المؤسسات العمومية

تمهيد :

شهد العالم عدة أزمات اقتصادية ومالية، نتيجة قيام عدة مؤسسات بممارسات إدارية ومالية خاطئة والتي تمثل نوعا من التصرفات المهنية غير الأخلاقية من قبل الإدارة بصفتها وكيلا عن المساهمين ولهذا أثارت أزمة الثقة بين الإدارة العليا للمؤسسات وملاكها الناتجة عن الفضائح المالية للمؤسسات العالمية، أهمية إيجاد معايير مثلى لأفضل الممارسات في إدارة الشركات فبرزت حوكمة المؤسسات كأحد المواضيع الهامة، إذ أن هناك الكثير من الأحداث السلبية التي استحوذت على اهتمام المؤسسات المالية فحظي مفهوم حوكمة المؤسسات بالاهتمام في كثير من الدول حتى عد احد متطلبات الإدارة الناجحة لفقدان ثقة المستثمرين. بعد الأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي

استجابة لنداء المساهمين وكرد فعل على ما يسود المؤسسات من فساد اقتصادي ومالي ولتحقيق رقابة فعالة تحمي المصالح المشتركة للجميع في المؤسسة، ظهرت الحوكمة، وهي تلك الآليات والإجراءات والقوانين والنظم التي تضمن الانضباط والشفافية في الشركة بهدف تحقيق المصلحة العامة ومصالح المعنيين بالمؤسسة.

تتمحور فكرة الحوكمة حول أدوات الرقابة المختلفة على إدارة الشركة التي تضمن حقوق المستفيدين وتحميهم من أن يكونوا ضحايا لأنواع الفساد الاقتصادي أو المالي أو انتهاك لاستثماراتهم، فوجود نظام حوكمة فعال يضمن المزيد من الإشراف للحد من الفساد.

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

يعود مصطلح الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة في القرن 13 KUBEMAN تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادتها وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاق بيلة وسلوك نزيه في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، ورعايته للأمانات والبضاعة التي بحوزته ومن ثم إيصالها لأصحابها ودفاعه عنها ضد القراصنة والأخطار التي تعرض لها أثناء الإبحار, فاذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميا الإبحار من مهمته سالما اطلق على هذا الربانgood gouvemer والتي تعني المتوحكم الجيد.

استعمل مصطلح الحوكمة في اللغة اللاتينية بكلمة gubernare في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى السابق, ثم استخدم في اللغة الفرنسية GOUVERNANCE بداية في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة GOUVERNEMANT وابتداء من سنة 1478 استعمل المفهوم للإشارة إلى المنظمات التي تتبع هيكل إداري خاص، وفي اللغة الإنجليزية تم طرح مصطلح GOUVERNANCE للدلالة على وسيلة إدارة أو حكم.

المطلب الأول: التطور التاريخي لحوكمة المؤسسات

لقد اصبح مفهوم ال GOVERNANCE أو الحكومة شائعا في أدبيات الإدارة العامة والسياسات العامة, فعلى سبيل المثال تبين من خلال حصر الأدبيات على شبكة الإنترنيت ان عدد الرسائل العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية التي يحتوي عنوانها على المفهوم وصل التطبيقات علميا في بلد من البلاد.

وكنتيجة حتمية لفشل سياسات الإصلاح الاقتصادي في الدول النامية, فان البنك الدولي تبنى مفهوم الحوكمة في الثمانينات وذلك من اجل إقران الإصلاح الاقتصادي بالنجاح الأخر المرتبط به والملازم له وهو الإصلاح السياسي المؤسسي، ومن خلال اتخاذ هذا المفهوم وتداوله فان البنك الدولي أوضح ان هذا المفهوم له مجموعة من المتطلبات تتمثل في سيادة القانون –الكفاءة والفاعلية الإدارة– المسالة والعدالة في توزيع الموارد– المساءلة والشفافية من جانب مؤسسات وأفراد الدولة.

جاء مفهوم الحوكمة واهتمام المؤسسات الدولية به بعد الأحداث الذي وقعت خلال العقدين الأخرين من القرن الماضي من فساد وسوء إدارة بعض المؤسسات والشركات في بعض دول العالم، فهناك فضيحة لبنك الاعتماد والتجارة الدولية وبوك الادخار والإقراض في الولايات المتحدة الأمريكية وفضيحة أنرون ENRON والأزمات المالية الكبرى التي تعرضت لها بعض المؤسسات في شرق أسيا وروسيا, حيث كانت تعاني بعض هذه المؤسسات إضافة إلى عمليات التزوير والاختلاس من فجوة كبيرة بي مرتبات المدراء التنفيذيين في الشركات وبين أداء تلك الشركات, ومع تغير الأوضاع الاقتصادية الدولية أصبحت الاقتصاديات الانتقالية تدعو إلى تطبيق أسس وقواعد الحوكمة لدي الشركات وتدعو الدول التي كانت

تطبق نظم الرقابة الضعيفة إلى إسراع في تفعيل هذه النظم خشية ما حدث من انهيارات للشركات والمؤسسات في بعض دول العالم.

ظهر مفهوم الحوكمة كجزء من ثقافة عالمية تهض على تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحوكمة في صنع وتنفيذ السياسات العامة, للتعبير عن التفاعل أو المشاركة بي الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لتحقيق التنمية المستدامة فالحوكمة بمعاييرها ومبادئها تعمل على تحقيق التنمية المستدامة واستغلال الطاقات والمكانيات البشرية والمادية والتنظيمية في المجتمع وتدعو إلى تحقيق مزيدا من العدالة والمساواة اللامركزية والشفافية وتحارب الفساد بكافة أشكاله وألوانه وتحقيق مزيدا من الديمقراطية.

واكد البنك الدولي على فاعلية دولة على غيرها في القضاء على الفقر واستدامة التنمية وتسهيل الإصلاحات وبناء المؤسسات وتنمية القدرات والحوكمة والمجتمع المدني يرجع إلى:

تقريب الحوكمة من الشعب من خلال استراتيجيات لتعزيز على المستوى المحلي وفي عمليات صع القرار التي تؤثر على حياتهم اليومية, وفي تعزيز الحكم الرشيد، سيادة القانون, وتعزيز استقرار الاقتصاد الكلي والسيطرة على الفساد.

هناك أسباب عدة أدت إلى بروز المفهوم سواء من الناحية الفكرية أو العلمية فما هو إلا انعكاس لتطورات وتغيرات حديثة تجلب في التغيير الذي حصل في طبيعة دور الحوكمة من جانب التطورات المنهجية والأكاديمية من جانب آخر, حيث طرح المفهوم في صياغات اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية وتأثر بمعطيات داخلية ودولية, ويمكن الإشارة في هذا الصدد إلى اهم تلك الأسباب:

- العولمة كمسار وما تضمنته من عمليات تتعلق أساسا بعولمة القيم الديمقراطية وحقوق الإنسان.
- تزايد دور المنظمات غير الحكومية على مستوى الدولي والوطني.
- عولمة الأليات والأفكار الاقتصادية وهو ما أدى إلى تزايد دور القطاع الخاص.
- انتشار التحولات على المستوى العالمي.
- شيوع ظاهرة الفساد عالميا, وهذا ما أدى إلى ضرورة التفكير في انتهاج أليات تجعل من الأنظمة اكثر شفافية بقصد القضاء على هذه الظاهرة.

ولاشك ان هذه التطورات أدت إلى تغير الدور التقليدي للدولة كفاعل رئيسي وذلك بفعل تزايد أهمية البيئة الدولية, أي أن خيارات العامل الخارجي وسياسته هي التي تشكل في مجملها أولويات وقضايا السياسة العامة في مختلف الحكومات.

إضافة إلى وجود أسباب أخرى أدت إلى ظهور هذا المفهوم كظهور مفاهيم جديدة للتنمية خاصة في فترة التسعينات حيث وجد تيار عالمي يدعو إلى الديمقراطية يستند إلى الحرية الفردية والخيار الشخصي في العمل بالسوق كالتنمية المستدامة; وتأكيد العديد من الدراسات أهمية إرساء الديمقراطية والحرية وحقوق الانسان في عملية تحقيق التنمية الاقتصادية وتأكيد مفهوم جديد يتمثل في التنمية الإنسانية التي تشير إلى عملية توسيع الخيارات.

وباستقراء الوضع في غالبية الدول النامية نجد ان هناك اتجاهين داخل هذه الدول الاتجاه الأول يتمثل في السيطرة على السلطة التنفيذية مع إصلاح الخدمات والتوجه نحو الديمقراطية والعمل على زيادة نطاق المحاسبة والشفافية الشرعية وتفعيل دور الإيرادات العامة, في حين ان الاتجاه الثاني يرى ان الدول النامية تحتاج إلى حوكمة قوية ومسيطرة لتحقيق الاستقرار السياسي الذي هو أساس لأي تنمية تسعى إليها هذه الدول.

ولقد نادى البنك الدولي وكثير من المنظمات الدولية بوجوب مشاركة أفراد المجتمع في صنع السياسات العامة للدولة, وكذلك اطلاق الحريات كمنظمات المجتمع المدني فيما يخص تعبئة جهود المواطنين من اجل إسهام في المستويات الاجتماعية والاقتصادية والسياسة في المجتمع ومن هنا ارتأت تلك المنظمات الدولية ضرورة تدعيم المجتمع المدني ومؤسساته بهدف ترسيخ الديمقراطية ومكافحة الفقر والفساد وهو ما يعبر بشكل رئيسي عن الحوكمة.[1]

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص حوكمة المؤسسات

1- مفهوم حوكمة المؤسسات:

التعريف اللغوي:

لغويا على المستوى المحلي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح CORPRATE GOVERNANCE بالغة العربية ولكن بعد العديد من المحاولات والنقاشات مع عدد من خبراء اللغة العربية, الاقتصاديين، والقانوني المهتمين بهذا الموضوع استقر مجمع اللغة العربية على مصطلح "حوكمة الشركات" ففي سنة 2003 اقر المجمع اعتماده لهذا المرادف "الحوكمة" حيث جاء في بيان له :

" في راينا أن الترجمة العربية للمصطلح الإنجليزي ترجمة صحيحة مبينة ومعنية فهي أولا جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظتها على الجذر والوزن, وهي ثانيا تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الانجليزي وهو تدعيم و مراقبة نشاط المؤسسات ومتابعة ادا القائمين عليها, وان اعتماد هذا المصطلح

1- أ. د مدحت أبو النصر، الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة، حقوق الطبع محفوظة، الطبعة1، 2015، ص43.

(حوكمة) بصورته تلك من نشأته أن يضيف جديدا إلى الثورة المصطلحية للغة العربية في العصر الحديث.

والحوكمة لغويا معناها التحكم أو الحكم أي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط أو القيود التي تحكم العلاقات داخل المنظمات بصفة عامة سواء بالتوجيه والإرشاد, اللجوء إلى العدالة أو الرجوع إلى المرجعيات الأخلاقية, ولقد كان لهذا التحديد الدقيق لمصطلح corporate governance في اللغة العربية اثر إيجابي على تقبل مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة لهذا المفهوم، لان الضبابية اللغوية لهذا الأخير وإعطائه اكثر من معنى يؤدي إلى اختلاف التفسير والفهم, واكبر مثال على ذلك هو الخلط الذي ساد في وقت ما بي الحكومة والحوكمة, حيث استخدم الأول كمرادف للثاني لدى البعض الشيء الذي ربما ينطوي على انعكاسات سلبية أو مغلوطة، نتيجة لما تعنيه كلمة الحكومة خاصة في الدول الذي تعاني من انتشار الممارسات اللأخلاقية.

التعريف الاصطلاحي:

الحوكمة مصطلح فرض نفسه حيث اوجدته ظروف غير مستقرة واضطرابات اجتاحت ماخ الاعمال الدولي, حيث حثت هذه الاضطرابات بالإضافة الى العولمة على الضرورة البحث عن ضوابط أخلاقية تسمح لاسترجاع الثقة المفقودة في بداية تناول هذا الحديث تجدر الإشارة الى انه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والباحثين وهذا ما تؤكد عليه موسوعة ENCYCLOPECTRCE CORPORATE GOVERNENC " من حيث الافتقار الى تعريف موحد لهذا المفهوم وقد يرجع ذلك الى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية, الاقتصادية، والمالية للمؤسسات.

وفي هذا الصدد هناك عدة تعاريف للحوكمة المؤسسات طبقا لما جاء في مقالات وكتابات الباحثين, وتقارير مختلف الهيئات والمنظمات، يصف تقرير cad bury لسنة 1992 حوكمة المؤسسات بانها " النظام التي تسير به المؤسسات وتراقب من اجل زيادة كفاءة أدائها " وفيما يلي نسرد بعض التعاريف المتعلقة بحوكمة المؤسسات[1]:

- من طرف مؤسسة التمويل الدولية IFC " بانها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"
- منظمة التعاون الاقتصادي والتمية OECD " باها مجموعة م العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة و جملة الأسهم وغيرها م المساهمين"

1- منال ربيعي، أثر حوكمة الصفقات العمومية في مواجهة الفساد، ص254.

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDB "على أنها ممارسة السياسة الاقتصادية والإدارية في اطار إدارة شؤون الدولة على كافة المستويات"
- فالحوكمة تمثل الأليات، العمليات، العلاقات المؤسسات التي يمكن للأفراد والجماعات من خلالها التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم.
- صندوق النقد الدولي FMI " إن مصطلح الحوكمة يدل على مختلف جميع العناصر التي يتم عن طريقها حكم الدولة بها فيها من السياسات الاقتصادية والأطر التنظيمية والتشريعية وضعف ماخ الحوكمة في أي بلد يحفز زيادة الفساد وينعكس سلبا على النشاط الاقتصادي ومصلحة المواطنين, إذ يقال ان سوء استخدام الحوكمة يخلف الفساد.
- لجنة الحوكمة الدولية GGG الحوكمة هي مجموعة طرق عديدة يديرها الأفراد والمؤسسات العامة والخاصة وشؤونهم المشتركة.
- ويعرفها المشرع الجزائري بان الحكم الراشد الذي بموجبه تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطنين وتعمل للمصلحة العامة في اطار الشفافية.

بعد التطرق لمختلف التعاريف نقترح التعريف التالي: الحوكمة هي تظافر جملة من المبادئ والأليات والقوانين لتأطير سياسة الدولة سواء اقتصاد سياسة لتأطير سليم باختيار الأساليب الصحيحة والفعالة للحفاظ على نجاعة وجودة الخدمات المقدمة.

2 خصائص حوكمة المؤسسات:

الحوكمة هي النظام الذي من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على اعلى مستوى منن اجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية أو هي نظام بمقتضاه تدار الوحدات وتراقب كل حقوق المواطنين وأصحاب المصالح ومسؤوليات مجالس الإدارات بهدف حماية المصالح وترتكز الحوكمة على الخصائص التالية:

1 السلوك الأخلاقي أي ضمان الالتزام السلوكي من الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالوحدة والشفافية عد عرض المعلومات المالية.

2 تفعيل دور أصحاب المصالح من مواطنين ومساهمين للإشراف والرقابة على أعمال الوحدة.[1]

3 إدارة المخاطر وذلك بالتركيز على النقاط التالية:

- الانضباط واتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح
- الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث

1- أ. د مدحت أبو النصر، الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة، مرجع سابق، ص46.

- الاستقلالية: لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل
- المساءلة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال الإدارة الاشرافية والتنفيذية
- المسؤولية: وجود مسؤولية أمام جميع اطراف داخل الوحدة الإدارية
- العدالة: احترام حقوق مختلف المجموعات المتعاملة مع الوحدة
- المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى الوحدة كمواطن جيد

كما خلصت منظمات الأمم المتحدة إلى ضرورة إيجاد نظام جديد لقياس الحوكمة العالمية يتسم بعدة خصائص منها:

1. **المشاركة في صع القرارات:**[1] هاك ثلاثة رئيسيون مشاركون في الحوكمة هم الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص, فالدولة تؤدي وظائفها من خلال التشريعات والقضاء وتوفير الخدمات العامة والقوات المسلحة مع التمكين للحوكمة, والمجتمع المدني يسهم في تحريك المواطنين للمشاركة وتحسين إدارة الحكم عبر تعزيز المساءلة والشفافية في النظام السياسي كما يمكنها الإسهام في صياغة السياسات العامة وحماية الحقوق والتوفيق بين المصالح وإيصال الخدمات الاجتماعية, والقطاع الخاص يساهم في إنتاج وتوفير السلع والخدمات وخلق وسائل الإعاشة والتوظيف والمطالبة بأبعاد الضوابط غير الصديقة للحوكمة ويستبدل على جودة المشاركة بمقياس الاستقرار السياسي وغياب العنف السياسي والإرهاب وقدرة الحكومة على البقاء والاحتفاظ بالسلطة دستوريا.
2. **المساواة والشمولية:** ان تضم الحوكمة للجميع إحساسا بانهم شركا وغير مبعدين او مهمشين وهذا يستلزم ان يكون لكل طوائف الشعب ذات الفرصة المتاحة للأخرين وتطوير رفاهيتهم.
3. **الإجماع الملائم للراي العام:** يستلزم الأمر التعرف على مختلف مصالح المجتمع والتوفيق بينهما وصولا إلى اتفاق عريض للمصالح وكيفية تحقيقها ووضع رؤى للتمية المستدامة.
4. **استجابة الحكومة:** يتعين على المؤسسات الدستورية ان تتعهد إجراءات الاستجابة لمطالب وحاجات الشعب وخدمة جميع شركاء الحوكمة في اطار زمني مرغوب.
5. **الفاعلية وكفاءة الحوكمة:** تعني الحوكمة الجيدة بان تدير الحكومة موارد المجتمع بكفاءة من حيث (إمداد السلع والخدمات العامة وإدارة الاقتصاد القومي وحماية البيئة) ويرتبط بذلك واعية البيروقراطية واستقلال موظفي الخدمة المدنية عن الضغوط السياسية وتنافسية هؤلاء الموظفين العموميين فضلا ع مسؤولية الحكومة عن أعمالها.
6. **سيادة حكم القانون:** تتطلب الحوكمة الجيدة هيكل قانوني وقضائي له سلطة التزام غير مجزأة كما يستلزم استقلال القضاء ومكافحة الفساد الناتج عن ممارسة السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة.

1- أ. د مدحت أبو النصر، الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة، مرجع سابق، ص47.

7. **الشفافية:** تعني ان المعلومات المتعلقة بالقرارات الجماعية تكون متاحة مجانا ويسهل الوصول إليها وفهمها, وان تكون كمية المعلومات أيضا صادقة ووافية, وتشير الشفافية إلى ان تتصرف الحكومة بطريقة علنية وتعتبر الشفافية الأساس لحوار ديمقراطي ملائم, ووفق مبادئ الحوكمة

8. **المسائلة:** يجب ان تتوفر للحكومة مقومات شرعية ومساءلتها وتعد المساءلة بمثابة صمام الأمان ليس فقط للمؤسسات الحكومية بل أيضا للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني وترتبط المساءلة بالشفافية بعلاقة تكاملية حيث انه في غياب الشفافية لا يتوقع حدوث مساءلة وبدون المساءلة لا يكون للشفافية أي قيمة عملية كما يجب ضمان الاتساق والتعاون بين الوسائل الحكومية ومنظمات المجتمع المدني وقطاع الأعمال.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

1 أهمية الحوكمة: تعتبر الحوكمة من اهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكد من حسن سير المجلة التنموية للبلاد وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وذلك للوفاء بالالتزامات والتعاهدات لضمان تحقيق المنشآت لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم بالإضافة إلى ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء مما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف فهي الأسلوب الأكثر كفاءة ومثالية لتحقيق خدمات عالية الجودة وضمان حقوق الإنسان وتطبيق مبادئ العدالة بين أفراد المجتمع لضمان تحقيق مستويات عالية من التنمية الاقتصادية والبشرية على المدى الطويل، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي, وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة, وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل اقل تكلفة من المصادر المصرفية فاتجهت إلى أسواق المال وساعد على ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية, وتزايد لانتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق, ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف اليات الرقابة على تصرفات المديرين, والى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية ومن أبرزها دول جنوب بشرق آسيا في أواخر التسعينات ثم توالت بعد ذلك الأزمات ولعل من ابرزها أزمة شركتي أرون وورلد كوم في الولايات المتحدة الأمريكية في عام2001 وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة وتحدد أهمية الحوكمة في ما يلي:

1 تحقيق الانضباط المالي والإداري والسلوكي في كافة المنشآت والمنظمات.

2 تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري.

3 الممارسات الأفضل لحوكمة المنظمات والشركات لجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية إلى أسواق المال.

4 تؤدي الحوكمة الجيدة في المجتمع إلى توزيع و تخصيص امثل للموارد ويزداد في القدرة التنافسية للمنظمات والشركات.

5 بث السلوكيات والأخلاقيات وخلق بيئة تتوافر فيها الشفافية

6 تعزيز الاطار التنظيمي والرقابي للمنظمات والشركات

وكما تحدد أهمية الحوكمة في:

أ- **أهمية الحوكمة من منظور الإدارة:** تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحقيق رصانة علمية وتجنب الفساد الإداري والمالي وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية وتعزيز القدرة على التطوير

ب-**أهمية الحوكمة من وجهة نظر المجتمع:** ينظر المجتمع إلى الحوكمة بانها رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة وبالتالي حس الإدارة وضمان حقوق الناس وان ذلك يحقق رضا المجتمع عن أداء المنظمة

ج-**أهمية الحوكمة من وجهة نظر العاملين:** تتضمن الحوكمة الرشيدة ضمان حقوق ومصالح العاملين دو تمييز أو تحسب حيث ينظر العاملين إلى الإدارة بانها المعنية بالحقوق والمصالح الذاتية لهم.[1]

2 أهداف حوكمة المؤسسات: يساعد الأسلوب الجيد لحوكمة المؤسسات في دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات والاقتصاد بشكل عام من خلال الوسائل التالية:[2]

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المؤسسات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عاصر الفساد في أي مرحلة.
- تحسين وتطوير إدارة المؤسسة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء الاستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ القرارات الربح أو السيطرة بناء على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حالة تعرض المؤسسة للإفلاس.
- حماية أصول المؤسسة وكذا حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح وتعزيز دورهم في مراقبة أداء المؤسسة.
- تمكين المؤسسات من الحصول على تمويل من جانب عدد اكبر من المستثمرين المحليين.

1- أ. د مدحت أبو النصر، الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة، مرجع سابق، ص

2- نادية طالبي، الحوكمة في ظل النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، كلبية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة. تخصص إدارة الأفراد والمنظمات 2010-2011 ص27.

المبحث الثاني: أسس حوكمة المؤسسات

مع تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات اثر الأزمات المالية التي شهدتها الساحة الدولية من إفلاس, وجب وضع مجموعة من القواعد والأليات التي تساهم في إصلاح الوضع التحكم في زمام الأمور، وهنا يبرز دور الحوكمة من خلال مبادئ والمعايير التي تنص عليها والتي سنتطرق إليها من خلال هذا البحث.

