

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص تسيير عمومي

بعنوان:

أثر حوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الاغواط

من إعداد الطالب:

- مصطفى جمال الدين بريشي

تحت إشراف:

د. مراد بدرينة

لجنة المناقشة:

- | | | |
|--------|-----------------|---------------|
| رئيسا | أستاذ محاضر -أ- | - لخضر عبيرات |
| مشرفا | أستاذ مساعد -أ- | - مراد بدرينة |
| ممتحنا | أستاذ محاضر -أ- | - يحي جقيدل |

السنة الجامعية: 2021/2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص تسيير عمومي

بعنوان:

أثر حوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية

– دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر يا لاغواط –

من إعداد الطالب:

– مصطفى جمال الدين بريشي

تحت إشراف:

د. مراد بدرينة

لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

أستاذ محاضر –أ–

أستاذ مساعد –أ–

أستاذ محاضر –أ–

– لخضر عبيرات

– مراد بدرينة

– يحي جقيدل

السنة الجامعية: 2021/2022

شكرتكم

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على سيدنا محمد أشرف الأنبياء و المرسلين، ري لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك، ري لك الحمد أن يسرت لي هذا العمل و قدرته لي وأعنتني على إتمامه، الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه.

يطيب لي بعد شكر الله ﷻ أن أتقدم بشكر كل من سخره الله حتى يكون عوناً لي لإتمام هذا العمل و أخص بالذكر:

الأستاذ المشرف "الدكتورة بدرينة : والله تعجز حروفي أن تكتب ما يحمله قلبي من تقدير

واحترام و أن تصف ما اختلج ملئ فؤادي من ثناء وإعجاب فما أجمل أن يكون الإنسان شمعة تنير

درب الحائرين، أستاذي.....يا من علمتني وأزالت غيمة جهلي، يا من تحملتني بكل عثراي

وأخطائي وأنارت دري بنصائحك القيمة وحسن توجيهك، يا من أعادت رسم ملاحي، أستاذي ستمضي

الأيام ولكن جميلك سيبقى راسخا في ذاكرتي، فلك مني جزيل الشكر والثناء

وصادق العرفان وجزاك الله عني أفضل جزاء وأسعدك أينما حطت بك الرحال.

وأقدم شكري إلى والدي الغالي على مساعدته لي في أن أدرس موضوع هذه المذكرة في خزانة العمومية بالاغواط .

وأتوجه بالشكر إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين صادفتهم خلال مشواري الدراسي والذين تعلمت منهم الكثير .

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على قبولهم مناقشة وإثراء هذه المذكرة ولا أنسى بالشكر كل من ساعدني من

قريب أو بعيد على إتمام هذا العمل المتواضع .

إهداء

إلى أعز ما أملك في الوجود أمي وأبي ولو كان العمر يهدى لما بخلت به عليكما
ولو كان القلب كتابا لرأيتما إسميكما في أول سطور الحب فكل كلمات الحب
والثناء تقف عاجزة في حضرتكما.

أمي الغالية.... يا عطر حياتي، يا من ساندتني يوم ضعفي، إلى من شاركتني همي و
حزني، إلى من ذرفت الدموع من أجلي، إلى من سقتني الحب في صغري وكبري
حتى ارتوت منه عروق جسدي، إلى من زينت أيامي بدعواتها وطبعت الابتسامة
في وجهي.

أبي الغالي.... يا من أشعل لي أول شمعة، إلى عبق طفولتي، إلى دفئ حياتي و أريج
شبابي، يا ملجئي و ملاذي، يا من تحمل كل لحظة ألم في حياتي وحوها إلى لحظات
فرح، يا من حماني حر الصيف بورود من أزهار الربيع يا حبيبي وروح قلبي.

إلى أستاذي الفاضل الدكتور بدرينة وكل الأساتذة الأفاضل بكلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

إلى كل عائلتي الكريمة كبارها وصغارها، إلى جميع الأهل والأقارب، إلى كل من
يعرفني من قريب أو بعيد.