المطلب الأول: معايير ومبادئ حوكمة المؤسسات

1 معايير الحوكمة

تقوم الحوكمة على مجموعة من المحددات أو العناصر والتي هي بدورها تستخدمها المؤسسات المالية الدولية كقياس لمدى جودة الحوكمة في البلاد:

- حسب المعايير التي قدمتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

– ضمان وجود اطار عام لحوكمة المؤسسات (تعزيز الشفافية للأسواق صياغة تقسيم المسؤوليات بوضوح بين السلطات الاشرافية والتنفيذية والتنظيمية)

– حفظ حقوق كل المساهمين (اختيار مجلس الإدارة المشاركة الفعلية للمساهمين في اجتماعات الجمعية العامة)

– المعاملة المتساوية بين كل المساهمين

– الإفصاح والشفافية

– مسؤوليات مجلس الإدارة[1]

- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (BASEL COMMITER) :

– قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجديدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير استراتيجية الشركة معدة جدا والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك

- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا
- توافر ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات

1– أ. بن عمارة صبرينة، حوكمة الصفقات العمومية في إطار الإستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، مجلة الاجتهاد القانونية والاقتصادية، عدد09، سبتمبر 2015، ص168.

- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المساهمين والإدارة العليا أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تتحقق العمل بطريقة سليمة وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى
- تدقق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو خارجيا
- معايير برنامج قياس جودة الحكم world wide govenement indicators المقدم من طرف البنك الدولي:

1) السيطرة على الفساد
2) فعالية الحوكمة
3) الاستقرار السياسي
4) جودة التشريعات وتطبيقاتها
5) سيادة القانون
6) المشاركة والمساءلة

رغم تعدد معايير الحوكمة إلا ان تطبيقاتها يختلف حسب النظام السياسي والاجتماعي لكل دولة.[1]

7) ومن اهم مبادئ حوكمة المؤسسات الذي نص عليها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة نجد:

الشفافية transparercy وتعني بها سهولة الحصول على المعلومات, والانفتاح في العلاقة بين الحكومة والمواطنين

المساءلة Accountability تعمل الالتزامات وتبعات المسؤوليات وإيجاد جهات وسبل متعددة وفعالة للرقابة والمساءلة.

سيادة القانون: خضوع جميع المواطنين والمؤسسات في الدولة للقانون.

مكافحة الفساد: اتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة للوقاية من مظاهر الفساد المختلفة كالرشوة واستغلال السلطة والنفوذ وردع تلك المظاهر.

العدالة EQUITY: فيقصد بها تبنى سياسات وقوانين تضمن التعامل مع المواطنين على قدم المساواة ودون تميز وفقا للنوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو النطاق الجغرافي ..... الخ.

الاستجابة RESPONSIVENES: التفاعل مع احتياطات ومتطلبات المواطنين بمختلف فئاتهم ومجالاتهم والاستجابة لها.

1- ستي خديجة، حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية قسنطينة.

المشاركة PARTICIPATION: أي الاشتراك في العملية السياسية والتنموية من خلال إبداء الرأي والاشتراك في التخطيط والتنفيذ والتقييم.

الفعالية EFFECTIVENESS: تسعى معظم الشركات إلى تحقيق نتائج جيدة وفقا لحاجتها المسطرة مع ضرورة أخذها بعين الاعتبار الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة

الرؤية الاستراتيجية STRATEGIVISION: وتتطلب امتلاك صناع القرار أفاقا بعيدة لتحقيق الحكم الرشيد والتنمية البشرية.[1]

المطلب الثاني: أبعاد وتحديات حوكمة المؤسسات

أولا/ أبعاد حوكمة المؤسسات

حدد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة 1997 ثلاثة أبعاد للحوكمة وهي كالتالي:

1) **البعد الاقتصادي أو الحكم الاقتصادي:** ويشمل عمليات صنع القرار التي تؤثر على الأنشطة الاقتصادية لبلد ما وعلى علاقاته بالاقتصاديات الأخرى ويؤثر هذا البعد بصورة إنسانية على الجوانب المتعلقة بالعدالة والفقر ونوعية الحياة
2) **البعد السياسي أو الحكم السياسي:** ويتمثل في عملية صنع القرار من أجل صياغة السياسات
3) **البعد الإداري أو الحكم الإداري:** هو نظام تنفيذ السياسات والحكم الرشيد الذي يضم الأبعاد الثلاثة وهو الذي يحدد العمليات والهياكل التي توجه العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.[2]

ثانيا/ تحديات حوكمة المؤسسة:

حدد تقرير التنمية البشرية العربية الصادر عام 2004 تحت عنوان "نحو الحرية في الوطن العربي " عددا من التحديات الأساسية التي تعترض سبيل الحوكمة في المنطقة, شملت اهم تلك التحديات:

- أنظمة الإدارة العامة التي لا تلبي بشكل كامل حاجات المواطنين
- قصور وسائل المسائلة المؤسسية
- إعاقة فرص مشاركة المواطنين في عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم
- عدم تمتع المواطنين بالحقوق السياسية مثل: حقوق المواطنة والمساءلة بين الجنسين
- عدم تفعيل دور الأجهزة الرقابية في القيام بدورها الرقابي المتوقع

1- حنكوش صبرينة وفاضل صباح، واقع الحكم الراشد في الجزائر، مقال منشور بمجلة العلوم التجارية، الصادرة عن مدرسة العليا التجارية، مجلد 17 العدد، ديسمبر 2018، ص ص 5-6.

2- أ. د مدحت أبو النصر، الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة، مرجع سابق، ص55

- وجود العديد من الممارسات السلبية التي ترتبط بالإفصاح فيما يتعلق بالملكية والإدارة ومنها عدم الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة أو المستترة أو المتداخلة.
- عدم القيام بتنمية مستدامة وإنما يقتصر الأمر على إدخال تحسينات في النظام السياسي والاقتصادي دون القيام بتنمية شاملة كافة نواحي الحياة
- عدم القدرة على استعادة ثقة الجمهور
- لا يتم وضع قواعد تؤكد أهمية الالتزام بإحكام القانون, حيث يتم وضع قوانين لا تطبق الا على العامة دون الطبقة الحاكمة التي لا تطبق عليها

المطلب الثالث: اطراف حوكمة المؤسسات

للحوكمة اطراف تتمثل في[1]:

_ **الدولة:** والمطلوب من الدولة في هذا الاطار كطرف من اطراف الحوكمة ان توفر الاطار التشريعي الملائم الذي يسمح بالمشاركة في القوانين التي تشكل المنظمات غير الحكومية, وإعطاء صلاحيات إدارية ومالية مناسبة لهيئات الحكم المحلي لتقوم بوظائفها, والى خلق الأطر الحوارية بين جميع هذه الأطراف, والمؤسسات الرسمية, مثل: المجلس النيابي, أو المجلس الاقتصادي أو الاجتماعي حول السياسات العامة وفي ظل الشروع في هذه الخطوات لابد من احترام الحريات العامة واحترام حقوق الإنسان, وسن التشريعات التي تضمن حرية الإعلام وتطبيق مبدا حكم القانون, وإصدار تشريعات وقوانين تهدف إلى تشجيع المشاركة السياسية.

_ **القطاع الخاص:** يستطيع القطاع الخاص ان يلعب دورا كبيرا في الإدارة فهو يستطيع ان يسهم مع منظمات المجتمع في دعم نشاطاته كما أنه يستطيع توفير الخبرة والمال والمعرفة اللازمة لعمليات تنموية بالشراكة مع المجتمع المحل, أو أجهزة الدولة الرسمية ومنظمات المجتمع المدني, من الضروري ان يكون هناك اطار للتفاعل والحوار بين القطاع الخاص ومؤسسات الدولة فيما يخص التنمية من أجل إنجاح السياسات العامة في هذا الشأن كما يستطيع القطاع الخاص ان يؤمن الشفافية في الكثير من القطاعات لقدرته على نشر وتسهيل الحصول على المعلومات وإصدار الإحصاءات الدورية.[2]

_ **المجتمع المدني:** تعمل مؤسسات المجتمع المدني على إشراك الأفراد والناس في الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية, ويعمل على تنظيمهم في جماعات ذات قوة للتأثير في السياسات العامة, والحصول على

1- أمينة بن جدو، الحكم الراشد كآلية للحد من الفساد، دراسة حالة الجزائر، 1997-2017، مقال منشور بمجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد10، جوان 2020، ص489.

2- بن عيسى فايزة، استراتيجيات مكافحة الفساد لتأسيس الحكم الراشد بالجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في القانون العام، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، كلية العلوم والحقوق السياسية، تخصص إدارة ومالية 2015-2016، ص8.

حق للدخول للموارد العامة, وبشكل خاص للفئات الفقيرة، لذا نجد أن مؤسسات المجتمع المدي وفي مقدمتها المؤسسات الغير حكومية، من خلال تعبئتها لأفضل الجهود الفردية والجماعية ويمك استخدامها وفق الأليات التالية:

1) التأثير على السياسة العامة, من خلال تعبئة جهود قطاعات من المواطنين وحملها على المشاركة في الشأن العام
2) تعميق المساءلة والشفافية عبر نشر المعلومات والسماح بتداولها على نطاق واسع
3) مساعدة الحكومة عن طريق العمل المباشر أو التمويل أو الخبرة على أداء افضل للخدمة العامة وتحقيق رضا المواطنين
4) العمل على تحقيق العدالة والمساواة أمام القانون وحماية المواطنين من تعسف السلطة
5) تربية المواطنين على ثقافة الديمقراطية من خلال اكتساب أعضائها قيم الحوار وقبول الآخر والاختلاف ومساءلة القيادات والمشاركة في الانتخابات.[1]

2 - عوامل نجاح الحوكمة:

- إيجاد قيم ملائمة للمستفيدين يمكن ان تكون موضوعا للحوكمة.
- العمل على إيجاد التوازن بين اهتمامات المستفيدين.
- تأسيس مجموعة من القيم الأساسية التي من خلالها تعمل المؤسسة وقيود جميع العاملين في هذه المؤسسات لهذه القيم الأساسية.
- جعل إدارة المخاطر بالمؤسسة أجزاء متكاملة من نظام من نظام حوكمة المؤسسات.
- استخدام المصادر والإفادة منها.
- الميل إلى الاتجاه الاستراتيجي.
- تمكين الفاعلين الأساسيين من الإبداع والتعبير عن إمكانياتهم الإنسانية.
- تدعيم الثقة والاحترام.
- التمكين والتسهيل والتنظيم اكثر من التحكم.
- الاستدامة.
- المشروعات والقبول للأفراد.
- القدرة على تعبئة المصادر لأغراض المجتمع.

1- أمينة بن جدو، مرجع سابق، ص490.

المبحث الثالث: محددات ومستويات حوكمة المؤسسات

المطلب الأول: محددات حوكمة المؤسسات

يمكن تحديد مجموعتان من المحددات للحوكمة يتوقف عليها مستوى الجودة والتطبيق الجيد للحوكمة المؤسسات وهما:

المحددات الخارجية: وتسير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجود يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص[1], وتتميز بالوضوح والبساطة وتكرس عدم التمييز بين المتعاملين المحليين والأجانب, فالإطار التشريعي والتنظيمي المناسب يؤدي إلى تقليل المخاطر وزيادة ثقة المستثمرين الأجانب, الذين يهتمون بضمان المعاملة المتعادلة مع المحليين وبقوانين منع مصادرة الملكية أو التأميم والتعويضات في حالة وقوعها إضافة إلى حق اللجوء إلى التحكيم الدولي إلى تسوية النزاعات المتعلقة بالاستثمارات[2] تتعدد إلى المحددات التالية[3]:

المناخ العام للاستثمار: في الدولة مثل: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي.

كفاءة القطاع المالي: في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج

كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية: وهنا من المفيد الإشارة إلى أن أهمية تلك المحددات الخارجية تكمن في ضمان حسن إدارة الشركة أو المؤسسة.

المحددات الداخلية: وتشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذين والتي يؤدي توافرها من جهة وتطبيقها من جهة أخرى إلى تقليل التعارض بين تلك المصالح الثلاثة:

الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي وتؤدي أيضا إلى زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار وتعمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين، وأيضا العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص, وخاصة قدرته التنافسية ومساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح وخلق فرص العمل.[4]

1- فيداوي أمينة، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، دراسة عينة من شركة المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤتمر sbs 250، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم المالية، تخصص مالية ومحاسبة.

2- سمير عبد العالي وحرايضي أحمد، حوكمة الصفقات العمومية الجزائري، مذكرة لنيل شهادة ماستر في القانون، جامعة أحمد درارية، كلية الحقوقو والعلوم السياسية، تخصص قانون إداري 2019-2020، ص13

3- بن عمارة صبرينة، مرجع سابق، ص59.

4- أ. د مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص59.

ويجدر بنا أن نلاحظ أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية فهي بدورها تتعلق بالعوامل المرتبطة بشقافة الدولة النظام السياسي, مستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، فحوكمة الشركات ليست سوى مجرد محيط اقتصادي اكثر ضخامة تعمل في نظافة الشركات بل يعتمد اطار الحوكمة أيضا على البيئة القانونية والتنظيمية، إضافة إلى عوامل أخرى كأخلاقيات الأعمال ومدى إدراك الشركات للظروف البيئة والاجتماعية لمجتمعات التي تعمل بها والتي قد تؤثر على سمعتها ونجاحها في الأجل الطويل.[1]

المطلب الثاني: مستويات وآليات حوكمة المؤسسات

مستويات حوكمة المؤسسات:

الحوكمة يتم ممارستها على ثلاثة مستويات جغرافية تتمثل في الاتي:[2]

الحوكمة العالمية GLOBAL GOVERNANCE وهنا تكون الحوكمة على مستوى المجتمع العالمي وتتعامل مع قضايا خارج مجالات الإدارة الحكومية

الحوكمة الوطنية NATIONAL GOVERNANCE وتكون على مستوى المجتمع الواحد وتحتوي على عدة مستويات الوطني أو القومي على مستوى المحافظة أو منطقة أو على مستوى المحليات ويمكن إدراج مستوى المجتمع المحلي community حيث أن الحوكمة على مستوى المجتمع المحلي تهتم بكيفية مشاركة العناصر الأخرى مثل: منظمات المجتمع المدني في عملية اتخاذ القرارات

الحوكمة المؤسسية أو التنظيمية organizational govenement وهذا النوع يهتم بممارسة الحوكمة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية التي عادة ما تكون مسؤولة من مجالس الإدارة حيث أن بعض من تلك المنظمات مملوكة ومدارة من قبل القطاع الخاص والبعض الآخر منها تكون ذات ملكية عامة مثل: المستشفيات والمدارس والمنظمات العامة الحكومية.

آليات حوكمة المؤسسات:[3]

تتضمن آليات الحوكمة مجموعة من الممارسات للسيطرة على بيئتها الداخلية والخارجية بغية حماية حقوق المساهمة وذوي المصلحة، من خلال إحكام الرقابة على أداء المؤسسة ويمكن تقسيم الآليات المستخدمة إلى نوعين داخلية وخارجية كالآتي:

1- فيداوي، أمينة، مرجع سابق، ص58.

2- أ. د مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق ، ص65.

3- د. توفيق بن الشيخ، محاضرات في حوكمة الشركات، ص22.

1 الأليات الداخلية لحوكمة المؤسسات: تنصب أليات حوكمة المؤسسات الداخلية على أنشطة المؤسسة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة ويمكن تصنيف أليات حوكمة المؤسسات الداخلية إلى ما يأتي:

1-1 مجلس الإدارة:

في ظل مفهوم حوكم المؤسسات فان الإشراف الجيد من طرف مجلس الإدارة يؤدي إلى تطبيق الحوكمة مؤسسات التي تنعكس على تخفيض تكلفة رأس المال وزيادة الثقة في دخول الأسواق والبقاء فيها لكي يستفيدون المساهمون من ارتفاع قيمة السهم.

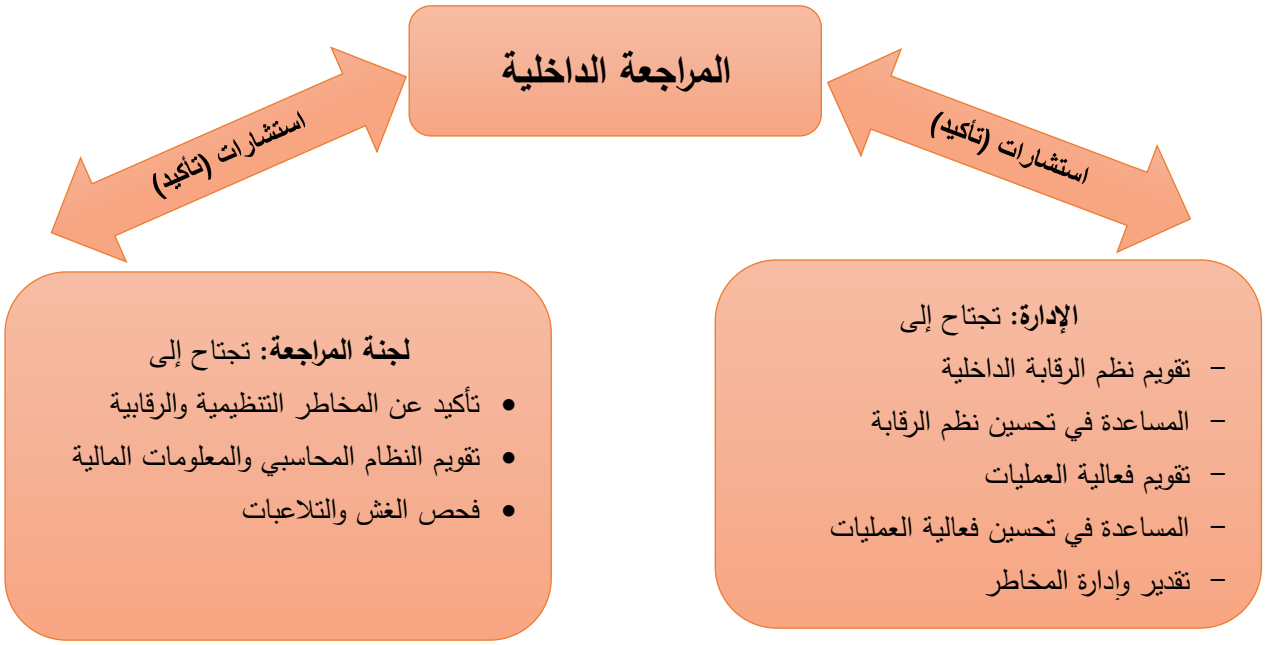
ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في الإشراف والتوجيه والمراقبة, ويلجا إلى تأسيس مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين ابرزها ما يلي:

- **لجنة التدقيق:** بعد الاضطرابات المالية التي حصلت ففي الشركات العالمية, وجدت لجنة التدقيق اهتمام بالغ من قبل الهيئات الدولية، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي, وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ الحوكمة
- **لجنة المكافآت:** ركزت الدراسات الخاصة بحوكمة المؤسسات على ضرورة أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين, بهدف ضمان مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهتمين من ذوي الكفاءات العالية.
- **لجنة التعيينات:** عندما يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين يجب ان يكون افضل المترشحين الذين تتلاءم مهاراتهم مع المهارات المحددة في المؤسسة، وبهدف ضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين وقد وضعت هذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها:
- تعيين افضل المرشحين المؤهلين وتقييم مهاراتهم باستمرار.
- يجب ان تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوبة.
- دعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقد مع المواصفات الموضوعة من المؤسسة.

1-2 المراجعة الداخلية: هي وظيفة إدارية تابعة لإدارة المؤسسة وتعمل على مراجعة النواحي المحاسبة والمالية, لتقييم مدى التطبيق العلمي للخطط المرسومة لتحقيق الأهداف المرجوة والعمل على حسن الاستخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية، والهدف الأساسي من هذه المراجعة هو مساعدة الإدارة في تنفيذ مهامها وبقيام المراجع الداخلي لعمليات الفحص والتقييم وإعطاء نصائح للإدارة، وعليه فيمكن القول ان المراجعة الداخلية هي عبارة نشاط مستقل داخل المنشاة بهدف الى

التأكد من دقة الأنظمة والإجراءات المطبقة داخلها، وتزويد الإدارة بتقارير عن أي انحرافات حتى يتمكن الاعتماد عليها كأساس سليم لرسم السياسات والمحافظة على أموال المؤسسة وموجوداتها من أي ضياع و اختلاس أو تلاعب أو سوء استعمال.

الشكل 01: دور المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسات



Source: https://bestsale.2021factorystore.ru/ 9/9/2021

3 **الأليات الخارجية لحوكمة المؤسسات:** من هذه الأليات ما يلي:

4-1 المنافسة: تعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات احد الأليات المهمة لحوكمة, واذا لم تقم الإدارة بواجبها بالشكل الصحيح أو غير مؤهلة, سوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة و بالتالي تتعرض للإفلاس, إذن المنافسة تهذب سلوك الإدارة.

4-2 الاندماج والاستحواذ: يعتبر الاندماج والاستحواذ من الأدوات التقليدية لإعادة هيكلة في قطاع المؤسسات, ويمكن أن يحدث الاندماج والاستحواذ لأسباب مختلفة، فيمكن أن تكون لأسباب استراتيجية لتحسين العمليات التشغيلية أو المالية، ويمكن أن تندمج الشركات لتنويع نشاطها، ومن اجل نمو وزيادة القوة السوقية وكل اندماج هو في جوهره استحواذا

4-3 المدقق الخارجي: أن المتتبع لتطور مهنة مراجعة الحسابات يجد أنها تطورت في ظل انفصال الملكية عن الإدارة، وذلك لحاجة ملاك المؤسسة إلى رأي مهني مستقل عن مدى كفاءة إدارة المؤسسة في

استخدام مواردها ويعرف التدقيق الخارجي بانه عملية منتظمة وموضوعية للحصول على أدلة إثبات فيما يتعلق بالوقائع الاقتصادية.

4-4 القوانين: لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة, ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم.

جدول يوضح: الفرق بين المراجعة الداخلية والخارجية في حوكمة الشركات

المراجعة الداخلية	المراجعة الخارجية
- يقوم بها موظفون من داخل المنشأة بصفة مستمرة. - لا يجوز نشر تقارير المراجع الداخلية للعامة. - إدارة المنشأة هي التي تحدد نطاق العمل. - تهدف إلى تقييم وتحسين فاعلية آليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة. - المراجع الداخلي مسؤول أمام إدارة المنشأة	- يقوم بها مراقب حسابات مستقل من خارج المنشأة - يجب نشر تقارير المراجع الخارجي للعامة. - يحدد نطاق العمل على أساس المسؤوليات التي تحددها أحكام القانون. - تهدف إلى ضمان أن القوائم المالية المقدمة إلى المساهمين تظهر بعدالة المركز المالي ونتائج الأعمال.
لكلاهما مصلحة مشتركة في التأكد من وجود: • نظام كفء وفعال للرقابة الداخلية، لمنع واكتشاف الأخطاء والغش والتأكد من أن هذا النظام ينفد بطريقة مرضية. • نظلم محاسبي سليم كفيل بإظهار المعلومات اللازمة لتحضير قوائم مالية تظهر بعدالة المركز المالي ونتائج الأعمال	

المطلب الثالث: تجربة الجزائر في مجال تطبيق حوكمة المؤسسات

اعتمد ميثاق حوكمة المؤسسات الجزائري الصادر 2009 مصطلح الحكم الراشد كمرادف لمصطلح حوكمة المؤسسات، حيث عرف الحكم الراشد بانه عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير الكفيلة في ان واحد, لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة:

- تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة للمؤسسة.
- تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

وبصفة عامة فان تدابير الحكم الراشد للمؤسسة مدونة ضمن هذا الميثاق والذي يشكل مرجع لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة, وسنستعرض فيما يلي اهم ما جاء في هذا الميثاق.

جاء إصدار مدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات في 11 مارس 2009 فتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات ستساعد على بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على راس المال, وتعزيز النمو الاقتصادي الذي يعد حجر الزاوية في التخطي الأزمة المالية العالمية، وتقليل تداعياتها, وان غياب الحوكمة في نطاق المؤسسة ذاتها، يحد من الابتكار والتطور، ولن يقوم رجال المصارف أو المؤسسات أو المستثمرون بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة, ولذا فان الالتزام بقانون حوكمة المؤسسات سيخلق موارد اكبر فيساعد على تنمية الأعمال.

وفي 31 مارس 2010 بالجزائر العاصمة عقد مركز مشروعات الدولية الخاصة ورشة عمل ليوم كامل، بهدف تحسين مناخ الأعمال في البلاد، ضمت ورشة أصحاب المصلحة الرئيسيين بالقطاع الخاص الساعين للإصلاح الاقتصادي، بما في ذلك رؤساء جمعيات الأعمال الأكثر نشاطا في البلاد

وبعد النتائج التي خلفها دليل حوكمة المؤسسات الجزائري الذي اطلق عام 2009 قامت مجموعة عمل حوكمة المؤسسات الجزائرية بإطلاق مركز "حوكمة الجزائر" في أكتوبر 2010 ليكون بمثابة منبر لمساعدة المؤسسات الجزائرية واعتماد افضل ممارسات الحوكمة الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بها ويعتبر هذا المركز فرصة جديدة لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية.

وفي ماي 2011 في اطار سعي مركز مشروعات الدولية الخاصة لبناء القدرات التنظيمية لجمعيات الأعمال وتعزيز قدراتها على دفع عجلة الإصلاح في بيئة عملها على المستويين المحلي والوطني، نظم المركز ورشتي عمل إحداها بالعاصمة في الفترة 22_ 24 ماي لأعضاء 18 جمعية أعمال, والأخرى بمدينة وهران في الفترة 25_ 29 لأعضاء 16جمعية أعمال, ورشتنا العمل فرصة لممثلي جمعيات الأعمال لمناقشة التحديات التي تواجه جمعياتهم في الجزائر.

1- انضمام الجزائر إلى فضاء المؤسسات:

لم تكن قضية الحوكمة بشكل عام مطروحة للنقاش في الجزائر إلا بعد إلحاح المؤسسات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي, بات الضرورة بمكان تبني مبادئ الحوكمة سواء المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات.
هذا ما دفع بالدولة إلى تكوي لجنة سميت لجنة الحكم الراشد.
ويمكن أن نستنتج بعض المؤشرات الدالة بإدخال مبادئ الحوكمة في إدارة المؤسسات الجزائرية والتي يمكن رصدها من خلال ما يلي:

- سعي الجزائر إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي، جعلها تخضع الالتزامات الانضمام للمنظمات الدولية التي تقوم على الشفافية وتعزيز التنافسية، من خلال تقليص حجم الدولة والشروع في الخصخصة وإزالة القيود أمام تكوين مؤسسات القطاع الخاص
- مراجعة المنظومة المصرفية من جهة، وإنشاء سوق مالية تمكن من طرح بدائل تمويلية مباشرة وتبسيط النظام الضريبي والتحكم في مؤشرات الاقتصاد الكلي من جهة أخرى.
- اعتماد نظام محاسبي ومالي وفقا للمعايير المحاسبية الدولية، والانطلاق في تطبيقه على كافة المؤسسات والقطاعات منذ 2010 إلا أن تطبيق هذا النظام يبقى محدود الفعالية في ظل وجود قطاع مواز ضخم يتجاوز 13 من الناتج المحلي الخام.

وفي اطار تعزيز الشفافية تم الزام الشركات ذات مسؤولية محدودة على اعتماد مراجع حسابات خارجي بعدما كان هذا الإلزام خاصا بشركات المساهمة فقط.

كما يقضي القانون بنشر النتائج المحاسبية إجباريا, إلا ان المعلومات المتاحة للجمهور عمليا هي تلك المعلومات المنشورة في محاضر الجمعيات العمومية للمؤسسات ولا تمثل هذه المعلومات إلا جزءا ضئيلا من الواقع, وهذا من شانه ان يفاقم من عدم تماثل المعلومات بين المساهمين وباقي أصحاب المصالح.

مراجعة القانون التجاري بشكل يوضح كيفية توزيع المسؤوليات داخل المؤسسات: عادة ما تقع إدارة مجموعة من المؤسسات على عاتق رئيس مدير عام، ما يجعل هذا الأسلوب قليل الفعالية فيما يتعلق بالمراقبة والمساءلة لأن النصوص القانونية تقضي بأن يراقب مجلس الإدارة المدير العام, صحيح ان عملية الإصلاح الاقتصادي مرت بعدة مراحل وهي ليست مجرد إجراءات فقط, وإنما هي عبارة عن منظومة من التغيرات الذهنية, هذا ما يتطلب إيجاد مسيرين لهم المبادرة والمخاطرة والتأهيل الكافي لنجاح أي إصلاح.

معوقات تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر:

ان الحوكمة في الجزائر من الرهانات التي يجب عليها ان تسعى إلى تحقيقها ولعل اهم الأسباب التي كانت بمثابة حجر العثرة أمام الجزائر نذكر ما يلي:

- انتشار الفساد المالي والإداري, وهذا ما توضحه التقارير التي تصدرها الهيئات الرسمية الدولية ففي تقريرها للشفافية عن الفساد في العالم, يشير فيما يتعلق بالجزائر إلى أنها احتلت المرتبة 97 عالميا في انتشار ظاهرة الفساد وذلك حسب إحصائيات سنتي 2004 و2005 أي بمعدل شفافية لا يتجاوز25 أما في 2007 فقد احتلت المرتبة 99 عالميا هذا ما يدل على ان الجزائر لم تقم باي إجراءات لمحاربة هذه الظاهرة أما بالنسبة للفساد في المؤسسات الوطنية، حتى 75 من

المؤسسات التي شملها استطلاع المنظمة الدولية للشفافية، نجد 6 من رقم أعمال هذه المؤسسات يوجه للعمولات والرشاوى.

- انعدام الشفافية وغياب المساءلة.
- الاقتصاد الجزائري يفتقر إلى سوق مالي بالمفهوم المتعارف عليه مما عرقل المضي في تجسيد الخصخصة وكذا في تطوير النظام المصرفي بشكل مطلوب.
- نقص المعلومات الكافية والضرورية مما قد يعطي صورة غير صادقة عن المؤسسات[1].

1- أ . د توفيق بن الشيخ، مرجع سابق، ص77.

خلاصة الفصل :

يمكن للحوكمة أن تقلل من مظاهر الفساد المختلفة والمتمثلة في انتهاج طرق غير مشروعة أو طرق مشروعة يتم التلاعب فيها بغرض كسب منافع شخصية.

يتمثل دور الحوكمة أساسا في التقليل من مخاطر الفساد من خلال مجالس الإدارة، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي، والمنافسة النزيهة الخاضعة للقوانين، باعتبار الفساد اهم معيقات التنمية الاقتصادية لما يطرحه من عراقيل تضعف من سيادة القانون.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للصفقات العمومية

تمهيد:

الصفقات العمومية فرع من فروع القانون العام تطور بشكل كبير وانتقل من درس في القانون الإداري إلى فرع قانوني مستقل, يخصص له أحيانا مقياس سنوي وفي بعض الجامعات تحول إلى تخصص كامل في الماستر والدكتوراه وما انفك يثير شهية الباحثين في كليات الحقوق والعلوم الاقتصادية والسياسية والشريعة وكان وراء هذا التطور متغيرات عديدة عرفتها المادة التطبيقية نفسها, تزايد حجمها والقيمة المالية لها, جهود الباحثين وأيضا متطلبات الانفتاح على الفروع الأخرى, ومتطلبات الانفتاح على العولمة التي جعلت من التقارب مع المقاييس الدولية ضرورة ملحة, مع تكريس مكانة مميزة للمبادئ الاقتصادية الليبرالية وقانون المنافسة.

المبحث الأول: عموميات على الصفقات العمومية

تعتبر الصفقات العمومية من اشهر العقود التي تبرمها الإدارة العامة مع المتعاملين معها وتصنف ضمن اهم الوسائل القانونية ولها أهمية كبرى في الاقتصاد الوطني أولاها المشرع الجزائري أهمية خاصة كما تعد من أبرز طرق لترشيد انفاق الأموال العمومية ويتطلب هذا النوع من العقود اعتمادات مالية ضخمة.

المطلب الأول: مفهوم الصفقات العمومية

يعد تنظيم الصفقات العمومية من اكثر التنظيمات ارتباطها بالواقع السياسي و الاقتصادي للبلاد , بدليل انه عرف الكثير من التطورات على حسب التغيرات التي كانت تمر بها الجزائر و لها أهمية كبرى في الاقتصاد الوطني كونها الوسيلة التي تضبط مشاريع التنمية و الحياة الاقتصادية للبلد

1) **التعريف التشريعي:** عرفت المادة 02 من المرسوم الرئاسي15- 247 عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به, يبرم بمقابل مع متعاملين اقتصاديين وفق الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم لتلبية حاجات المصلحة المتعاقدة في مجال الأشغال واللوازم والخدمات والدراسات[1].

2) **التعريف القضائي:** عرف مجلس الدولة الجزائري الصفقات العمومية في مشور مؤرخ 17 ديسمبر2002 ب: "..... تعرف الصفقات العمومية باها عقد يربط الدولة بالخواص حول مقاولة أو إنجاز مشروع أو أداء خدمة ..... [2]"

3) **التعريف الفقهي:** عرف الفقه الصفقات العمومية على أنها: "العقد الذي يبرمه شخص من أشخاص القانون العام بقصد إدارة مرفق عام أو بمناسبة تسييره وتظهر نيته في الأخذ بأسلوب القانون العام وذلك بتضمين العقد شرطا أو شروطا غير مألوفة في القانون الخاص"[3]

ولقد اجمع فقه القانوني الإداري: "ان نظرية العقد الإداري هي نظرية من منشأ قضائي ارسى مبادئها وأحكامها القضاء الإداري الفرنسي ممثلا في مجلس الدولة عبر اجتهاداته من خلال القضايا والمنازعات المعروفة عليه "

المطلب الثاني: تطور القانوني للصفقات العمومية في الجزائر

لم يتوقف المنظم الجزائري عن مراجعة تعديل وتكملة القوانين التي تنظم الصفقات العمومية وكان ذلك على النحو التالي:

1- المادة 02 من المرسوم الرئاسي رقم 247/15 المؤرخ في 2015/09/20 المتضمن تنظيمات الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام.

2- عمار بوضياف، شرح تنظيم الصفقة العمومية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2014، ص39.

3- نفس المرجع، ص43.

1) المرحلة الأولى: نظام الصفقات العمومية (أثناء فترة الاستعمار 1830_1962)

لما كانت الجزائر مقاطعة من فرنسا فلا يتصور بحال من الأحوال ان تخضع لتشريع آخر غير التشريع الفرنسي الذي حكم نظام الصفقات العمومية لسنوات كثيرة.[1]

2) المرحلة الثانية: نظام الصفقات العمومية (خلال المرحلة الانتقالية جويلية 1962 حتى جوان 1967)

تميزت هذه المرحلة باعتماد الجزائر على تشريع الإدارة الفرنسية بالإضافة إلى إصدار بعض التنظيمات الجزائرية حول الصفقات العمومية.[2]

3) المرحلة الثالثة : نظام الصفقات العمومية (في ظل الأمر 1967_1990)

لقد صدر أول تشريع للصفقات العمومية في مرحلة الاستقلال بموجب الأمر رقم 67-90 المؤرخ في 17جوان 1967 (الجريدة الرسمية رقم 52لسنة1967) لقد كان من إصدار هذا النص في ظل النظام الاشتراكي السائد آنذاك يتمثل أساسا في حماية الإنتاج الوطني واليد العاملة الوطنية والاعتماد على الصفقات العمومية كألية وأداة لتنفيذ المخطط الوطني في اطار سياسة التخطيط الاقتصادي فقد أجاز قانون الصفقات الأول لليد العاملة الجزائرية الأولوية المطلقة ونص على ضرورة احترام هذا المبدأ في كل الصفقات وأجاز على سبيل الاستثناء أن كان موضوع الصفقة ذات طابع تقني أن يستند التنفيذ ليد عاملة أجنبية وهو ما أشارت إليه المواد من 72 إلى76 من الأمر رقم 67- 90 وهذه هي المرحلة الوحيدة في الفترة ما بعد الاستقلال التي اقر فيها نظام الصفقات العمومية بموجب امر، وخضع الأمر رقم 67-90المذكور لتعديلات كثيرة إلى غاية 1982 .[3]

4) المرحلة الرابعة: المرسوم التنفيذي رقم 82-145 المؤرخ في 1982/04/10 المتعلق بصفقات المتعامل العمومي

تماشيا مع الاختيار الاشتراكي صدر هذا المرسوم بهدف شمولية تطبيقها على كافة المستويات العمومية بغض النظر عن طبيعتها مركزية أو اللامركزية، إدارية أو اقتصادية (شركات وطنية) أو اجتماعية أو ثقافية فهو جاء ليطبق على كافة وجميع أجهزة الدولة وهيئاتها ووحداتها في سياق توحيد النظام القانوني لصفقات وعقود الإدارات والمؤسسات العامة, انسجاما مع الاختيار الاشتراكي الذي يقوم أساسا على وحدة القانون وفي هذا السياق حددت المادة 05 مه المتعامل العمومي بصورة واسعة حيما نصت على انه:

1- عمار بوضياف، المرجع السابق، ص11

2- نفس المرجع، ص 12-13.

3- مصطفى مبروكي، الرقابة الإدارية على إبرام الصفقات العمومية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص قانون إداري 2014/2013، ص09 و10.

- جميع الإدارات العمومية (الدولة – الولايات – البلديات)
- جميع المؤسسات الإدارية والاقتصادية (الاشتراكية) و الهيئات العمومية
- شركات الاقتصاد المختلط[1]

5) المرحلة الخامسة: "المرسوم التنفيذي رقم 91- 434 المؤرخ في 1991/11/09 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية "

بعد صدور دستور 1989 والتخلي عن النظام الاشتراكي، كان لا بد من سن ووضع نظام قانوني بتكيف مع المعطيات السياسية والاقتصادية الجديدة مع الأخذ بازدواجية وثنائية قانونية من حيث التمييز بين القانون العام والقانون الخاص، كما هو سائد في النظام الليبيرالي والرأسمالي, ولهذا فقد تم إصدار المرسوم الرئاسي 91- 434 ليقتصر تطبيقه على القطاع الإداري بالدولة دون قطاعها الاقتصادي (المؤسسات الاقتصادية) الذي اصبح خاضعا للقانون الخاص (القانون التجاري عقود تجارية)

ذلك ان المادة 02 منه نصت على التالي: لا تطبق أحكام هذا المرسوم إلا على الصفقات المتضمنة مصاريف الإدارات العمومية والهيئات الوطنية المستقلة والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.[2]

6) المرحلة السادسة: المرسوم الرئاسي رقم 02_250 المؤرخ في 2002/07/27 المعدل والمتمم بموجب المرسوم الرئاسي رقم 30-301 المؤرخ في 2003/09/11 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية[3]

نظرا للسياسات الاقتصادية (الخوصصة, الشراكة الأجنبية, الشفافية في تسيير الأموال العمومية، ضمان مبد المساواة .... الخ) تمت إعادة صياغة النص المتعلق بالصفقات العمومية باعتبارها اهم أنواع العقود الإدارية، على النحو الذي يوافق بين الصحة العامة والخاصة.

7) المرحلة السابعة: المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المعدل والمتمم والمؤرخ في 2010/10/07[4]

تم من خلال الإعلان عن التنظيم العام عن الصفقات العمومية حيث حمل هذا المرسوم18 مادة ونشر في العدد 58 من الجريدة الرسمية 2010.

1- فيصل نسيغة، النظام القانوني للصفقات العمومية وآليات حمايتها، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد الخامس، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سبتمبر 2009، ص112.

2- نفس المرجع، ص113

3- نفس المرجع.

4- عمار بوضياف، مرجع سابق، ص29.

ولعل اهم ما جاء به هذا المرسوم أنه حاول بشكل اعمق وواسع تكريس المبادئ العامة للصفقات العمومية من ذلك مبدا حرية الوصول للطلبات العمومية, ومبدأ المساواة في معاملة المرشحين ومبدا الشفافية في الصفقة, كما حاول هذا المرسوم إرساء مبدا مبدأ المحافظة على مال العام وتكريس مبدا الوقاية من الفساد, والدليلان اهم ما جاء به هذا المرسوم أنه مدد العمل به على صعيد المؤسسات العمومية والاقتصادية.

8) المرحلة الثامنة: المرسوم الرئاسي 15- 247المؤرخ في 2015/09/16 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق

نظرا للتغيرات الاقتصادية التي تشهدها الجزائر في الآونة الأخيرة وتوجه الاقتصاد نحو أزمة حقيقية خانقة بسبب انخفاض قيمة الدينار الجزائري كان لابد على الدولة مواكبة هذا التغير إحداث عدة تغيرات على السياسة الاقتصادية من بينها إصدار المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، حيث حمل هذا المرسوم 220 مادة ونشر في العدد 50 من الجريدة الرسمية لسنة 2015.

9) المرحلة التاسعة: المرسوم التنفيذي رقم 21-219 المؤرخ في 2021/05/30 المتضمن الموافقة على دفتر البنود الإدارية العامة المطبقة على الصفقات العمومية للأشغال

بعد 6 عقود من نيل الاستقلال وبعد صدور أول دفتر شروط متعلق بصفقات أشغال, نص بقي وحيدا ضمن منظومة النصوص التطبيقية للصفقات العمومية, وبعد أن أحالت إلى إصداره النصوص الأخيرة المنظمة للصفقات العمومية, أخيرا صدر المرسوم التنفيذي رقم 21- 219 المؤرخ في 2021/05/30 المتضمن الموافقة على دفتر البنود الإدارية العامة المطبقة على الصفقات العمومية للأشغال

المطلب الثالث: المعايير التي تبني عليها الصفقات العمومية

تبني الصفقات العمومية على عدة معايير وهي المعيار العضوي, المعيار الشكلي, المعيار الموضوعي والمعيار المالي.

1 المعيار العضوي: تتميز الصفقة من حيث الجانب العضوي أن الدولة أو الولاية أو البلدية أو المؤسسة الإدارية أو أي مؤسسة عمومية أخرى مذكورة في النص طرفا أساسيا فيها أي أن أحد اطراف الصفقة شخص من أشخاص القانون العام أو الخاص حسب المجال, فالعقد الذي لا تكون أحد الجهات المحددة بموجب المادة 02 من المرسوم الرئاسي 10-236 طرف فيه أو الجهات التي حددها التشريع لا يمكن اعتباره صفقة عمومية واذا اعدنا التعريف الصفقات العمومية في الجزائر وفي مختلف مراحل بتسجيل مدى التذبذب الكبير الذي وقع فيه المشرع الجزائري بين مرحلة تشريعية وأخرى في مجال تطبيق قانون

الصفقات العمومية والهيئات المعنية، فأحيانا يضيق من مجال التطبيق فيخص هيئات ويبعد أخرى وأحيانا يوسع من مجال تطبيق قانون الصفقات العمومية ثم يعود فيضيق ثم يوسع من جديد ويرجع تفسير ذلك إلى طبيعة كل مرحلة التي يبين فيها قانون الصفقات العمومية, فيتمكن من خلال هذا الطرح والتساؤل أن تعرج إلى المراحل السابقة على صدور قانون الصفقات العمومية قبل 2002حيث نجد أن المرسوم التنفيذي رقم 91- 434 والأمر 67- 90 والمرسوم 82-145 حيث جاء فيها تحديد المعيار العضوي كما يلي: الدولة والولاية والبلدية والمؤسسة واستبعدت المؤسسات الصناعية والتجارية أي أنها غير معنية بهذا القانون.[1]

أما المرسوم 82- 145 فقد نصت المادة 05 منه على جميع الإدارات العمومية وجميع المؤسسات والهيئات العمومية

جميع المؤسسات الاشتراكية أي وحدة تابعة لمؤسسة اشتراكية يتلقى مديرها تفويضا لعقد الصفقات نميز أن هذه المرحلة لم تدم طويلا إذ صدر القانون رقم 01- 88 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية والاقتصادية وتكريسا له صدر المرسوم رقم 72- 88 والذي نص في المادة الأولى منه تطبيق أحكام هذا المرسوم من الصفقات العمومية التي تبرمها الإدارات العمومية والمؤسسات ذات الطابع الإداري فقط والمسماة أدناه المتعامل العمومي وهكذا اخرج المشرع عقود المؤسسات الاقتصادية بعد أن كان قد ادمج في ظل الصفقات العمومية بموجب المرسوم رقم 82-145 المذكور وبخصوص المرسوم التنفيذي 91- 434 فقد ضيق المشرع من مجال تطبيقه وهذا ما يتضح من خلال مادته الثانية التي عدلت على سبيل الحصر الهيئات المعنية فذكرا الإدارات العمومية والهيئات الوطنية المستقلة والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وهكذا عاد المشرع واستبعد المؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري فلم يشمل بالنص, وهذا الإصلاح يلائم طبيعة المرحلة الجديدة بعد إقرار دستور جديد للبلاد سنة 1989 انتقالا إلى:[2]

تنظيم الصفقات العمومية في ظل المرسوم الرئاسي 15- 247 حيث تراجع المشرع مرة أخرى إلى إقصاء وإبعاد المؤسسات العمومية الاقتصادية من تطبيق أحكام الصفقات العمومية حيث جاء في المادة 06 من المرسوم الرئاسي 15- 247 انه لا تطبق أحكام هذا الباب إلا على الصفقات العمومية محل النفقات:

- **الدولة:**

- الجماعات الإقليمية
- المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري

1- عمار بوضياف، مرجع سابق، ص42-44.

2- مولود ديدان، قانون الصفقات العمومية، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2013، ص4-5.

– المؤسسات العمومية الخاضعة للتشريع الذي يحكم النشاط التجاري، عندما تكلف بإنجاز عملية ممولة كليا أو جزئيا بمساهمة مؤقتة أو نهائية من الدولة أو من الجماعات الإقليمية وتدعى في صلب النص "المصلحة المتعاقدة".[1]

2 المعيار الشكلي: تحكم الصفقة العمومية معايير شكلية ومعايير موضوعية ويتمثل المعيار الشكلي في شرط الكتابة وهي عنصر مهم, ولكن الكتابة تطورت في عصرنا هذا واتخذت هي نفسها أشكال متعددة لتخرج في آخر المطاف من شكلها المادي إلى الشكل الإلكتروني الذي بدأ بأخذ موقعه في مجال الصفقات العمومية حيث نجد المشرع الجزائري أورد أوامره في قانون الصفقات العمومية 10- 236 الكتاب الإلكتروني في الباب السادس تحت عنوان "الاتصال وتبادل المعلومات، النشر فقط دون الكتابة والتوقيع وذلك في المادة 147- 173 .[2]

الكتابة عنصر شكلي في الصفقة العمومية: يقصد بالمعيار الشكلي هنا الكتابة اذ ميز تنظيم الصفقات العمومية بخاص شروطه تتمثل في شكلية الكتابة وذلك ما نصت عليه المادة 04 من المرسوم الرئاسي 10- 236 والتي عرفت الصفقة على أساس أنها عقد كتابي.[3]

وجاء المرسوم الرئاسي 15- 247 في مادته الثانية ينص على المعيار الشكلي وهو الكتابة حيث نصت: "الصفقات العمومية عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به، تبرم بمقابل مع متعاملين اقتصاديين وفق الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم, لتلبية حاجات المصلحة المتعاقدة في مجال الأشغال واللوازم والدراسات "

كما نص المرسوم الأخير على البوابة الإلكترونية في المادة 203 منه ولعل سر اشتراط الكتابة والتأثير عليها لسببين رئيسين:

- أن الصفقات العمومية أداة لتنفيذ مخططات التنمية الوطنية والمحلية ولذا وجب أن تكون مكتوبة
- أن الصفقات العمومية تتحمل أعبائها المالية الخزينة العمومية لذا وجب أن تكون الصفقات العمومية مكتوبة مع تضمن شروط استثنائية غير مألوفة في العقود المدنية والتجارية.

كما أن المادة 04 جاء فيها: "الصفقات العمومية عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به تبرم وفق الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم قصد إنجاز الأشغال واقتناء اللوازم والخدمات والدراسات

1- برابح فاطمة، سايس نور الهدى، تسيير الصفقات العمومية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الأغواط، 2021/2020، ص20-21.

2- خرشي النوي، تسيير المشاريع في إطار الصفقات العمومية، طبعة 2011، دار الخلدونية، الجزائر، ص121.

3- نفس المرجع، ص124.

لحساب المصلحة المتعاقدة " وبالرجوع إلى المشرع الجزائري نجده قد شدد على الكتابة في مختلف القوانين.[1]

3 المعيار الموضوعي: بالرجوع إلى قوانين الصفقات العمومية الصادرة في مراحل اقتصادية وسياسية مختلفة لاحظ ا المشرع الجزائري لم يثبت على طريقة واحدة في وصف متى تكون أمام عقد موضوعها هو صفقة عمومية نجد النص القانوني يوسع من نطاق الصفقة العمومية, واحيانا أخرى يضيق من هذا النطاق, ولما كانت الصفقات العمومية عقود إدارية محددة تشريعا من حيث موضوعها.[2]

وجب حينئذ الرجوع للتشريع لمعرفة موضوع الصفقة العمومية, حيث نجد أن المرسوم الرئاسي 15- 247 قد حدد موضوع الصفقة في المادة 29 منه: "تشمل الصفقات العمومية احدى العمليات الأتية أو اكثر, إنجاز الأشغال, اقتناء اللوازم, إنجاز الدراسات, تقديم الخدمات "كما أضافت المادة 32 من نفس المرسوم الرئاسي عقود البرامج حيث جاء فيه انه: "يمكن المصلحة المتعاقدة أن تلجا حسب الحالة إلى إبرام عقود برامج أو صفقات ذات طلبات كلية أو جزئية طبقا للتنظيم المعمول به"[3]

4 المعيار المالي: إن العقود التي تبرمها الإدارات والهيئات العمومية ليست كلها صفقات عمومية وباعتبار أن لهذه الأخيرة صلة وطيدة بالخزينة العامة وجب حينئذ ضبط حد مالي أدنى من القيمة المالية لاعتبارها صفقة عمومية، وهذا ما وضحه المشرع من خلال المادة 13 من المرسوم الرئاسي رقم 15- 247 الذي حدد الحد المالي الأدنى لإبرام صفقة عمومية بنصه أن:

"كل صفقة عمومية يساوي فيها المبلغ التقديري لحاجات المصلحة المتعاقدة اثني عشر مليون دينار 120000 أو يقل عنه للأشغال أو اللوازم, وستة ملايين دينار600000 للدراسات أو الخدمات لا يقتضي وجوبا إبرام صفقة عمومية وفق الإجراءات الشكلية المنصوص عليها في هذا الباب"[4]

1- عمار بوضياف، مرجع سابق، ص59-60.

2- محمد الصغير بعلي، العقود الإدارية، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2005، ص18.

3- برابح فاطمة، سايس نور الهدى، مرجع سابق، ص22.

4- خرشي النوي، مرجع سابق، ص122-133.

المبحث الثاني: أنواع ومجالات تطبيق الصفقات العمومية

جاء ذكر المنظم للصفقات العمومية في مختلف المراسيم الرئاسية والتنفيذية المعدلة والمتممة منذ الاستقلال إلى آخر مرسوم رئاسي 15- 247.

المطلب الأول: أنواع ومبادئ الصفقات العمومية

1. **أنواع الصفقات العمومية:** نظرا للنشاطات المتعددة للإدارة فإنها تبرم عدة عقود أو صفقات ذات أشكال مختلفة ومتنوعة حيث يؤكد المشرع على ضرورة الصيغة المكتوبة للصفقات وتحدد فيها الشروط وتبرم وفقا لطرق محددة.

1-1) إنجاز الأشغال أو عقد الأشغال العامة: تعرف صفقة إنجاز الأشغال أو عقد الأشغال العامة على أنها اتفاق بين الإدارة العمومية وواحد من الأفراد أو الشركات الخاضعة للقانون الخاص بقصد القيام ببناء أو ترميم أو صيانة عقارات لحساب شخص معوي عام وتكون هذه الأشغال ذات مصلحة عامة وبالقابل تلتزم الإدارة بدفع الثمن المتفق عليه[1], أن صفقة الإنجاز الأشغال تبرم مثلها مثل باقي الصفقات العمومية , لكن بنود دفتر الشروط تقتصر على بناء أو ترميم أو صيانة عقارات لتحقيق نفع عام.

1-2) عقد اقتناء اللوازم أو عقد التوريد: يعرف هذا العقد بانه اتفاق الإدارة العمومية منن جهة وفرد وشركة من جهة أخرى, يتعهد أن بموجبه بتزويد هذه الإدارة بالسلع الضرورية لتامين سير المرافق العمومية مقابل ثمن معين[2]، ينص هذا التعريف على أن الطرف المجز بمحتوى العقد خاصا كان أم عام يلتزم بتوريد كل ما يحتاجه المرفق العام من لوازم لضمان سيره الحسن.

1-3) صفقة إنجاز الدراسات: لا تختلف صفقة إنجاز الدراسات من صفقة اقتناء أو تقديم الخدمات, حيث تعرف صفقة إنجاز الدراسات بأنها عبارة عن عقد يبرمه الشخص المعنوي العام مع شخص من أشخاص القانون الخاص من أجل تقديم خدمة متمثلة في إنجاز دراسات أو أبحاث حول موضوع معين أو القيام بدراسات أو تصميمات قبل بداية الأشغال[3]. عادة ما تنجز هذه الدراسات لتحديد مدى جدوى إبرام الصفقة, وما يتطلبه ذلك من وقت وكفاءة وكلفة.

1-4) صفقة اقتناء الخدمات: تعرف هذه الصفقة بانها اتفاق يقدم بمقتضاه أحد الأفراد أو الشركات خدمات لشخص معنوي عام ويلتزم هذا الأخير بدفع مقابل[4], فعلى سبيل المثال تقوم بلدية بإبرام صفقة

1- لباد ناصر، القانون الإداري، الجزء الثاني، النشاط الإداري، الجزائر، 2004، ص410.

2- بوزيرة سهيلة، مواجهة الصفقات المشبوهة، مذكرة ماجستير في القانون، جيجل 2007، ص30.

3- نفس المرجع، ص411

4 -Lajoye Christophe, droit des marches publics emeedition, calina l'extenso édition. Paris 2008, p30.

مع فرد أو شركة مختصة في الإعلام الألي للقيام بإدخال تقنيات المتطورة على تسيير البلدية في مجالات مختلفة.

2. مبادئ الصفقات العمومية: تقوم الصفقات العمومية على ثلاثة مبادئ أساسية متفق عليها جميع تنظيمات الصفقات العمومية حول العالم هذه الأخيرة هي نفسها مبادئ الحوكمة، الأمر الذي يدل على ضرورة تطبيق نموذج الحوكمة على الصفقات العمومية.

* **حرية المنافسة:** تتمثل حرية المنافسة هي فتح المجال للأشخاص الطبيعية والمعنوية الذين تتحقق فيهم الشروط المطلوبة للتقدم بعروضهم أمام الإدارة المتعاقدة وفق الشروط التي تضعها وتحددها مسبقا[1]. فاذا ما رغبت المصلحة المتعاقدة للتعاقد، فان أول إجراء تتقيد به يتمثل في ضرورة تحقيق المنافسة بين الراغبين في التعاقد معها, ممن تتوافر فيهم المؤهلات اللازمة التي تمكنهم فيما بعد من تنفيذ المشروع الموكل إليهم[2], ولا يتحقق التنافس إلا اذا تم إعلام المعنيين وذلك باتباع لوسائل المحددة قانونا.

* **مبدأ المساواة بين المتنافسين:** اذا كان مبدا المنافسة الحرة من المبادئ التي أقرها وكرسها تنظيم الصفقات العمومية فهذا المبدأ لن يجد صداه ولن يتجسد قانونا وواقعيا, إلا اذا تم قرانه بمبدأ المساواة بين المتنافسين، يعتبر مدى المساواة من المبادئ الأساسية التي كرسها الإعلام العالمي لحقوق الإنسان والمواطن بعد الثورة الفرنسية لسنة 1789 بعدها كرس في الدساتير والقوانين الحديثة كما يقضي هذا المبدأ بأن كل من يملك حق المشاركة في الصفقات المعلن عنها, أن يتقدم على قدم المساواة مع باقي المتنافسين[3]، وما يمكن استخلاصه من هذا المبدأ انه لا يجوز للمصلحة المتعاقدة أن تلجا إلى وسائل التمييز بين المتقدمين. بحيث لا يجوز لها أن تمنح امتيازات أو تضع عقبات عملية أمام المتنافسين سواء كانت وسائل التمييز هذه إجرائية أو واقعية فهي غير مشروعة.

* **مبدا الشفافية في الإجراءات:** تعني الشفافية وضوح وفهم القواعد التشريعية والتنظيمية وسهولة الاطلاع على الممارسات الفعلية تماما[4]، كمن ينظر من خلال نافذة ذات لوح زجاجي شفاف في غاية النظافة أن انعدام مبدا الشفافية يعد مؤشرا على وجود أعمال غير مشروعة وخرق الأحكام والتشريعات المعمول بها في مجال الصفقات العمومية وكمبادرة لتدعيم تطبيق الشفافية في إجراءات إبرام الصفقات العمومية قامت شركة "سوناطراك" بتطبيق الشفافية في معاملاتها عن طريق الفتح العلني للأظراف فكان أول فتح علي

1 - Gibal Michel, le nouveau code des marches publics, une réforme composite la semaine juridique, j'avais classeur périodique. Edition général N°16-17. Paris, 2004, P722.

2 - Benoit, Francis-Paul, le droit administratif Français, Dalloz, 1968 , P609.

3 - Alfonsi, Jean, la nation de marché public. revue du conseil d'état N°3 Paris, P61.

4- عزت عبد القادر، المنقصات والمزايدات في ظل لأحكام القانون 1989، النسر الذهبي للطباعة، القاهرة، 2000، ص40.

03أكتوبر 2000،[1] وقد تم التأكيد على مبدا الشفافية ضمن قانون الوقاية من الفساد ومكافحته،[2] حيث اقر بوجوب اتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز الشفافية والمسؤولية والعقلانية في تسيير الأموال العمومية طبقا للقانون.

المطلب الثاني: مجالات تطبيق الصفقات العمومية

شهد هذا الباب تحديدا تغيرات عديدة عبر المراسيم السابقة والمرسوم الحالي ومن خلال دراسة مضمون المادة 06 المرسوم الرئاسي 15- 247 وجد انه إدراج جهات جديدة وإخضاعها لنظام الصفقات العمومية هذا من جهة أخرى تم إقصاء جهات وردت في النصوص السابقة.

1 -الدولة: تتمثل أساسا في الأجهزة التالية:

- مصالح رئاسة الجمهورية
- مصالح رئاسة الحكومة ولم يرتبط بها من أجهزة وتنظيمات وتفريعات إدارية غير متمتعة بالشخصية المعنوية

2 -الجماعات الإقليمية: الإدارة الإقليمية وهي التي حددها الدستور تتمثل في البلدية والولاية وتعتبر البلدية الجماعة الإقليمية القاعدية.

2-1 الولاية: هي الجماعة الإقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وساهم مع الدولة في الإدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وكذا حماية وترقية المستوى المعيشي للمواطن في كل مجالات الاختصاص المحولة لها بموجب القانون.

2-2 البلدية: البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون وهي وحدة إدارية منفصلة انفصالا عضويا وقانونيا عن كل من الولاية والدولة.

3 -الهيئات العمومية ذات الطابع الإداري: لهيئات العمومية ذات الطابع الإداري هي في الواقع امتداد هيكلي ومالي للإدارات الدولة والجماعات المحلية ولكن هذه المؤسسات تتميز من الناحية القانونية بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي، وهي تابعة من حيث الوصاية لشخص عمومين وتمارس مهامها حسب قطاع النشاط، صحة عمومية, تعليم عالي .... الخ أما من الجانب المالي, هذه المؤسسات تتلقى إعلانات تسييرها من الدولة، حيث تمثل إعانة الدولة ما يزيد عن 95% من مواردها، ويعود السبب في

1 - Nisinski , Sophie, Binczak Paskal, Droit administratif des biens, Gualin édition, Paris 2001 , P103.

2- حسن عبد الرحيم السيد، الشفافية في القواعد وإجراءات التعاقد الحكومي في دولة قطر، دراسة مقارنة مع قانون اليوسترال النموذجي للمشتريات الحكومية مجلة الشريعة والقانون، العدد39 يوليو 2009، ص83.

ضعف الموارد الذاتية لهذه المؤسسات إلى طبيعة الخدمة العمومية التي تقدمها وغياب أو ضعف النشاطات المكملة المدرة للمداخيل. باعتبار المؤسسات العمومية إنشائها الدولة لتلبية حاجيات المجتمع المختلفة فان لهذه المؤسسات أهداف محددة تتلاءم مع طبيعتها واختصاصها:

- مؤسسات التربية والتعليم (الجامعات والمعاهد والثانويات ..... الخ)
- مؤسسات التكوين (معاهد ومراكز التكوين المهني .... الخ)
- مؤسسات الصحة والشؤون الاجتماعية (المستشفيات والمستوصفات وديار العجزة .... الخ)
- مؤسسات قطاع الإدارة
- مؤسسات الدفاع والأمن
- مؤسسات العدل والقضاء

4 –المؤسسات العمومية الخاضعة للتشريع الذي يحكم النشاط التجاري: وفقا لما جاء في نص المادة 06 من المرسوم الرئاسي رقم 15–247 فان هذه المؤسسات تخضع لقانون الصفقات العمومية وذلك عندما تكلف بإنجاز عملية ممولة كليا أو جزئيا بمساهمة مؤقتة أو نهائية من الدولة أو الجماعات الإقليمية عليها أن تكلف إجراءاتها الخاصة مع تنظيم الصفقات العمومية والعمل على الوصاية لهذه المؤسسات أن تخضع جهاز لمراقبة صفقاتها وتوافق عليه.[1]

وتتمتع هذه المؤسسات بنظام قانوني مزدوج, بحيث تخضع للقانون العام في علاقتها مع الدولة وتخضع للقانون الخاص عند تعاملها مع الخواص ومثالها وكالة التسيير المعنية ذات الطابع الصناعي والتجاري[2].

وفي الأخير ومن خلال مقارنة ما جاء به المرسوم الرئاسي رقم 15–247 في بابه الأول (الأحكام التي تطبق على الصفقات العمومية) مع مختلف المراسيم الرئاسية والتنفيذية السابقة فان مجال التطبيق الصفقات العمومية في الجزائر عرف تذبذبا كبيرا, فأحيانا تدرج مؤسسات تبعد أخرى وأحيانا يوسع مجال تطبيق قانون الصفقات عمومية فيشمل كل المؤسسات ليعود مرة أخرى ويطبق من جديد في هذا المجال ويرجع تفسيره ذلك لطبيعة كل مرحلة سن فيها قانون الصفقات العمومية.

المطلب الثالث: طرق إبرام الصفقات العمومية

تخضع عملية إبرام الصفقات العمومية لنظام له خصوصياته الخاصة, اذا فرض المشرع جملة من القيود والإجراءات تلتزم بها المصلحة المتعاقدة للحفاظ على التسيير الحسن للمال العام حيث نصت المادة 39

1– زوزو زوليخة، جرائم الصفقات العمومية وآليات مكافحتها في ظل القانون المتعلق بالفساد، مذكرة ماجستير في الحقوق، ورقلة، 2012، ص199.

2– قانون رقم 06–01 مؤرخ في 20 فبراير 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد 14، المادة 10.

من المرسوم الرئاسي 15-247 على أن تبرم الصفقات العمومية وفقا لإجراء طلب العروض الذي يشكل القاعدة أو وفق إجراء التراضي[1].

1 أسلوب طلب العروض: نصت المادة 40 من المرسوم الرئاسي 15- 247 أن طلب العروض هو إجراء يستهدف الحصول على عروض من عدة متعهدين متنافسين مع تخصيص الصفقة دون مفاوضات للمتعهد الذي يقدم احسن عروض من حيث المزايا الاقتصادية, استنادا إلى معايير اختيار موضوعية اختيار موضوعية تعد قبل انطلاق الإجراء.[2]

1/1 أشكال طلب العروض: حدد المنظم من مادة 42 من المرسوم الرئاسي 15- 247 على أن هناك أربعة أنواع للتعاقد, حيث ترك مجال واسعا أمام الإدارة لاختيار أسلوب الذي يناسبها حسب كل عملية تعاقدية مع إلزامها بتحمل المسؤولية في حالة اختيار طريقة تعاقد دون الأخرى[3].

1/1/1 طلب العروض المفتوح: وقد ذهبت المادة 43 من المرسوم الرئاسي15-247 إلى تعريفه بقولها: "طلب العروض المفتوح هو إجراء يمكن من خلاله أي مترشح مؤهل ان يقدم تعهدا" وهو تقريبا نفس التعريف في المرسوم الرئاسي10-236 في مادته 29.

فطلب العروض المفتوح يكفل لكل عارض توفر فيه الشروط التي تحددها المصلحة المتعاقدة من خلال إعلان الصفقة مما يعني العارض المؤهل لها كما توحي عبارة المفتوح، فتكون المنافسة مفتوحة بي العارضين المؤهلين الذين تتوفر فيهم الشروط , دون إقصاء أو تمييز أو انتقاد.

كان تعلن الولاية عن إنجاز مساك لصالح الأساتذة الجامعة في الولاية، وجعلت شروطا عامة لكل متعامل قادر ومستغل لمجال البناء والإعمار, وحاصل على تصنيف الدرجة الأولى, مما يتضح لنا من هذه الشروط ان طلب العروض المفتوح, لم تشترط فيه شروط خاصة

2/1/1 طلب العروض المفتوح مع اشتراط قدرات الدنيا : عرفت المادة 44 من المرسوم الرئاسي 15-247 بانه هو إجراء يسمح فيه لكل المترشحين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط المؤهلة التي تحددها المصلحة المتعاقدة وحددت الفقرة الثانية من ذات المادة طبيعة الشروط المفروضة من قبل المصلحة المتعاقدة وصنفها إلى:

- **قدرات تقنية:** وتتعلق طبعا بالوسائل التي بحوزة المرشح والتي ستخصص لتنفيذ موضوع الصفقة, فلا يمكن السماح لكل مرشح من تقديم عرضه إلا من استجاب للشروط المحددة في الإعلان.
- **قدرات مالية:** قد تفوض الإدارة على المرشح وسائل مادية وبشرية يستوجبها المشروع.

1- عمار بوضياف، مرجع سابق، ص194.

2- نفس المرجع، ص196.

3- خرشي النوي، مرجع سابق، ص156.

- **قدرات مهنية:** قد تفرض الإدارة المعنية مثلا شهادات تأهيل من نوع معين أو شهادات أخرى[1].

3/1/1 طلب العروض المحدود: عرفته المادة45 من المرسوم الرئاسي 15-247 طلب العروض المحدود هو إجراء الاستشارة انتقائية يكون المرشحون الذين تم انتقائهم الأولي من قبل المدعوين وحدهم لتقديم التعهد.

تلجا الإدارة المتعاقدة إلى أسلوب طلب العروض الحدود في حال اشتراطها المواصفات تقنية في العمل[2]، حسب المادة 46 طبقا لأحكام هذه المادة بمرحلتين في المرحلة الأولى الإعلان عن الاستشارة التقديم عرض تقني أولي أما في المرحلة الثانية فيدعى فيها المرشحون الذين تم إعلان مطابقة عروضهم التقنية الأولية إلى تقديم عرض تقني نهائي وتقديم عرض مالي[3].

4/1/1 المسابقة: تجسد المسابقة أيضا صورة وفكرة الإجراء طلب العروض, والهدف منه هو انتقاء احسن عرض من بين الأشخاص الطبيعيين دون المعنويين الذي توفرت الشروط اللازمة في عروضهم، بحيث يضع رجال الفن المختصين في المنافسة يتم اللجوء إليها من طرف المصلحة المتعاقدة عندما يتطلب المشروع موضوع الصفقة, تقنيات وخبرة عالية في الميدان

احسن مثال على ذلك يتمثل في مجال التهيئة العمرانية والإقليم والتصاميم مختلفة الأبعاد في الهندسة العمرانية, جاء المرسوم الرئاسي 15-247 مثبتا لنظام مسابقة وعرفتها المادة 47 منه بانها: "المسابقة هو إجراء يضع رجال الفن في منافسة الاختيار, بعد راي لجنة التحكيم المذكورة في المادة 48 أدناه مخطط أو مشروع مصمم استجابة لبرنامج اعده صاحب المشروع قصد إنجاز عملية تشمل على جوانب تقنية أو اقتصادية أو جمالية أو فنية خاصة قبل منح الصفقة لاحد الفائزين بالمسابقة.[4]

2 أسلوب التراضي: عرفت المادة41 من المرسوم الرئاسي رقم15 -247 على انه إجراء تخصيص صفقة المتعامل متعاقد واحد دون دعوة شكلية إلى المنافسة ويمكن ان يكتسي التراضي شكل التراضي البسيط أو شكل التراضي بعد الاستشارة وتنظم هذه الاستشارة بكل الوسائل المكتوبة الملائمة , يتبين لنا من نص المادة أعلاه ان أسلوب التراضي يتمثل في تخصيصي صفقة لمتعامل متعاقد واحد دون الدعوة الشكلية إلى المنافسة ويمكن أن يكتسي أسلوب التراضي أما الشكل التراضي البسيط أو شكل التراضي بعد الاستشارة ويتم الاعتماد على هذه الأشكال إلا في حالات محدودة

1- عمار بوضياف، مرجع سابق، ص200.

2- نفس المرجع، ص205.

3- بورعدة حورية، حولية يحي، طرق ومراحل إبرام الصفقات العمومية بناء على المرسوم الرئاسي 15-247 مقال منشور بمجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي تمنراست، مجلد8، عدد5، 2019، ص106-107.

4- عمار بوضياف، المرجع السابق، ص213.

1/2 أشكال التراضي: عرفت المادة 41 من المرسوم الرئاسي 15-247 طريقا استثنائيا لإبرام الصفقات العمومية حتى لا تلجأ إليه الإدارة كسبيل للتخلص من القيود القاوية المفروضة عليها في اختيار المتعاقد ونصت هذه المادة على شكلين أساسيين هما:

1/1/2 التراضي البسيط: نصت المادة 49 من المرسوم الرئاسي 15-247 تلجا هذه المصلحة المتعاقدة إلى التراضي البسيط في الحالات الأتية هما:

- عندما لا يمكن تنفيذ الخدمات إلا على يد متعامل اقتصادي وحيد يحتل وضعية احتكارية.
- في حالة الاستعجال الملح المعلل بوجود خطر يهدد استثمار أو ملكا المصلحة المتعاقدة.
- في حالة تمويل مستعجل مخصص لضمان توفير حاجات السكان الأساسية عندما يتعلق الأمر بمشروع ذي أولوية (ذو أهمية وطنية يكتسي طابعا استعجاليا).
- عندما يتعلق الأمر بترقية الإنتاج.
- عندما يمنح نص تشريعي أو تنظيمي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري حصريا للقيام بمهمة الخدمة العمومية.[1]

2/1/2 التراضي بعد الاستشارة: ويكون في الحالات التالية:

- عندما يعلن عن عدم جدوى طلب العروض للمرة الثانية.
- في حالات الصفقات الدراسات واللوازم والخدمات الخاصة التي لا تستلزم طبيعتها اللجوء إلى طلب العروض تحدد خصوصية هذه الصفقات بموضوعها أو بضعف مستوى المنافسة أو بالطابع السري للخدمات.
- في حالة صفقات الأشغال التابعة مباشرة للمؤسسات العمومية السيادية في الدولة.
- في حالة الصفقات العمومية الممنوحة التي كانت محل الفسخ وكانت طبيعتها لا تتلاءم مع أجال طلب العروض الجديدة.
- في حالة العمليات المجزة في اطار استراتيجية التعاون الحكومي أو في اطار اتفاقيات ثنائية تتعلق بالتمويلات المتوازية وتحويل الديون إلى مشاريع تنموية أو هبات[2].

1- بورعدة حورية وحولية يحي، مرجع سابق، ص107

2- عياد بوخالفة، خصوصيات الصفقات العمومية في التشريع الجزائري، مذكرة ماجستير في القانون العام، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، مدرسة الدكتوراه للقانون والعلوم السياسية، تخصص قانون المنازعات الإدارية، 2018/2017، ص17-18.

المبحث الثالث: الرقابة على الصفقات العمومية

لقد اصبح للرقابة مكانة بارزة في مجال الصفقات العمومية كونها احد اخصب مجالات صرف المال العام هذا ما استوجب إلى إخضاعها لنظام رقابي فعال خوفا من انتهاك قواعد وإجراءات إبرامها وقبل الوقوع في جرائم الصفقات العمومية والوصول إلى أروقة المحاكم، وهو الأمر الذي تلتمسه عد التدقيق في النصوص المنظمة للصفقات.

المطلب الأول: أشكال الرقابة على الصفقات العمومية

تعد الرقابة على الصفقات العمومية كونها احد اخصب مجالات صرف المال العام, فالاعتمادات المالية المرصودة لإشباع الطلبات العمومية المتزايدة عن طريق الصفقات العمومية ضخمة ولا يمكن تركها دون رقابة.[1]

حيث تخضع الصفقات العمومية التي تبرمها المصلحة المتعاقدة للرقابة قبل دخولها حيز التنفيذ وقبل تنفيذها وبعده وقد نصت المادة 156من المرسوم الرئاسي 247-15 على ثلاث أشكال وهي[2]:

1 الرقابة الداخلية: تمارس الرقابة السلطة الإدارية بنفسها على نفسها ويستوي في ذلك ان تكون الرقابة الشاملة تضم كل أعمال الإدارة وجوانبها المختلفة أو تخصيصية تنصب على جانب من جواب أعمالها كالأعمال القانونية أو المحاسبية أو وثائقية تتعامل مع المستندات والأوراق وقد نصت المادة 159 من المرسوم الرئاسي 15- 247على ما يلي: "تمارس الرقابة الداخلية في مفهوم هذا المرسوم وفق النصوص التي تتضمن تنظيم مختلف المصالح المتعاقدة وقوانينها الأساسية, دون المساس بالأحكام القانونية المطبقة على الرقابة الداخلية".[3]

1-1 اللجنة الدائمة لفتح الاظرفة وتقييم العروض: تعد المادة 160 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 الأساس التنظيمي للجنة الدائمة لفتح الاظرفة وتقييم العروض بحيث نصت على "تحدث المصلحة المتعاقدة وفي اطار الرقابة الداخلية لجنة دائمة واحدة أو اكثر مكلفة بفتح الاظرفة وتحليل العروض والبدائل والأسعار الاختيارية عند الاقتضاء تدعى صلب النص "لجنة فتح الاظرفة وتقييم العروض" . "وتتشكل هذه اللجنة من الموظفين مؤهلين تابعين للمصلحة المتعاقدة يختارون لكفائتهم"[4]

1- بشرى بجاوي، الدور الرقابي للجان الصفقات على المستوى المحلي، مذكرة ماجستير، فرع إدارة ومالية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2012/2011، ص34.

2- المادة 156 من المرسوم الرئاسي 15-247 مرجع سابق.

3- المادة 159، نفس المرجع.

4- المادة 160، نفس المرجع.

ويتضح من خلال النص أعلاه ان المنظم (رئيس الجمهورية) جمع بين لجنتين (لجنة فتح الاظرفة ولجنة تقييم العروض) في لجنة واحدة هي لجنة فتح الاظرفة وتقييم العروض عكس ما جاء به المرسوم الرئاسي 10-236 الذي كان يفصل بينهما

1-1-1 تشكيل اللجنة: تتشكل هذه اللجنة بموجب مقرر يحدده مسؤول المصلحة المتعاقدة في اطار الإجراءات القانونية والتنظيمية المعمول بها.[1]

1-1-2 مهام اللجنة: يكم الدور الرقابي للجة فتح الاظرفة وتقييم العروض في إنجاز المهام المستندة إليها طبقا لما ورد في المادة 71و72 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247.[2]

تقوم بعد ذلك بعمل إداري وتقني تعرضه على المصلحة المتعاقدة التي تقوم بمنح الصفقة أو الإعلان عن عدم جدوى الإجراء أو إلغاء المنح المؤقت, وتصدر في هذا الشأن رايا مبررا.

2 الرقابة الخارجية: هذه الرقابة فرضها المنظم على المصلحة المتعاقدة وهذا بهدف مراقبة مدى مطابقة التزام المصلحة المتعاقد للعمل المبرمج بكيفية نظامية. وهي تمارس من طرف أجهزة خارجية عن المصلحة المتعاقدة, تعرف بلجان الصفقات العمومية[3].

وفيما يلي عرض لاختصاص كل لجنة وتشكيلها القانونية:

1-2 اللجنة القطاعية للصفقات: تتشكل هذه اللجنة من الوزير المعني رئيسا وممثله نائبا وممثل المصلحة المتعاقدة وممثلان عن القطاع المعني وممثلان عن وزير المالية (مديرية الميزانية العامة, مديرية المحاسبة العامة) وممثل الوزير المكلف بالتجارة.

تختص هذه اللجنة بدراسة كل مشروع[4]:

- دفتر الشروط أو صفقة إنجاز الأشغال التي يفوق مبلغها التقديري مليار دينار جزائري
- دفتر الشروط أو صفقة لوازم التي يفوق مبلغها التقديري 300 مليون دينار جزائري
- دفتر الشروط أو صفقة خدمات التي يفوق مبلغها التقديري 200 مليون دينار جزائري
- دفتر الشروط أو صفقة الدراسات التي يفوق مبلغها التقديري 100 مليون دينار جزائري

2- 2 اللجنة الجهوية: تتشكل هذه اللجنة كل من الوزير المعني أو ممثله رئيسا، ممثل المصلحة المتعاقدة ممثلين عن الوزير المكلف بالمالية, الوزير المعني بالخدمة حسب موضوع الصفقة (بناء أشغال عمومية) عند الاقتضاء, ممثل الوزير المكلف بالتجارة.

1- المادة 162 من المرسوم الرئاسي 15-247 مرجع سابق.

2- المادة 71-72، نفس المرجع

3- المادة 163، نفس المرجع

4- المادة 184، نفس المرجع

تختص هذه اللجنة بدراسة مشاريع دفاتر الشروط والصفقات الملاحق الخاصة بالمصالح الخارجية الجهوية للإدارات المركزية ضمن حدود المستويات المحددة المذكورة في من إلى 4 من المادة 184 وفي المادة 139 من نفس المرسوم.[1]

2-3 لجنة الصفقات للمؤسسة العمومية الوطنية والهيكل غير ممركز للمؤسسة العمومية الوطنية ذات الطابع الإداري: يرأس هذه اللجنة ممثل السلطة الوصية, والمدير العام أو مدير المؤسسة, وممثلين عن وزير المكلف بالمالية, ممثل عن الوزير المعني بالخدمة وممثل عن الوزير المكلف بالتجارة

تختص هذه اللجنة بدراسة مشاريع دفاتر الشروط والصفقات والملاحق الخاصة بهذه المؤسسات ضمن حدود المستويات المذكورة في المحطات من 1 إلى 4 من المادة 184و139 حمن المرسوم الرئاسي رقم 15-247.[2]

2-4 اللجنة الولائية للصفقات: تتشكل هذه اللجنة من الوالي كرئيس لها وممثل المصلحة المتعاقدة بالإضافة إلى ثلاثة ممثلين عن مجلس الشعبي الولائي, وممثلين عن الوزير المكلف بالمالية، ومدير المصلحة التقية المعنية بالخدمة بالولاية حسب موضوع الصفقة عند الاقتضاء وأخيرا مدير التجارة بالولاية

وتختص هذه اللجنة بدراسة المشاريع:

- دفتر الشروط والصفقات والملاحق التي تبرمها ولاية والمصالح غير الممركزة للدولة والمصالح الخارجية للإدارات المركزية، ضمن حدود المستويات التي تختص بها لجنة الصفقات للمؤسسة العمومية الوطنية والهيكل غير الممركز للمؤسسة العمومية الوطنية والهيكل غير الممركز للمؤسسة العمومية الوطنية ذات الطابع إداري.
- دفتر الشروط التي تبرمها البلدية والمؤسسات العمومية المحلية التي يساوي مبلغها أو يفوق(200000000دج) بالنسبة لصفقات الأشغال واللوازم, و(50000000 دج) بالنسبة لصفقات الخدمات و(20000000دج) بالنسبة لصفقات الدراسة والملاحق التي تبرمها البلدية والمؤسسات العمومية والمحلية ضمن حدود المستويات المحدودة في المادة 139 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247.[3]

2-5 اللجنة البلدية للصفقات: تتشكل هذه اللجنة من رئيس المجلس الشعبي البلدي كرئيس لها وممثل المصلحة المتعاقدة ومنتخبين يمثلان المجلس الشعبي البلدي, وممثلين عن وزير المالية وممثل عن المصلحة التقنية المعنية بالخدمة عند الاقتضاء.

1- المادة 184 من المرسوم الرئاسي 15-247 مرجع سابق.

2- المادة 139، نفس المرجع.

3- المادة 174، نفس المرجع.

تختص هذه اللجنة بدراسة مشاريع دفتر الشروط والصفقات والملاحق الخاصة بالبلدية ضمن حدود مستويات الخاصة باللجنة الولائية للصفقات.[1]

2-6 لجنة الصفقات للمؤسسة العمومية المحلية والهيكل الغير ممركز للمؤسسة العمومية الوطنية ذات طابع إداري: تتشكل هذه اللجنة من رئيس اللجة وهو ممثل السلطة الوصية والمدير العام أو مدير المؤسسة، ممثل متخب عن مجلس المجموعة الإقليمية المعنية، ممثلين عن وزير المالية وممثل المصلحة التقنية للولاية تختص هذه اللجة بدراسة مشاريع دفاتر الشروط والصفقات والملاحق الخاصة بالمؤسسة ضمن حدود مستويات اختصاص اللجنة الولائية للصفقات.[2]

3 الوصاية: يقصد برقابة الوصاية بالمفهوم الواسع تلك التي يمحها القانون لسلطة عليا تمارسها على أعمال وتصرفات الهيئات اللامركزية حماية للمصلحة العامة، أما في المجال الصفقات العمومية تمارسها السلطة الوصية وتتمثل أهدافها في التحقيق من مطابقة الصفقات العمومية التي تبرمها المصلحة المتعاقدة للأهداف المتعلقة بالتنمية الاقتصادية فعد التسلي النهائي للمشروع المنجز تتولى المصلحة المتعاقدة لإعداد تقرير تقويمي يضم كافة الظروف المحاطة بإنجاز المشروع و تكلفته الإجمالية ومدى مطابقتها مع الهدف الأصلي للصفقة العمومية, ويتم إرساله إلى مسؤول الهيئة العمومية, أو الوالي، أو رئيس المجلس الشعبي البلدي, بالإضافة إلى الهيئات الخارجية للرقابة.[3]

المطلب الثاني: الرقابة المالية السابقة واللاحقة على الصفقات العمومية

تعتبر الرقابة المالية السابقة واللاحقة من اكثر أنواع الرقابة فعالية, كما أن الرقابة المنظمة بموجب قانون الصفقات العمومية والمدعمة بأنواع أخرى من الرقابة تساهم بشكل عام في ترشيد الصفقات العمومية.

1 الرقابة المالية السابقة: بعد أن تقطع الصفقة العمومية شوط المستندية والثبوتية من طرف لجان الرقابة الخارجية على اختلاف مستوياتها بعد أن تحظى الصفقة بتأشيرة هذه الهيئات، تبدا مهام هيئات أخرى ذات طابع مالي لعل أهمها تلك التي تمارس قبل الالتزام بتسديد نفقة الصفقة العمومية وهي رقابة مسبقة تأخذ طابعا وقائيا لكي لا تتحمل الخزينة العامة نفقات ناتجة عن صفقة غير مشروعة, أو صفقة تجاوز اعتمادها المالي لما هو محدد في البرامج السنوية[4]. وتمارس هذه الرقابة من طرف المراقب المالي والمحاسب العمومي.

1- المادة 175، من المرسوم الرئاسي 15-247 مرجع سابق.

2- المادة 164، نفس المرجع.

3- نادية تياب، آليات مواجهة الفساد في مجال الصفقات العمومية، رسالة دكتوراه في العلوم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2013، ص160.

4- المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 09-347 المؤرخ في 2009/11/14.

1-1 رقابة المراقب المالي: يقصد بالمراقب المالي الموظف التابع لوزارة المالية الذي يعين من قبل الوزير المكلف بالمالية. يقوم المراقب المالي بممارسة الرقابة المالية, وهو ما جاء التأكيد عليه صراحة في نص المادة 04 من أحكام المرسوم التنفيذي رقم 92-414 التي نصت على ما يلي:

"يمارس الرقابة المسبقة للنفقات التي يلتزم بها المراقبون الماليون بمساعدة مراقبين ماليين مساعدي طبقا لأحكام هذا المرسوم والقوانين الأساسية الخاصة التي تحكمهم[1], وعليه أي المراقب المالي أن يراجع عند إبرام صفقة أو اتفاق ما يلي:

- الجهة الآمر بالصرف
- مطابقة الصفقة مع القوانين والتنظيم المعمول به
- توفر الغلاف المالي
- توافق المبلغ المالي الإجمالي للصفقة مع البنود والمحتويات
- التأكد من وجود تأشيرة لجنة الصفقات والمصلحة المتعاقدة

وللمراقب المالي مدة يدرس فيها الملف وخلالها يوافق أو يرفض وهي عشرة (10) أيام, والرفض يكون مؤقتا أو نهائيا.[2]

1-2 رقابة المحاسب العمومي: يمارس المحاسب العمومي الرقابة للتأكد من مدى احترام قواعد المحاسبة العمومية وهي رقابة تهتم في الغالب بشرعية الإنفاق التي تقتضي مطابقة النفقة للاعتماد المالي المخصص لها، وفقا لما نصت عليه قواعد المحاسبة العمومية المحتوات في القانون رقم 21/90 المؤرخ في 1990/08/18 في المادة 33 منه.[3] وعليه فلمحاسب العمومي ملزم بما يلي:

- التأكد من مصداقية الاعتمادات المالية
- مراقبة ملف الصفقة (العقد , الملحق ان وجد ...)
- المراجعة الحسابية للحالة المالية المقدمة

وفي حالة وجود خلل في ملف التسديد وعدم توافقه والإجراءات القانونية يرفض من قبل المحاسب العمومي ويعاد إلى المصلحة المعنية بمقرر وللمصلحة المتعاقدة الحق في التسخير والزام المحاسب بالتخليص مسلمة بذلك نسخة من مقرر التجاوز إلى السلطات المعنية، إلا ان المحاسب يمكنه رفض للمرة الثانية هذا التسخير في الحالات التالية:

1- المرسوم التنفيذي رقم 09-347 المؤرخ في 2009/11/14، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 92-414 المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات الملتزم بها

2- خرشي النوي، مرجع سابق، ص408.

3- القانون 90-21 المؤرخ في 1990/08/15 المتعلق بالمحاسبة العمومية.

- عدم توفر الاعتمادات المالية
- عدم توفر السيولة القدية
- غياب إثبات الخدمات الفعلية
- غياب التطابق مع خصائص طبيعة المشروع (الصفقة) غياب تأشيرة مرتقب النفقات الملزمة.[1]

2 الرقابة المالية اللاحقة: أصبحت الكثير من الدول في الآونة الأخيرة تفضل الرقابة اللاحقة عن الرقابة السابقة, فهي ترى فيها الرقابة الديناميكية التي لا تعطل وتيرة أجاز المشروع ومن جهة أخرى تنسجم منظوماتها القانونية المتنافسة فصلا عن امتلاكها لقدرات التسيير وحيازتها أجهزة رقابية شعبية وإعلامية ومعينات قضائية مستقلة تجعل من ترجيح كفة الرقابة اللاحقة أمرا ممكنا.[2] وتمترس هذه الرقابة من طرف المفتشية العامة المالية ومجلس المحاسبة.

2-1 رقابة المفتشية العامة المالية: المفتشية العامة المالية جهاز أنشئ للرقابة المالية اللاحقة بموجب المرسوم التنفيذي رقم08-272 المؤرخ في 2008/09/06 المتضمن صلاحيات المفتشية العامة المالية. وتتولى المفتشية العامة المالية القيام بالعديد من المهام والتدخلات في اطار الاختصاصات العامة ومنها القيام بما يلي:

- تقييم أداء أنظمة الميزانية.
- التقييم الاقتصادي والمالي لنشاط شامل أو قطاعي أو فرعي لكيان اقتصادي.
- التدقيق أو أجاز الدراسات أو التحقيقات أو الخبرات ذات الطابع الاقتصادي والمالي والمحاسبي.
- تقييم شروط تسيير واستغلال المصالح العمومية من طرف المؤسسات الامتيازية مهما كان نظامها.
- إجراء دراسات مقارنة مع الأهداف المحددة والتعرف على نقائص التسيير وعوائقه وتحليل أسباب ذلك.
- رقابة الصفقات العمومية فيما يخص صيغ الإبرام, تنفيذ الصفقات.

2-2 رقابة مجلس المحاسبة: يقوم مجلس المحاسبة بالرقابة اللاحقة على تنفيذ الصفقات وقد أنشئ هذا المجلس بموجب القانون رقم 90-32 المؤرخ في 1990/12/14 وتخضع لرقابته مصالح الدولة وجماعاتها المحلية ومؤسساتها العمومية التي تسري عليها قواعد المحاسبة العمومية ومن مهامه:

- تحديد الحاجات التي من أجلها تلزم إبرام الصفقة
- تمويل الصفقة مطابقة للعمليات المصادق عليها مع اطار الميزانية والتأكد من وجود موارد تمويلية لتغطية العملية

1- فاطمة الزهراء فرقان، رقابة الصفقات العمومية الوطنية في الجزائر، مذكرة تخرج ماجستير في القانون، كلية الحقوق، بن عكنون، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007، ص73

2- عبد الحميد جباري، قراءة في قانون الوقاية من الفساد ومحاربته، مجلة الفكر البرلماني، العدد15، 2007، ص106.

- مراقبة إبرام الصفقات وكيفيات اختيار المتعامل المتعاقد
- مراقبة توقيع وتحرير الصفقة
- مراقبة تنفيذ وإنهاء الصفقة

وفي حالة ما اذا كانت الحسابات المراقبة غير شرعية فيتم إخضاع الآمرين بالصرف لعقوبات جزائية إضافة إلى عقوبات إدارية.

المطلب الثالث: جرائم الصفقات العمومية والعقوبات المتعلقة بها

تعتبر الجزائر من الدول التي تسعى إلى تحقيق التكافؤ الاقتصادي في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية وهو ما فرض على السلطات الجزائرية وضع سياسة تنظم الواقع الاقتصادي تماشيا مع الظروف والتغيرات السياسية والاقتصادية ولعل ظاهرة انتشار الفساد يعد من العوائق التي تقف في مواجهة تطور الاقتصاد الوطني, وذلك لما يشكله من أخطار تهدد كافة المؤسسات فب مختلف القطاعات وخاصة قطاع الصفقات العمومية.[1]

ولذا فان الجرائم المتعلقة بالصفقات العمومية تأخذ ثلاث صور وهي:

-إبرام عقد أو صفقة أو التأشير عليها أو مراجعتها خرقا للأحكام التنفيذية الجاري العمل بها بغرض منح امتيازات غير مبررة للغير وهي جنحة المحاباة.
-استغلال النفوذ للوصول إلى منفعة أو فائدة عند إبرام عقد أو صفقة مع الدولة أو احدى الهيئات التابعة لها.
-قبض أجرة أو فائدة بمناسبة تحضير أو إجراء مفاوضات قصد إبرام و تنفيذ صفقة أو عقد باسم الدولة أو احدى الهيئات التابعة لها وهذا ما يعرف بالرشوة.[2]

1 جنحة المحاباة: تقوم جريمة المحاباة على توافر ثلاثة أركان وهي صفة الجاني والركن المادي والقصد الجنائي[3]. فالركن الأول الذي يتعلق بصفة الجاني بحيث يفترض لقيام جريمة المحاباة صفة خاصة في مرتكبها والصفة المتطلبة هنا هو ان يكون القائم بها موظفا عموميا.

أما الركن المادي فهو إقدام الجاني على المنح العمدي للغير امتيازا غير مبرر عند إبرام العقد أو الاتفاقية أو الصفقة أو ملحق أو تأشيرة أو مراجعة مخالف بذلك الأحكام التشريعية واللوائح التنظيمية المتعلقة

1- المواد: 26-27-34 من قانون 01/06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، وزارة العدل، الديوان الوطني للأشغال التربوية، الجزائر، 2006.

2- المادة 26 من قانون 06-01، مرجع سابق.

3- أحسن بوسقيعة، الوجيز في القانوني الجزافي الخاص، جرائم المال والأعمال، جرائم الفساد والتزوير، دار هومة، الجزائر، الجزائر، 2006، ص91.

بجريمة الترشح والمساواة بين المرشحين أما الركن المعنوي أو ما يسمى بالقصد الجنائي فيتمثل في قيام الجاني بإعطاء امتيازات للغير مع علمه أنها غير مبررة.[1]

قرر المشرع لجريمة المحاباة عقوبة الحبس من سنتين إلى عشر سنوات وغرامة مالية من 2000000دج إلى 1000000دج بالنسبة للشخص الطبيعي، أما الشخص المعنوي فالغرامة تتراوح من 1000000دج إلى 5000000دج.

2 استغلال نفوذ الأعوان العموميين للحصول على امتيازات غير مبررة: حسب نص القانون المادة 26 من القانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته, وبالتحديد في الفقرة الثانية فهي تشير إلى جريمة استغلال نفوذ الأعوان العموميين للحصول على امتيازات غير مبررة في مجال الصفقات العمومية, حيث نصت على توافر ثلاثة أركان, فالركن الأول هو صفة الجاني حيث يعد جانيا كل تاجر أو صناعي أو حرفي أو مقاول من القطاع الخاص أو بصفة عامة كل شخص طبيعي أو معنوي يقوم عرضية بإبرام صفقة أو عقد مع الدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات أو الهيئات العمومية الخاضعة للقانون العام أو المؤسسات الصناعية ذات الطابع التجاري أو الصناعي, ويتمثل الركن المادي بقيام الجاني باستغلال الجاني لنفوذ من اجل الزيادة في الأسعار التي يطبقونها عادة، أو من اجل التعديل لصالحهم في نوعية المواد والخدمات أو في آجال التسليم أو التموين.[2]

فهذا لا يعد الموظف العام جانيا وأما يعد طرفا في العلاقة أو عنصر ضروريا للقيام الجريمة يستغل الجاني نفوذه في الحصول على امتيازات غير مبررة في مجال الصفقات العمومية. أما الركن المعنوي فيمكن القول أن القصد الجاني متوافر بمجرد اتجاه أرادة الجاني إلى استغلال النفوذ أو سلطة الأعوان عموميين للحصول على امتيازات غير مبررة. أما بخصوص عقوبة الاستغلال نفوذ الأعوان العموميين للحصول على امتيازات غير مبررة فهي نفسها العقوبة التي حددها المشرع في جريمة المحاباة.

3 قبض العمولات من الصفقات العمومية (الرشوة): وهي الجريمة المنصوص عليها في المادة 27 من قانون الوقاية من الفساد ومكافحته، وتتمثل في القيام موظف عام من بإبرام الصفقة العمومية بقبض عمولة بمناسبة تحضير أو إجراء مفاوضات أو إبرام أو تنفيذ عقد أو صفقة أو ملحق باسم الدولة أو احدى الهيئات التابعة لها, قرار المشرع لجريمة المحاباة عقوبة السجن من سنتين إلى 10 سنوات وغرامة مالية 1000000دج إلى 2000000دج بالنسبة للشخص المعنوي فالغرامة تتراوح من 2000000دج إلى 1000000دج.[3]

1- أحسن بوسقيعة، المرجع السابق، ص128.

2- المادة 26 من قانون 06-01، مرجع سابق.

3- المادة 27 من قانون 06-01، مرجع سابق.

خلاصة الفصل:

تحرص كل النصوص التشريعية التي تنظم الصفقات العمومية إلى إقامة المنافسة والشفافية في إبرام الصفقات العمومية في المؤسسات العمومية الاقتصادية لما تمنحه من تنوع في العروض يمكن الإدارة من الاستخدام الأمثل للأموال العمومية وتوفير حماية فعالة للمال العام, ولهذا كان من الضروري إيجاد طرق لإبرام الصفقات العمومية من شانها أن تحقق مبدا الشفافية.

وقد اعتمد المشرع الجزائري في قانون الصفقات العمومية لما يقوم عليه من أسلوب طلب العروض والتراضي بأنواعه لإبرام الصفقات العمومية التي تخص المؤسسات العمومية الاقتصادية لما يقوم عليهما الأسلوبين من مبادئ من شانها تحقيق المنافسة بين المشتركين.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز محل الدراسة

سنتناول في هذا المحور دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط، وبالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف كما سنتناول هيكلها التنظيمي بالشرح.

المطلب الأول: التعريف العام بمؤسسة سونلغاز بالأغواط

1. نبذة تاريخية لمؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية، وذلك أنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ومقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% من يوم تأسيسها علم 1969، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفقا كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة يعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمع لأعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 19899 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة عن كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، ورغم فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي أربعة ألاف موظف وثمانية آلاف رئيس فريق و12 ألف عامل.

2. نشأتها

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى عهد استعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) كان ذلك في 05 جوان 1947 وبعد إستقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 28 جوان 1969، حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر (69-59) تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991 تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) وفقا للإصلاحات الإقتصادية المستهدفة آنذاك.

3. أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة

إن سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل من ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- مرحلة ما بعد الإستقلال
- مرحلة التسيير الإشتراكي

- مرحلة التسعينات

✍ **مرحلة ما بعد الإستقلال: 1962-1969**

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذت يرجع للأسباب التالية:

- ✓ سهولة الاتصال وقرب المسافة.
- ✓ طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة فيما يلي:

- ✓ اتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز.
- ✓ السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.
- ✓ عدم وجود الإستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

✍ **مرحلة التسيير الإشتراكي: 1969-1990**

بعد حل مؤسسة كهربا وغاز الجزائر تم إنشاء الشركات الوطنية للكهرباء والغاز وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحول الذي عرفته البلاد، ومجمل مهامها يكمل فيما يلي:

- ✓ احتكار لصالح الدولة 100%
- ✓ توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني
- ✓ تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سوناطراك، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

وفي سنة 1983 تمت إعادة هيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز وهي:

- ➢ كهريف KAHRIF أشغال الكهرباء الريفية
- ➢ كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية
- ➢ كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز
- ➢ إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز
- ➢ أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات
- ➢ أ.م.س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة.

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي:

1. التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا
2. العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز)

3. العمل على توسيع دائرة التغطية

✍ **مرحلة التسعينات:**

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ 1991/12/14 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاها دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- **إنتاج الكهرباء:** تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء
- **نقل وتوزيع الكهرباء:** وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- **نقل وتوزيع الغاز:** وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: تعريف مديرية التوزيع بالأغواط

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة للشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط الموجود مقرها حاليا بالبليدة.

كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت إسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 ثم أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

✓ **مهامها:**

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية

مهام مؤسسة سونلغاز

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية

أ. **المهام التقنية:**

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.

- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لإستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

ب. المهام التسييرية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

أهداف المؤسسة:

تتمثل في أهداف مؤسسة سونلغاز فيما يلي:

أ. ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.

ب. ضمان إنتاج وتوزيع لكهرباء ذات جودة.

ج. تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.

د. القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية.

هـ. محاولة تقليص الديون.

و. تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالأغواط

تحتوي مديرية التوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي:

أ. **مدير مديرية التوزيع بالأغواط:** هو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ويتم تعيينه بمرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرار ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

ب. كاتبة المديرية منسقة: هي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن مهامه الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال المكالمات والشكاوى.

ج. مكلف بالشؤون القانونية: تقتصر مهامه عن الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة.

د. مهندس الأمن: من مهامه القيام بدراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء.

هـ. المكلف بالأمن الداخلي: يقوم بتوفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

و. قسم العلاقات التجارية: لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييرية وأخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم.

ز. **قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:** مهامه تنفيذ الأشغال المطلوبة ودراستها من طرف قسم العلاقات التجارية ويضم هذا القيم مصلحة تسيير الإستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء والغاز.

ح. **قسم الإنظمة المعلوماتية:** يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع الحسابات الإستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الإستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد.

ط. **قسم إستغلال الغاز:** هو قسم له مهام حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة.

ي. **قسم إستغلال الكهرباء:** يقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمة وصيانة الشبكات.

ك. **شعبة الشؤون العامة:** مهام هذه الشعبة تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح الآلات والمنشآت وتسيير حضيرة السيارات.

ل. **مكلف بالإتصال:** من مهامه تحضير المواعد الإعلامية للمدير بالتنسيق مع وسائل الإتصال المرئية والمسموعة، المشاركة في الحملات التحسيسية ضد الأخطار التي تنجم على استعمال الكهرباء والغاز، الرد على كل ما ينشر أو يذاع على الشركة في الصحف أو الإذاعات.

2- تسيير خزينة الزبائن

إن مهمة الوظيفة البحث عن أموال بالكمية المناسبة وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب اتفاقها بالطريقة المثلى لتحقيق أغراض المؤسسة بالتسيير المالي حيث تستخدم وتخطط وتوجه وتراقب وتوزع الموارد المالية، ولتحقيقذلك فإن مصلحة المالية تهتم بتسيير خزينة الزبائن والتي تتطلب ما يلي:

2-1 خدمة الزبائن:

العميل هو حجر الأساس لأي مشروع أو عمل فبدون العميل لا تقوم أي شركة أو مؤسسة ليس هذا فقط بل هو الركن الرئيسي لنجاح وتحقيق أرباح مالية ومن خلال هذا التعريف فإن شعبة الزبائن داخل المصلحة تنقسم إلى ثلاث مكاتب وهي:

أ. **مكتب الدراسات:** الإشراف على الشعبة وتوزيع المهام على المحاسبين ومراقبة جميع الوثائق الصادرة عن الشعبة.

ب. المحاسب (1):

- مراقبة ومتابعة وضعيات الخزينة للوكالات التجارية.
- إصدار وضعيات الحسابات البنكية والبريدية وإزالتها إلى مصلحة المحاسبة.
- إصدار جداول إرسال الصكوك البنكية والبريدية.
- متابعة نظام تسيير الزبائن (SGC)

ج. المحاسب (2):

- مراقبة ومتابعة الحسابات البنكية والبريدية في نظام تسيير الخزينة (المالية).
- إجراء المقارنة البنكية.

- خزينة الموردين.
- شعبة تسيير الالتزامات.

2 -2 الخدمات المالية: هي المهام العامة لشعبة الزبائن

أ. **المدفوعات (التخليصات):** ويقوم بهذا الإجراءات مكتب مكلف بدراسات داخل شعبة الزبائن.

ب.متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية وحسابات (CCP): ويقوم بهذه المهام كلا من مكتب الدراسات والمحاسب (01) داخل الشعبة.

ج.وضع توقيعات الخزينة على المدى القصير: وهذه من مهمة المكلف بالدراسات.

د. أداء وتسيير الحسابات البنكية والبريدية: من اختصاص المكتبيين المكلف بالدراسات والمحاسب (01).

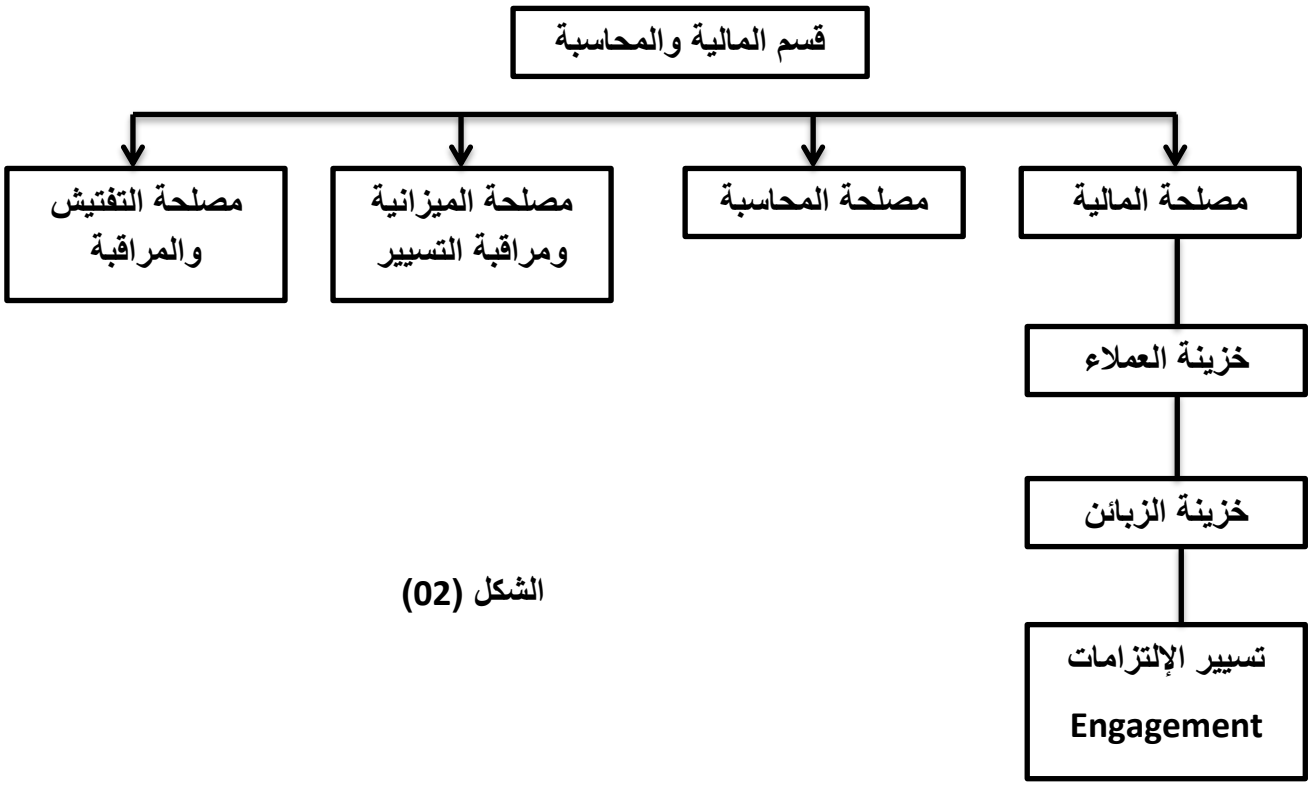
هـ.إدارة الالتزامات: هذا من اختصاص مكتب المحاسب (02)

و. تجميع خزينات الوكالات التجارية: وهذا من مهمة المحاسب (01)

ز. **تخطيط وإصدار اليوميات للخزينة:** وهذا من مهمة المحاسب (01)

ح.اليوميات والتقارير التسيير لمصلحة المحاسبة: من صلاحية المكلف بالدراسات وكذا المحاسب (01)

الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة



الشكل (02)

المبحث الثاني: دراسة حالة لأثر حوكمة المؤسسات العمومية على إدارة الصفقات العمومية في الجزائر (مؤسسة سونلغاز للتوزيع _ الأغواط)

المطلب الأول: مراحل إبرام الصفقات

تمر مرحلة إبرام الصفقات العمومية بمجموعة من الإجراءات سوف يتم ذكرها حسب التسلسل في موقعها:

1- مرحلة التحضير للصفقة: الإدارة هي من تهتم بهذه الأعمال فتقوم بوضع رقم مخصص للصفقة وإعداد الميزانية التقديرية لها.

2- تحضير دفتر الشروط: ويتم تحضيره من طرف المصالح المتعاقدة بمساعدة مكتب الدراسات، حيث يتم تحديد الشروط التقنية والتنافسية، واختيار كيفية الإبرام (انظر إلى الملحق رقم 01)

3- عرض مشروع دفتر الشروط على لجنة الصفقات: ويتم عرضه على لجنة مختصة في الصفقات من أجل مناقشته والمصادقة عليه.

4- تحرير الإعلام عن طلب العروض: يتم تحرير الإعلان عن طلب العروض اللغة العربية بلغه وينشر على الأقل في جريدتين وطنيتين وكذا في النشرة الرسمية لصفقات اجنبيه على الأقل، المتعامل العمومي. (انظر إلى الملحق رقم 02)

5 – الإعلان عن الصفقة: الإعلان عن الصفحة مرفقة بجميع المعلومات مع إحضار السجل التجاري مع وثيقة تثبت أنه دفع الرسوم الواجب دفعها.

6 – إيداع العروض: تدرس العروض كلها في مدة ستة أسابيع.

7 –فتح الأظرفة: بعد انقضاء المدة المحددة لتحضير العروض، يتم فتح الأغلفة في التاريخ المحدد لذلك من طرف لجنة وتقييم العروض COP في جلسة عالميه لتختتم بتحرير محضر لذلك.

8 – دعوة المترشحين : يتم دعوة المترشحين عند الاقتضاء كتابيا من أجل استكمال عروضهم في أجل عشرة أيام.

9 – تقييم العروض: يتم تقييم العروض من طرف لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض حيث يتم ذلك عبر مرحلتين المرحلة الأولى يتم فيها ترتيب التقني للعروض, (كمثال للعرض التقني انظر إلى الملحق رقم 03)

أما المرحلة الثانية دراسة العروض المالية للمتعهدين المؤهلين تقنيا باقتناء أحسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية حسب المعايير المدرجة في دفتر الشروط وتم اقتراحه على المصلحة المتعاقدة.

10 – إعلان المنح المؤقت : تقوم المصلحة المتعاقدة بتحرير إعلان المنح المؤقت مع تحديد الأسعار التي أدت إلى اختيار الحائز على الصفقة ونشرها في الجرائد التي تنشر فيها الإعلان عن طلب العروض.

11 – تقديم الطعون: يتم تقديم الطعون في غضون 10 أيام من إعلان المنح المؤقت، حيث يتم دراستها والفصل فيها من طرف لجنة الصفقات المختصة. وعليه نستطيع القول بأن تقييم الصفقات من حيث الموضوع وهي الأساسية، أما من حيث الطبيعة فإن القيمة المالية العتبة موحدة.

المطلب الثاني: إعداد إجراءات مباشرة للصفقة

يقصد بدفتر الشروط وثيقة رسمية تضعها الإدارة المعنية بالصفقة أو المشروع بإرادتها المنفردة تحدد بموجبها سائر الشروط المتعلقة بقواعد المنافسة بمختلف جوانبها، وشروط المشاركة فيها وكيفيات اختيار المتعامل معها الإدارة حين إعداد دفتر الشروط في كل صفقة عمومية في مؤسسة اقتصادية تستغل خبرتها الداخلية المؤهلة وتجنب كل إطاراتها المعنيين من اجل الوصول إلى إعداد دفتر الشروط يحقق الأهداف المسطرة

فبعد مرحلة تحديد الحاجات بكل دقة وموضوعية في المرحلة الأولى تأتي مرحلة إعداد دفتر الشروط بعد الحصول على رخصة البرنامج معناه الترخيص بمتابعة إجراءات المرحلة الثانية. لقد نصت المادة 11 من

القرار 16/431 المعمول به توضح دفاتر الشروط المحينة دوريا الشروط التي تبرم وتنفذ وفقها الصفقات العمومية وهي تشمل على الخصوص ما يلي :

أ – دفاتر البنود الإدارية العامة المطبقة على صفقات الأشغال واللوازم والدراسات والخدمات الموافق عليها من قبل الإطار المسير الرئيسي بعد رأي لجنة الصفقات المختصة ولجنة الخبرة .

ب – دفاتر التعليمات المشتركة التي تحدد الترتيبات التقنية المطبقة على كل الصفقات المتعلقة بنوع واحد من الأشغال واللوازم والدراسات والخدمات، الموافق عليها من قبل الاطار المسير الرئيسي ولجنة الصفقات المختصة CMU فقط

دفاتر التعليمات الخاصة التي تحدد الشروط الخاصة بكل صفقة والتي تكون خاضعة لرأي لجنة الصفقات المختصة وفقط.

أن اهم شيء يلاحظ على دفتر الشروط أنه " ويتجسد دفتر الشروط بحق مظهرا من مظاهر ممارسة السلطة العامة، كيف لا وان الإدارة عندما تضع شروط ما في دفتر من أعباء ما لا يجوز للعارض التفاوض بشأنها أو طلب تعديلها.

1– **مشروع دفتر الشروط:** أن دفتر الشروط يخضع للقواعد العامة المطبقة على فئة الأعمال القانونية، وكل بنوده هو عمل قانوني بحد ذاته على أساس احتواء دفتر الشروط لمجموعة من البنود، وكون كل هذا ينظم وينظم العلاقة ووضعية قانونية معينة، مع العلم أن دفتر الشروط أساسا قانونيا يستمد منه صحته وشرعيته وقوته القانونية والإلزامية، أي انه عمل قانوني قد يأتي كتطبيق لقانون سابق أو بموجب مرسوم أو كملحق لقرار مشترك أو انه في اطار السلطة السلمية، أو كجزء من العقد المتفق عليه وباعتباره عملا

قانونيا فانه قد يأخذ أشكالا مختلفة ومتنوعة إما نموذجية أو غير ذلك، وإما تعاقدية أو تنظيمية بحس الأحوال .

بعد أن تعد المصلحة المتعاقدة دفتر الشروط تأتي مرحلة فحص الدفتر حسب المادة 61/2 من القرار التنظيمي 16/431 المعمول به :

قبل إعلان المناقصة المصلحة المتعاقدة يجب عليها إنشاء ملف المناقصة يحتوي على دفتر الشروط المتعلق بالعملية المتعهد بها.

هذا الملف قبل فحصه من قبل لجنة الصفقات المختصة CMU يخضع ملف المناقصة للفحص من قبل.

بعد اجتماع لجنة الخبرة، تصدر هذه الأخيرة رأيها ثم يسلم الملف إلى لجنة الصفقات المختصة لتعطي تأشيرة دفتر الشروط والمسمى بمشروع دفتر الشروط .

والجدير بالذكر أن التنظيم الساري المفعول عندما نصت المادة 61/2 منه كيفية الفحص، وان من إجراءات إبرام الصفقات لابد من خضوع مشروع دفتر الشروط للرقابة القبلية المتمثلة في اللجنتينCE و CMU قبل الإعلان عن المناقصة وهذا كله لضمان صحة التعامل بين كل المترشحين، وكل ما يدعو إلى الريبة، وفي آجال محددة، فلجنة الصفقات المختصة CMU تدرس مشروع دفتر الشروط ضمن اجل لا يتعدى 10 أيام 10.

2- **الإعلان عن الصفقة:** بعد الانتهاء من التحضير للصفقة باختيار المشروع وفقا للحاجات الاجتماعية والاقتصادية، وكذا دراسة إمكانية تنفيذ المشروع من الناحية الفنية ودراسة تكاليف المشروع ومقارنتها بالمردود الاقتصادي وبعد التأكد من وجود المال الذي رصد لإنجاز الصفقة بالإضافة إلى المصادقة على مشروع دفتر الشروط من قبل لجان الرقابة تبدأ الصفقة في ظهورها للعلن عن طريق اللجوء إلى الإشهار، لكي تتلقى من طرف المعنيين في وسيلة مفتوحة للجميع تكريسا للمبادئ الأساسية، وهذا لرغبة المصلحة المتعاقدة في تبليغ دعوتها لمن يهمه الأمر دون إقصاء، فاللجوء إلى الأشهر إجباري ذكرته المادة 62 من التنظيم الساري المفعول بقولها " إعلان المناقصة يحرر بالغة العربية وعلى الأقل بلغة أجنبية واحدة ، كما ينشر إجباريا في نشرة طلبات العروض لقطاعBAOSEM

ويبدو واضحا أن قصد المشرع من تحديد اللغة التي يتوجب على المصلحة المتعاقدة أن تحرر بها قرارها المتضمن الإعلان عن الرغبة في التقاعد، هو لتسهيل الاطلاع عليه وفهم مضامينه وإبعاده من الفئات المستهدفة به، فضلا عن تعزيز الشفافية وتوسيع مجال المنافسة بما يعود بالإيجاب على نوعية العروض المقدمة

وقد نصت المادة 56 من نفس التنظيم على ما يلي: " يكون اللجوء للإشهار بالرجوع إلى نشرة طلبات العروض (BAOSEM) إجباري في الحالات التالية:

- ✓ المنافسة المفتوحة Apple d'offres ouvert
- ✓ طلب العروض المفتوحة

- ✓ الدعوة إلى الانتقاء الأول
- ✓ المسابقة

وكذلك قد حدد التنظيم البيانات اللازمة للإعلان عن المناقصة حسب نص المادة 57 من التنظيم وهي:

- تسمية المصلحة المتعاقدة وعنوانها ورقم تعريفها الجبائيNIF
- كيفية طلب العروض (مفتوحة أو محدودة وطنية أو دولية، انتقاء أو مسابقة)
- شروط التأهيل أو الانتقاء الدولي
- موضوع العملية
- قائمة موجزة بالمستندات المطلوبة مع إحالة القائمة المفصلة إلى أحكام دفتر الشروط ذات الصلة
- التقديم في ظرف مزدوج مختوم تكتب عليه عبارة " لا يفتح " ومراجع للعرض
- ثمن الوثائق عند الاقتضاء

وجدير بالإشارة أن التنظيم قد تفطن نوعا ما لفكرة الإشهار إلى أسلوب النشر الصحفي الورقي ولم يجعله إجباريا بل ترك المبادرة للمصلحة المتعاقدة، وكان من الأفضل تغييره بنظام الإشهار الإلكتروني الذي لم يحرك التنظيم له ساكنا وتجاهله نهائيا

وبعد أن تقوم المصلحة المتعاقدة بنشر الإعلان فدفتر الشروط الذي صادقت عليه اللجنتان للتعريف أكثر على ما يدور في صفحات الدفتر من تفاصيل يكون جاهزا قبل النشر.

3- اختيار المتعامل المتعاقد:

الطبيعة القانونية للمتعامل أن شخص أو عدا أشخاص طبيعيين أو معنويين يلزمون بمقتضى الصفقة إما فرادى وإما في اطار تجمع المؤسسات

هذا المتعامل المتعاقد هو المسؤول في نظر القانون بإتمام وإنجاز الصفقة بالكيفية التي أرادتها المصلحة المتعاقدة، فالمتعامل الاقتصادي هو الشخص المسؤول المكلف بإنجاز الصفقة بالكيفية المتفق عليها وفي آجال مقررة مقابل استحقاق القيم المعلومة في الصفقة وقد يكون شخصا فريدا أو عدة أشخاص طبيعيين أو معنويين جزائريين أو أجانب.

حيث تتم الدعوة إلى التأهيل عن طريق المتعامل BAOSEM جريدة طلبات العروض وتجدر الإشارة إلى أن هذه القائمة تحين كل ستة اشهر عن طرق دعوة التأهيل الأولي عن طريق BAOSEM بأبعاد المقاولات العاجزة أو التي لم تقتنع في عملها وإدخال مقاولين جدد

4- تقييم عروض المتعهدين:

إن ميدان الصفقات العمومية نظرا للمبالغ المالية الضخمة المرصودة له، يشكل مجالا خصبا للرشوة والثراء الغير مشروع اذا لم يحظى بشتى أنواع الرقابة (القبلية والبعدية) وباقي الضمانات الأخرى الرقابة المالية والقضائية والبرلمانية ورقابة المجلس المحاسبة...الخ, وحكومة التسيير الإداري والمالي العام

فاصبح من الضروري على المؤسسات العمومية الاقتصادية (سونلغاز) أن تفرض عند إبرامها للصفقات إجراءات معينة كما يجب عليها إنشاء اطار رقابي لمختلف المراحل سواء قبل إبرام الصفقة أو قبل دخولها حيز التنفيذ أو بعده, ولقد نصت المادة 156 من القرار التنفيذي 16-431 بعنوان خضوع الصفقة للرقابة بقبولها (تخضع الصفقات العمومية التي تبرمها المصالح المتعاقدة للرقابة قبل دخولها حيز التنفيذ وقبل تنفيذها وبعده)(انظر إلى الملحق رقم 04)

وتعتبر الرقابة الداخلية صورة جد مهمة للمتابعة الذاتية للعمليات المؤسسة العمومية الاقتصادي, ويقصد بها " ذلك الأسلوب من التنظيم الإداري والمحاسبي الذي يجعل الأعمال اليومية في مؤسسة ما, يتم بشكل يشترك فيه اكثر من شخص واحد في تحقيق كل عملية من عمليات, وبهذا يكون عمل كل موظف مكملا لأعمال الموظفين الآخرين" فهذا السلوب المتميز يجعل من العمال منتبهين "

وكما سبق ذكره فان الصفقات مجمع سونلغاز تخضع حسب القرار التنظيمي الساري المفعول لرقابة داخلية وأخرى قبلية، وكذلك ما قررته المادة 171 منه والتي نصت على نوع مكمل من الرقابة والتي تمارس لاحقا من قبل هيئات التفتيش العام أو التدقيق وهي رقابة، وتهدف بالأساس إلى التحقق من مطابقة الصفقات التي تبرمها المصلحة المتعاقدة لأهداف الفعالية والاقتصاد والتأكد من أن العملية التي هي موضوع الصفقة تدخل فعلا في اطار البرامج والأولويات المسطرة لمؤسسات مجمع سونلغاز.

تقوم كذلك المصلحة المتعاقدة عند الاستلام النهائي للمنشاة أو المشرع بتقديم تقييمي يعرف كل ظروف الإنجاز والثمن الكلي مقارنة مع ما كان مسطرا له، وهذا التقرير يرسل إلى المدير العام لمؤسسة المجمع المعينة بالمشروع.

ويدخل في اطار الرقابة الداخلية، إرسال محاضر الرقابة المتعلقة باحترام أو عدم احترام تنظيم وإجراءات وإبرام الصفقات والمح من قبل المصلحة المتعاقدة لكل مؤسسة تابعة لها، والملاحظ أن المؤسسة من شدة احترامها لإجراءات الرقابة, وضعت في نظامها الداخلي ما اعتبرته أخطاء من الدرجة الثالثة وهو عدم تطبيق قواعد الصفقات التجارية السارية المفعول، حيث يترتب عنها تنزيل في الدرجة وهو شيء مهم.

5- لجنتا فتح و تقييم العروض:

بعد إشهار الصفقة يتقدم المتعهدين بعروضهم إلى الجهة الإدارية المختصة " المصلحة المتعاقدة. والمتمثلة في اللجان الرقابية المنبثقة عنها في التاريخ والساعة المحددان في الإعلان وان تحرر العروض حسب النموذج المقدم من طرف الإدارة

من ضمن مهام الرقابة الداخلية، عملية فتح الأظرفة وهذه الممارسة تعطي نوعا ما من الشفافية على الإجراءات، وانطلاقا من المادة 160 من القرار التنظيمي 16/431 الساري المفعول " تمترس الرقابة الداخلية في مفهوم هذا القرار الأخير وفق النصوص التي تتضمن تنظيم مختلف المصالح المتعاقدة وقوانينها الأساسية دون المساس بالأحكام القانونية المطبقة على الرقابة الداخلية

" واستنادا إلى المادة 163 من نفس القرار 16/431 انه في اطار الرقابة الداخلية تحدث لجنة دائمة لفتح الأظرفة لدى كل مصلحة متعاقدة، المؤول عن المصلحة المتعاقدة هو من يحدد بموجب مقرر أعضاء وتشكيلة اللجنة استنادا إلى الإجراءات القانونية والتنظيمية الجاري العمل بها " فالمشرع أعطاها صفة الديمومة على مستوى كل مصلحة ويمكن أن تتغير من وقت لآخر، ولكن هذا التنظيم يبقى عاجزا بحيث لم يعط لنا التشكيلة ممن تتكون وكم عدد أعضائها وما هي المدة الزمنية لتنتهي مهامها، ولم يبين الشروط الواجب توافرها في الأعضاء، والظاهر انه ترك اختيار ذلك للمصلحة المتعاقدة ، وهو خيار غير صائب في اعتقادنا، ولم يشترط التنظيم أي نصاب لعقد اجتماعاتها حسب المادة 166 منه وهذا ما يعتبر نقصا فيه (فكيف لشخص واحد مثلا أن يفتح الأظرفة لعدد هائل من المتعهدين دون تعويض عن هذا العمل الإضافي الخارج عن عمله)، وهذا تعبير صريح على عدم تكريس العمل الجماعي من قبل الأعضاء و اكتفى بحضور المتعهدين، وهذا النوع من الشفافة تتميز به الصفقات في المجمع، وذلك لان العمل متى كان جماعيا كان ابعد عن الشبهة والنقد.

كذلك لم يفرض التنظيم تأهيلا معينا، وهذا جانب سلبي، فان من اللائق اختيار افضل وانسب والأصلح والذي يأتي بالفائدة على المؤسسة.

أولا : لجنة فتح الأظرفة COP

1- مهام اللجنة

ان مهام اللجنة نصت عليها 164 من القرار التنظيمي 16/431 كما يلي"

- تثبت صحة التسجيل العروض في سجل خاصRegistrer ad hoc

ملاحظة: أن عمل لجنة فتح الأظرفة إداري يقوم في مجمله على استقبال العروض وتسجيلها وفتح الأظرفة وترتيبها وفق معايير محددة

2- صلاحيات لجنة فتح الأظرفةCOP

للجنة صلاحيات من بينها:

- مراقبة سرية الأظرفة قبل الفتح مسك سجل ليكتب عليه الفتح العلني للأظرفة لكل مناقصة على حدى والتحقق من التنظيم في التسجيل من العروض، والتحقق من الترقيم والتوقيع على صفحات السجل من قبل رئيس اللجنة كما تكون الأظرفة المستلمة من قبل المصلحة المتعاقدة مسجلة ومرتبة في السجل حسب تاريخ الوصول.
- التأكد من أن الأظرفة تخص المناقصة المعنية بذاتها
- التأكد من أن الأظرفة أودعت في الوقت المحدد
- التأكد من وجود التصريح بالنزاهة ممضي
- إعلان أثناء الفتح لانتقاء اسم المرشح وتذكر بكل معلومة يحكم عنها أنها مجدية
- الإعلان أثناء فتح الأظرفة المالية أسماء المتعاهدين ومبالغ عروضهم

- ✍ إعلان الترتيب المؤقت للمتعهدين
- ✍ الإعلان عن أن الترتيب المؤقت يحتاج الى فحص بعدي من قبل الجنة تقييم الأظرفة ولجنة الصفقات المختصة
- ✍ التأكد من أوراق الحضور أنها مملوءة جيدا من الحاضرين وهذا يدل على ان الفتح علني وعام التأكد من أن أوراق المتعاهدين مملوءة من قبل ممثليهم

في حالة عدم جدوى المناقصة تتأكد اللجنة خاصة من توفر أسباب عدم الجدوى وهي:

- ➢ في حالة استلام ظرف واحد أثناء مناقصة مفتوحة أو محدودة اللجنة تعلن عن عدم الجدوى
- ➢ في حالة استلام ظرف واحد فيما يخص عرض تقني تمهيدي أو أولي (في المرحلة الأولى) أو عرض المرحلة الثالثة أثناء استشارة انتقائية بعد انتقاء أولي القائمة مصغرة.

ملاحظة : كل المعلومات ذات المغزى تدون في محضر اللجنة COP وترفع في نفس الاجتماع وهذا المحضر يمضى من طرف كل الأعضاء والمتعهدين الحاضرين، ويلحق بسجل اللجنة ونسخة إلى مسؤول المصلحة المتعاقدة

أما عن فحص الطعون فاللجنة تعيد النظر في الملفات المقدمة من قبل « CEDRAO » وهي لجنة مكلفة بدراسة الطعون وتؤخذ حسب الحالة:

- إلغاء الإجراء موضوع الطعن
- إعادة تصحيح الأخطاء أو أخطاء أخرى ظهرت
- إعادة النظر في الإجراء موضوع الطعن

أما عن تشكيلة وتعيين أعضاء اللجنة COP فتعيينهم يتم عن طريق مقرر ممضي من طرف الرئيس المدير العام وهو الاطار المسير الرئيسي

وفيما يخص نوعية الأعضاء تتنافى مع العضوية في لجنة أخرى

وكذلك صلاحيات لجنة فتح COP قبل مباشرة اللجنة لعملية الفتح ومن خلال قائمة الحضور تتأكد من أن المسجلين حاضرين أم غائبين أو ممثلين مع مراقبة الوثائق الثبوتية أثناء الفتح

وكذلك لها صلاحية الرفض لعرض المتعهدين في حالتين هما :

- التأكد من انه ممثلي متعاهدي غير حاملين للتفويض
- رئيس اللجنة يجب أن يضع تأشيرته وختمه على الوثائق المقدمة من طرف المتعهدين التي رفضت بسبب عدم مطابقة لتعليمات دفتر الشروط

كما وضحنا أن لجنة الفتح دائمة ويعد الاعتماد عليها امر ضروري وحتمي فهي ترسيخا المبادئ الأساسية في مؤسسة سونلغاز يجب أن تراعي في الصفقات التي تبرمها مبادئ الوصول للطلبات والمساواة في معاملة المترشحين و الشفافية في الإجراءات و هذا هو المهم ضمن احترام أحكام هذا القرار.

ثانيا: لجنة تقييم العروض CEO

المجمع ابقى لجنة الفتح ولجنة تقييم العروض منفصلتان , بالنسبة للصفقات في مفهوم القرار التنظيمي المعمول به على انه تنشا لدى كل مصلحة متعاقدة لجنة دائمة لتقييم العروض يعين وأعضائها بمقرر من قبل المسؤول المصلحة المتعاقدة، وتتكون من أعضاء مؤهلين يختارون نظرا لكفاءته، حيث يقومون بتحليل العروض, وتقترح بدائل للعروض عند الاقتضاء من اجل إبراز الاقتراح أو الاقتراحات التي ينبغي تقديمها للهيئات المعنية

كذلك تتنافى العضوية في لجنة تقييم العروض مع العضوية في لجنة فتح الاظرفة كما هو موضح في اللجة الأولى COP

يمكن أن تستعين المصلحة المتعاقدة تحت مسؤوليتها بكل كفاءة يكلف بإعداد تقرير تحليل العروض, لجنة تقييم العروض

- تقوم هذه اللجنة بإقصاء العروض غير المطابقة لموضوع الصفقة ولمحتوى دفتر الشروط
- تعمل على تحليل العروض الباقية على المرحلة على أساس المعايير والمنهجية المنصوص عليها في دفتر الشروط

1 – مهام لجنة تقييم العروضCOP : بالمطابقة مع عملية إبرام الصفقات وحسب المادة 167 من القرار التنظيمي 16/431 فان لجنة تقييم العروض من مهامها :

- مباشرة تقييم العروض للمرشحين في اطار عرض الانتقاء الأولي
- مباشرة تقييم العروض التقنية المصرح بها أنها مقبولة في اطار الاستشارة أو المناقصات
- مباشره التقييم العروض المالية والتي تصرح أنها مقبولة في إطار المناقصات والاستشارات القانونية .
- مباشره الترتيب النهائي للعروض وتباشر كذلك في اختيار المتعهدين .
- وإضافة وما يمكن استخلاصه أن اللجنة كذلك:
- تباشر تحليل الاقتراحات المقدمة من طرف المتعهدين والعروض التقنية الممكنة القبول الموضوعة أساسا على معايير ومنهجية محددة والمخطط لها في دفتر الشروط .
- وبتطبيق أحكام المادة 167 من القرار التنظيمي الساري المفعول، يجب أن تضع اللجنة ترتيبا للعروض التقنية وتقصي كل من لم يتحصل على النقطة الإقصائية المحددة في دفتر الشروط أو العروض الغير مطابقة لدفتر الشروط
- أن تقدم اقتراحا بمعنى أنها تقترح ولا تامر وان المصلحة المتعاقدة يجوز لها القبول كما يجوز لها الرفض
- غير أن اللجنة بإمكانها أن تقدم اقتراحا للمصلحة المتعاقدة لرفضها لاحد العروض التقنية المطابقة لدفتر الشروط، اذا رأت بان هذا العرض يرتب هيمنة على السوق أو بسبب اختلال للقطاع المعني باي طريقة كانت، ويجب أن يبين في دفتر الشروط هذا النوع من المنافسة الرفض للمناقصة نفسها .

2- صلاحيات لجنة تقييم العروض:

لجنة تقييم العروض من صلاحيتها:

أ) عرض الانتقاء الأولي :

- تباشر اللجنة فحص الملفات للمترشحين المصرح بهم المقبولين والذين قدمتهم المصلحة المتعاقدة للجنة
- تطلب اللجنة كتابيا عن طريق اجتماع، أي توضيحات تراها ملائمة مع تكملة المعلومات والوثائق الناقصة، وأشغال هذه الاجتماعات تتوج بمحضر اجتماع بحضور المصلحة المتعاقدة والمترشحين، ويبلغ رسميا إلى المصلحة المتعاقدة
- تنشأ قائمة المترشحين المطابقة لدفتر الشروط وغير المطابقة
- يضع تحت تصرف المصلحة المتعاقدة نتائج تقييمه

ب) العرض التقني : (كمثال انظر الى الملحق)

لجنةCEO تباشر فحص العروض التقنية المقبولة تقنيا من قبل لجنة الفتح COP و المقدمة من طرف المصلحة المتعاقدة ، عقب الفحص ، اللجنة تباشر الاعمال التالي:

- فحص مطابقة ملف المناقصة مرتب وممضي، عقد نموذجي، الملاحق التقنية ممضية....
- فحص العروض التقنية من اجل تحديد في ما اذا كان الجانب التقني والمالي والقانوني كذلك يجب على الشروط الخصوصية لملف المناقصة .
- يشارك في الاجتماعات المنظمة من طرف المصلحة المتعاقدة مع المترشحين من أجل طلب توضيحات تكملة المعلومات والوثائق الناقصة، هذه الاجتماعات تنتهي بمحضر اجتماع يودع من قبل المصلحة المتعاقدة والمترشح يبلغ رسميا
- في حالة إعادة إجراءات الاستشارة الانتقائية أو التراضي بعد الاستشارة وعدد المترشحين أقل من ثلاثة ، تقوم بالفحص يشارك في الاجتماعات المنظمة من طرف المصلحة المتعاقدة مع المترشحين من أجل طلب التوضيحات والتكملة للمعلومات والوثائق الناقصة هذه الاجتماعات تكون مسجلة بمحاضرة بين المصلحة المتعاقدة والمرشح ويتم ابلاغه رسميا للجنةCEO
- فحص مطابقة وملائمة العرض التقني والعرض التقني النهائي في حالة استشارة قانونية مقارنة بمطالب المصلحة المتعاقدة
- تعرض اللجنة على المصلحة المتعاقدة نتائج التقييم " بالإضافة إلى محضر تعديل أو تغيير العناصر في دفتر الشروط " والتي ترسلها المصلحة المتعاقدة إلى لجنة الصفقات الوحدةCMU لفحصها ودراستها
- إرسال راي بقصد أهلية لفتح ظروف العروض المالية

ج) العرض المالي:

- بعد استلام اللجنة للعروض المالية المصرح بها مقبولة من قبل COP من قبل المصلحة المتعاقدة على أساس منهجية تقييم موصوفة وموضوعية في دفتر الشروط محملة من المتعاهدين، تباشر اللجنة

التقييم لكل العروض انطلاقا من هذا التقييم وعلى أساس معايير الاختيار المنبثقة عن دفتر الشروط تضع اللجنة الترتيب النهائي للعروض المالية ثم اختيار المتعهد

- في حالة إحياء إجراء الاستشارة الانتقائية أو التراضي بعد الاستشارة واذا كان عدد المترشحين اقل من ثلاثة فلجنة COP تسهر خاصة في حالة تقييم لعرض واحد ان العرض الفائز يلي متطلبات النوعية

د) فحص الطعون:

مراجعة وإعادة فحص الملفات المقدمة من قبل لجنة الطعون CEDRAO وتدرس حسب الحالة أما إلغاء إجراءات موضوع الطعن، وأما تصحيح الأخطاء أو عيوب ثابتة ومؤكدة، وأما إعادة فحص الإجراءات موضوع الفحص

المطلب الثالث: إجراءات إرساء الصفقة

بعد انتهاء مرحلة التقييم والتي تمت مبدئيا بفتح الأظرفة من خلال لجنة الفتح COP للعروض التقنية والمالية والتي تميزها العلنية، وهي اللجنة الوحيدة كما سبق ذكره، يحضرها أصحاب العروض وغيرهم، ثم تعقبها لجنة أخرى دائمة تقوم بالتحليل والمراقبة من خلال المطابقة لدفتر الشروط فهي لجنة متميزة عن الأولى إلا ان قراراتها تعتبر قرارات إدارية، فهي قابلة للطعن .

لكن قبل المنح المؤقت للصفقة يبدأ عمل لجنة الخبرة بعد تسليمها لتقرير التقييم، حيث يعقب عملها بصياغة محاضر.

وللعلم فان إجراءات إبرام الصفقة مهمة، لكن في هذه المرحلة تكون حساسة بحكم ما ينجم عنها من اختيار لاحد المتعهدين من خلال الشروط التي وضعتها المصلحة المتعاقدة في دفتر الشروط والتي هي الدافع للمنح.

تطبيقا لأحكام القانون رقم 07 المتعلق بالرقابة على الصفقات العمومية في القرار التنظيمي 16/431 فان اختيار المتعامل المتعاقد ضمن اختصاصات المصلحة المتعاقدة، وكذلك اعتراف المشرع الجزائري في المادة 53 من المرسوم الرئاسي 10/236، والمادة 76 من المرسوم الرئاسي 15/247 فان المصلحة المتعاقدة هب المختصة في اختيار من يتعاقد معها.

وعليه فالمصلحة المتعاقدة اذا توافرت الشروط المذكورة في دفتر الشروط المتعاقد معها والمعلن عنها مسبقا فتبسط سلطتها في اختياره.

وللإشارة فلقد اعتمد المشرع على دعامة ووسيلة إعلامية لنشر المنح المؤقت للصفقة التي ظفر بها احد يدرج BAOSEMKKوهي الجريدة الرسمية الخاصة بطلبات عروض وواجبه بنص المادة 62 من القرار التنظيمي " إعلان المنح المؤقت للصفقة في الجريدة الإشهارية التي نشر فيها الإعلان للمناقصة مع تحديد السعر وآجال الإنجاز وكل المترشحين العناصر التي سمحت باختيار صاحب الصفقة

يعد المنح المؤقت للصفقة كما بينا من ابرز الآليات المكرسة لمبدأ الشفافية، حيث انه بعد اختيار الفائز بالصفقة يتعين التصريح بذلك في الصحف وفي النشرة الرسمية للصفقات العمومية ويشار في إعلان

المنح المؤقت طبقا للمادة 82/2 للجنة الصفقات التي يتعين عرض الطعن أمامها، ويمنح المعنيون مدة 10 أيام كاملة لتقديم طعونهم

المطلب الرابع: تأشيرة لجنة الصفقات

ان الرقابة التي فرضها القرار التنظيمي 16/431 على الصفقات كثيرة واستحداثه الأخرى لم تكن في التنظيم السابق حيث تستمر الرقابة من بداية تسجيل المشاريع في الميزانية إلى غاية الانتهاء من تنفيذها، ومن أهمها على الإطلاق الرقابة القبلية المتمثلة في لجنة الصفقات للوحدة " CMU فالرقابة القبلية في مفهوم القرار هي التحقق من مطابقة الصفقات المعروضة على الهيئات الخارجية، الرقابة القبلية ترمي إلى تحقق من مطابقة التزام المصلحة المتعاقدة للعمل المبرمج بكيفية نظامية "

أما في ما يخص نظام الصفقات العمومية في المادة 163 من المرسوم الرئاسي 15/247 فأعطاها مفهوم الرقابة الخارجية وكذلك الأمر في المرسوم الرئاسي 10/236 "وهي اللجان التي تباشرها حسب الحالة لجان الصفقات العمومية للمصلحة المتعاقدة أو اللجنة القطاعية للصفقات العمومية "

ان من مهام لجنة الصفقات CMU من حيث الرقابة على الصفقات العمومية عندما تكون ممولة كليا أو جزئيا بمساهمة مؤقتة أو نهائية من الدولة فهذه الرقابة تكون على عاتق لجنة الصفقات العمومية المختصة المذكورة في المادة 176 من نفس القرار 431/16

الأصل أن لجنة الصفقات العمومية تقدم التأشيرة ولكن في هذه الحالة حسب المادة 179 من القرار التنظيمي16/431تقدم رايا في الطعون، لان القرار التنظيمي أعطى المصلحة المتعاقدة إمكانية استحداث لجنة خاصة بالطعون، تعطي رأيها فيما اذا كانت هذه الطعون مؤسسة، اذا ما طبيعة هذا الرأي وفيما تتمثل هذه المساعدات التي تقدمها؟

تخضع مشاريع دفاتر الشروط الدراسة لجنة الصفقات المختصة قبل إعلان إجراء المناقصة أو عند الاقتضاء، التراضي بعد الاستشارة حسب تقديري إداري للمشروع ضمن شروط محددة في المادة 12 من القرار التنظيمي 16/431هذه الدراسة وكما حددها القرار ب 10 أيام الصدور مقرر " التأشيرة " من لجنة الصفقات المختصة تكون صالحة لمدة 03 اشهر ابتداء من تاريخ توقيعها، واذا انقضى هذا الأجل تعرض دراسة دفاتر الشروط المعنية من جديد على لجنة الصفقات العمومية المختصة CMU لتتأكد المصلحة المتعاقدة من ان الطلب موضوع دفتر الشروط ليس موجبها نحو منتوج أو متعامل اقتصادي معين

وللعلم ان المصلحة المتعاقدة تعفى من التأشيرة المسبقة للجنة الصفقات CMU المختصة للعمليات ذات الطابع المتكرر أو من نفس الطبيعة التي يشرع فيها على أساس دفتر شروط نموذجي مصادق عليه في حدود مستويات الاختصاص

و طبقا لأحكام الفقرة الرابعة من المادة 178 من القرار التنظيمي16/431في حالة ما اذا قامت المصلحة المتعاقدة بإعادة إبرام الصفقة تو بتطبيق دفتر شروط نموذجي فان مدة صلاحية تأشيرة دفتر الشروط تمدد إلى سنة واحدة

1- مخطط عملي لمسار إجراءات إبرام الصفقة:

من اجل الصفقات غير المعقدة عن طريق طلب العروض المفتوحة أو المحدودة:

- فتح الأظرفة التقنية والمالية في نفس الحصة، وبعد إرسال الإعلان عن المناقصة المفتوحة أو المحدودة ونشرها في BAOSEM ، الاجراء يكون على مرحلة واحدة
- إبداع المتعهدين العروض التقنية والمالية في آجال محددة، الأظرفة التقنية تكون مختلفة عن الأظرفة المالية كل ظرف على حدا .
- إمضاء ورقة الحضور بالنسبة لجميع المشاركين
- فتح الأظرفة في جلسة عمومية بحضور المتعهدين أو من يمثلهم بتفويض، العرض التقني، عن طريق لجنة الفتحCOP
- فحص العروض التقنية المستلمة من اجل تحديد قبولها من قبل لجنةCOP
- تصريح بقبول الأظرفة والقيام بإصدار محضر القبول
- إمضاء ورقة الملاحظات من قبل الممثلين
- التسليم للمصلحة المتعاقدة من قبل لجنة فتح العروض التقنية المعلن عنها أنها مقبولة، لتقييمها وفحصها
- عند فحصها من قبل اللجنة المتعاقدة تبدا المرحلة الثانية :
- إمضاء الورقة الحضور من قبل جميع الحاضرين
- مراجعة عامة من قبل اللجنة COP لجميع الاظرفة التي تحمل العروض المالية
- فتح عام من قبل لجنة الفتح COP بحضور المتعهدين أو ممثليهم للاظرفة التي تحمل العروض المالية من اجل تحديد قبول العروض المالية
- التصريح وإنشاء محاضر قبول للعروض المالية
- إمضاء ورقة الملاحظات المتعلقة بمرحلة فتح العروض المالية وإمضاء أوراق القبول
- تسليم العروض المالية المقبولة إلى المصلحة المتعاقدة
- تقييم فوري في نفس الحصة للعروض المالية من قبل المصلحة المتعاقدة
- إعلان النتائج من قبل لجنة COP
- تعلن اللجنة الفتح عن ترتيب مؤقت الذي جرى من قبل المصلحة المتعاقدة بانتظار إخضاعها لفحص آخر من قبل لجنة تقييم العروض المختصة
- إمضاء أوراق الملاحظات المتعلقة بالترتيب للمترشحين

- تقييم الملف كاملا إلى لجنة تقييم العروض من قبل المصلحة المتعاقدة
- فحص الملف م قبل لجنة تقييم العروض المختصة وإرسال الراي
- فحص الملف من قبل لجة الخبرة CE وإرسال الراي
- إشهار المنح المؤقت بعد الحصول على الراي المطابق من قبل لجنةCEO
- تقديم الملف للجنة الصفقات المختصة
- إبلاغ كتابي بالمنح للمتعهد المقبول من قبل مسؤول المصلحة المتعاقدة صاحبة السلطة لهذا العرض وهو منح الصفقة بعد الحصول على التأشيرة من قبل لجنة الصفقات المختصة. من بعدها يتم منح المتعهد امر بداية الأشغال ODS

في حالة فتح الأظرفة التقنية والمالية في حصتين مختلفتين:

- **المرحلة الأولى:** حصة فتح أظرفة العروض التقنية والمالية
- إيداع المتعهدين للعروض التقنية والمالية في أجال محددة، أظرفة العروض المالية يجب أن تكون منفصلة عن العروض التقنية
- إمضاء أوراق الحضور لجميع الحضور
- فتح عام بحضور المتعهدين ام ممثليهم المفوضين للأطراف التي تحمل العروض التقنية من قبل لجنة الفتحCOP
- فحص العروض التقنية المستلمة من اجل تحديد القبول من قبل لجنة الفتحCOP
- التصريح بقبول الأظرفة من قبل لجنة الفتح وإصدار محضر بالقبول
- إمضاء ورقة الملاحظات من قبل الممثلين والمتعهدين
- تسليم العروض التقنية المصرح بقبولها من قبل لجنة الفتح للمصلحة المتعاقدة لفحصها وتقييمها
- **المرحلة الثانية:** حصة فتح الأظرفة وتقييم العروض المالية
- بعد تقييم العروض التقنية من قبل المصلحة المتعاقدة المصرح على أنها مقبولة
- إيداع الأظرفة المختومة للعروض من قبل المحضر القضائي
- مراجعة ومراقبة جميع الأظرفة المختومة من قبل المتعهدين انفسهم
- فتح عام من قبل لجنة الفتح بحضور المتعهدين أو من خلال من يمثلهم بتفويض. الأظرفة التي تحمل العروض المالية من اجل تحديد قبول العروض المالية
- التصريح وتحرير محاضر القبول للعروض المالية
- إمضاء ورقة الملاحظات المتعلقة بالقبول من قبل المتعهدين أو ممثلهم

الخاتمة

الخاتمة :

بعد الإنتهاء من دارسة موضوع البحث، خلصنا إلى أن نظام الحوكمة في قانون الصفقات العمومية هو نظام واسع وشامل يرتكز على العديد من المبادئ والأسس والآليات القانونية التي وضعها المشرع في قانون الصفقات العمومية وبعض القوانين الأخرى التي تربطها علاقة بقانون الصفقات العمومية، عندما يتعلق الحال بجرائم الصفقات العمومية والرقابة التي تقتضي تدخل قانون الوقاية من الفساد ومكافحته، أو التشريعات الأخرى التي تنظم الرقابة المالية إلى غير ذلك من قوانين كل هذا سعيا لحماية المال العام وترشيد إنفاقه، وأيضا فرض معايير الجودة والإتقان في إنجاز مختلف العمليات التي تتعلق بالصفقات العم ومية المبرمة .

كماان حوكمة الصفقات العمومية أضحت مهمة جدا من أجل بناء اقتصاد قوي، وذلك من خلال التطبيق الفعال لأهم مبادئ الحوكمة المتمثلة في شفافية الإجراءات، المساواة بين المتعهدين، والمنافسة النزيهة، وبتعزيز آليات الرقابة على الصفقات العمومية بهدف القضاء على العبء والحاجز القوي أمام الإصلاح المتمثل في الفساد المالي والإداري المتغلغل في مجال الصفقات العمومية، بسبب أطماع وشجع المسؤولين وأصحاب النفوذ، بما يضمن تحقيق ترشيد المال العام .

إن بناء اقتصاد قوي لن يأتى دون إنفاق عمومي، من خلال الصفقات العمومية التي تبرمها مختلف الهيئات الإدارية العمومية لان الأمر يتعلق بالمال العام؛ فهذه الآلية بالنظر لأهميتها والآثار المترتبة عليها وأحاطها المشرع الجزائري بمجموعة من الإجراءات الشكلية والموضوعية من خلال المرسوم الرئاسي247-15، بقواعد آمرة لا يجوز الاتفاق على مخالفتها، تضمنت الكثير من جوانبها ما اقتضته الحوكمة من مبادئ لاسيما الشفافية، المساواة، المنافسة، النازهة .

عليه حاولت الدارسة من خلال فصليها الأول والثاني الإحاطة بالجانب النظري للصفقات العمومية وللحوكمة ، لتتناول في فصلها الثالث قراءة وصفية تحليلية للدارسات السابقة، حيث ركزنا في هذه الأخيرة على أرقاها في الدرجة العلمية عند استخلاصنا للنتائج التي سيأتي ذكرها

اختبار الفرضيات :

من خلال الدارسة النظرية للموضوع خاصة تلك القراءة الوصفية والتحليلية للدارسات السابقة يمكننا الإجابة على الفرضيات المطروحة في مقدمة هذا العمل كما يلي:

أولا :عدم صحة فرضيه الأولى نسبيا والتي مفادها عدم تطبيق آليات الحوكمة في إبرام الصفقات العمومية وبالتالي تفشي الفساد المالي والإداري في هذا النوع من العقود ، بسبب ما تبناه ،المشرع الجزائري من مبادئ الحوكمة من خلال المرسوم الرئاسي جرائم الفساد .

ثانيا : الدارسة صحة الفرضية الثالثة والتي مفادها تبني آليات الحوكمة في إبرام أثبتت الصفقات العمومية، غير أنها غير كافية للحد من جرائم الفساد المالي والإداري، وهذا ما تم إثباته أعلاه من خلال الإجابة الفرضيات السابقة لتكون خلاصة ذلك أن المشرع تبني مجموعة من الأحكام الرقابية على الصفقات العمومية، من خلال محاولة تجسيد آليات الحوكمة إلا أنها غير كافية حاليا للقضاء والحد من جرائم الفساد الماسة بالمال العام عند إبارم الصفقات العموميـ ة.

لذا، خلصت هذه المذكرة لمجموعة من النتائج كان بعضها نتاجا لدارستنا النظرية للموضوع والبعض الآخر تبنيناه من الدراسات المشار اليها في الفصول حيث يمكن إجمال ذلك فيما يلي :

تبين لنا ان الصفقات العمومية هي المجال الأكثر تعرضا للفساد نظار لارتباطها الوثيق .بالمال العام؛

ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة، فهي السبيل الوحيد للقضاء على الفساد في مجال . الصفقات العمومية والمتمثلة في الشفافية، والنازهة، المساواة بين المترشحين؛

ضرورة اخضاع الصفقات العمومية لمختلف الأجهزة الرقابية بما يضمن تحقيق متطلبات . الحوكمة للقضاء على الفساد الإداري والمالي؛

ضرورة اختيار الموظف الكفء والفعال في المصلحة المتعاقدة، لحسن التسيير الإداري

على ضوء النتائج المتحصل عليها وبتواضع قدمت الدارسة بعض الاقتراحات المتعلقة بالموضوع كما يلي :

–ضرورة تفعيل البوابة الالكترونية للصفقات العمومية لما لها من أثر كبير في مجال شفافية الصفقات العمومية وتخفيض من تكاليف الإعلانات؛

–انشاء هيئات مراقبة ميدانية مستقلة لمتابعة الحسم الحقيقي للأعمال المنجزة والحد من ظاهرة تضخيم تكاليف الإنجاز بتواطئ الأعوان الإدارية؛

–ضرورة اخضاع الصفقات العمومية المبرمة عن طريق التراضي إلى رقابة حقيقية تشرف عليها ضرورة إخضاع الـ جهات مستقلة؛

–نشر مفهوم و ثقافة حوكمة لدى كافة العاملين في مجال الصفقات العمومية،من خلال نشرات الـ دورية تعكس دور وأهمية الحوكمة، والالتزام بمبادئها؛

–إقامة دورات وأيام دراسية للعاملين في مجال الصفقات العمومية، من أجل شرح وتوضيح النصوص القانونية لقانون الصفقات العمومية وآليات تطبيقها وذلك لا يتحقق إلا بتحليه بأخلاق عالية، وثقافة واسعة وهو المطلوب لحوكمة رشيدة؛

قائمة

المراجع والمصادر

قائمة المصادر والمراجع:

أولا/ المراجع باللغة العربية:

الكتب

1- مدحت أبو النصر، الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة، حقوق الطبع محفوظة، الطبعة1، 2015.

2- منال ربيعي، أثر حوكمة الصفقات العمومية في مواجهة الفساد.

3- أحسن بوسقيعة، الوجيز في القانوني الجزافي الخاص، جرائم المال والأعمال، جرائم الفساد والتزوير، دار هومة، الجزائر، الجزائر، 2006.

4- ستي خديجة، حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية قسنطينة.

5- فيداوي أمينة، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، دراسة عينة من شركة المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤتمر.250 sbs، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم المالية، تخصص مالية ومحاسبة.

6- د. توفيق بن الشيخ، محاضرات في حوكمة الشركات.

7- عمار بوضياف، شرح تنظيم الصفقة العمومية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2014.

8- مولود ديدان، قانون الصفقات العمومية، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2013.

9- خرشي النوي، تسيير المشاريع في إطار الصفقات العمومية، طبعة 2011، دار الخلدونية، الجزائر.

10- محمد الصغير بعلي، العقود الإدارية، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2005.

11- لباد ناصر، القانون الإداري، الجزء الثاني، النشاط الإداري، الجزائر، 2004.

12- عزت عبد القادر، المنقصات والمزايدات في ظل لأحكام القانون 1989، النسر الذهبي للطباعة، القاهرة، 2000.

13- حسن عبد الرحيم السيد، الشفافية في القواعد وإجراءات التعاقد الحكومي في دولة قطر، دراسة مقارنة مع قانون اليوسترال النموذجي للمشتريات الحكومية مجلة الشريعة والقانون، العدد39 يوليو 2009.

14- عبد الحميد جباري، قراءة في قانون الوقاية من الفساد ومحاربته، مجلة الفكر البرلماني، العدد15، 2007.

الرسائل والمذكرات

1. عياد بوخالفة، خصوصيات الصفقات العمومية في التشريع الجزائري، مذكرة ماجستير في القانون العام، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، مدرسة الدكتوراه للقانون والعلوم السياسية، تخصص قانون المنازعات الإدارية، 2018/2017.
2. بوزيرة سهيلة، مواجهة الصفقات المشبوهة، مذكرة ماجستير في القانون، جيجل 2007.
3. زوزو زوليخة، جرائم الصفقات العمومية وآليات مكافحتها في ظل القانون المتعلق بالفساد، مذكرة ماجستير في الحقوق، ورقلة، 2012.
4. بشرى بجاوي، الدور الرقابي للجان الصفقات على المستوى المحلي، مذكرة ماجستير، فرع إدارة ومالية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2012/2011.
5. نادية تياب، آليات مواجهة الفساد في مجال الصفقات العمومية، رسالة دكتوراه في العلوم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2013.
6. برابح فاطمة، سايس نور الهدى، تسيير الصفقات العمومية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الأغواط، 2021/2020.
7. فاطمة الزهراء فرقان، رقابة الصفقات العمومية الوطنية في الجزائر، مذكرة تخرج ماجستير في القانون، كلية الحقوق، بن عكنون، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.
8. نادية طالبي، الحوكمة في ظل النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة تخصص ادارة الأفراد و المنظمات 2011-2010 .
9. بن عيسى فايزة، استراتيجيات مكافحة الفساد لتأسيس الحكم الراشد بالجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في القانون العام، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، كلية العلوم والحقوق السياسية، تخصص إدارة ومالية 2015-2016.
10. مصطفى مبروكي، الرقابة الإدارية على إبرام الصفقات العمومية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص قانون إداري 2014/2013.
11. سمير عبد العالي وحرايضي أحمد، حوكمة الصفقات العمومية الجزائري، مذكرة لنيل شهادة ماستر في القانون، جامعة أحمد درارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص قانون إداري 2019-2020.

المقالات والمجلات:

1. بورعدة حورية، حولية يحي، طرق ومراحل إبرام الصفقات العمومية بناء على المرسوم الرئاسي 15-247 مقال منشور بمجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي تمنراست، مجلد8، عدد5، 2019

2. بن عمارة صبرينة، حوكمة الصفقات العمومية في إطار الإستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، مجلة الاجتهاد القانونية والاقتصادية، عدد09، سبتمبر 2015.
3. حنكوش صبرينة وفاضل صباح، واقع الحكم الراشد في الجزائر، مقال منشور بمجلة العلوم التجارية، الصادرة عن مدرسة العليا التجارية، مجلد 17 العدد، ديسمبر 2018.
4. أمينة بن جدو، الحكم الراشد كآلية للحد من الفساد، دراسة حالة الجزائر، 1997-2017، مقال منشور بمجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد10، جوان 2020.
5. فيصل نسيغة، النظام القانوني للصفقات العمومية وآليات حمايتها، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد الخامس، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سبتمبر 2009.

اللوائح والقوانين:

1- المرسوم الرئاسي رقم 247/15 المؤرخ في 2015/09/20 المتضمن تنظيمات الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام.
2- قانون رقم 06-01 مؤرخ في 20 فبراير 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد 14، المادة 10.
3- المرسوم التنفيذي رقم 09-347 المؤرخ في 2009/11/14.
4- المرسوم التنفيذي رقم 09-347 المؤرخ في 2009/11/14، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 92-414 المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات الملتزم بها
5- القانون 90-21 المؤرخ في 1990/08/15 المتعلق بالمحاسبة العمومية.
6- قانون 01/06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، وزارة العدل، الديوان الوطني للأشغال التربوية، الجزائر، 2006

ثانيا/ المراجع باللغة الأجنبية

1- Nisinski , Sophie, Binczak Paskal, Droit administratif des biens, Gualin édition, Paris 2001.
2- Lajoye Christophe, droit des marches publics emeedition, calina l'extenso édition. Paris 2008.
3- Gibal Michel, le nouveau code des marches publics, une réforme composite la semaine juridique, j'avais classeur périodique. Edition général N°16-17. Paris, 2004.
4- Benoit, Francis-Paul, le droit administratif Français, Dalloz, 1968 , P609.
5- Alfonsi, Jean, la nation de marché public. revue du conseil d'état N°3 Paris.

الملاحق