إلى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر حوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية وهذا في ظل الجهود الرامية إلى تطوير وتحسين تنظيم إدارة الصفقات العمومية والحفاظ على المال العام.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن هناك مستوى عالي من حوكمة في المؤسسات وإدارة الصفقات العمومية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط وأن هناك أثر لحوكمة المؤسسات بأبعادها (الإفصاح والشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية) على إدارة الصفقات العمومية في اتصالات الجزائر بالأغواط.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، إدارة الصفقات العمومية، دراسة ميدانية اتصالات الجزائر بالأغواط.

Abstract:

This study aimed to highlight the impact of corporate governance on managing public procurement and this in light of the efforts aimed at developing and improving the organization of managing public deals and preserving public money,

This study concluded that there is a high level of corporate governance and public procurement management in the The Algerian communications in Laghouat, and that there is an impact of corporate governance in its dimensions (disclosure, transparency, accountability, justice, responsibility) on the management of public deals in the The Algerian communications in Laghouat.

Key words: corporate governance, management of public deals, Case Study The public treasury in Laghouat.

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة
I	الشكر والتقدير
II	إهداء
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: نظرية حوكمة المؤسسات والصفقات العمومية	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لحوكمة المؤسسات
2	المطلب الأول: ماهية حوكمة المؤسسات
8	المطلب الثاني: أبعاد حوكمة المؤسسات
10	المطلب الثالث: أساسيات حوكمة المؤسسات
13	المطلب الرابع: محددات حوكمة المؤسسات
15	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لإدارة الصفقات العمومية
15	المطلب الأول: ماهية الصفقات العمومية
21	المطلب الثاني: كفاءات ومراحل إبرام الصفقات العمومية
24	المطلب الثالث: آليات الرقابة على الصفقات العمومية
25	المطلب الرابع: علاقة حوكمة المؤسسات بإدارة الصفقات العمومية
28	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
28	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بحوكمة المؤسسات
31	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة الصفقات العمومية
33	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين
35	المطلب الرابع: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لاتصالات الجزائر بالأغواط

37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط
38	المطلب الأول: تقديم حول اتصالات الجزائر الأغواط
43	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
45	المبحث الثاني: اختبار الصلاحية ونتائج البيانات الشخصية
45	المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة
47	المطلب الثاني: اختبار اتساق وثبات أداة الدراسة
51	المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
55	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها
55	المطلب الأول: مستوى حوكمة المؤسسات بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
60	المطلب الثاني: مستوى إدارة الصفقات العمومية بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
63	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
71	خلاصة الفصل الثاني
89	خاتمة
91	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	أبعاد حوكمة المؤسسات حسب العديد من الباحثين	10
2	تعداد استبانات الدراسة	62
3	أوزان ليكارث الخماسي	65
4	فئات ليكارث الخماسي ودلالاتها	66
5	المتوسطات المرجحة والمستوى الموافق لها	66
6	معامل الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول	67
7	معامل الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني	68
8	معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة والدراسة ككل	69
9	معاملات الثبات ألفا كرو نباخ	70
10	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	71
11	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	72
12	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	73
13	التكرارات والمتوسطات والانحرافات لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الإفصاح والشفافية	74
14	التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المساءلة	76
15	التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد العدالة	77
16	التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المسؤولية	79
17	التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور إدارة الصفقات العمومية	81

85	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعء الإفصاح والشفافية وأثرها على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالأغواط	18
86	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعء المساءلة وأثره على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالأغواط	19
87	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعء العدالة أثره على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالأغواط	20
88	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعء المسؤولية وأثره على إدارة الصفقات العمومية اتصالات الجزائر بالأغواط	21

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	أهمية حوكمة المؤسسات	1
8	أهداف حوكمة المؤسسات	2
15	معايير حوكمة المؤسسات	3
17	محددات حوكمة المؤسسات	4
24	أنواع العمليات التعاقدية	5
52	مخطط التنظيمي	6
60	نموذج الدراسة	7
63	تعداد استبانات الدراسة	8
71	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	9
72	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	10
73	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	11

فهرس الملاحق

رقم المالحق	عنوان المالحق	الصفحة
1	نموزج الاستبيان	104
2	معاملات الثبات لمحاول الدراسة ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	107
3	معاملات الارتباط لأبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبانة	107
4	توزيع عينة الدراسة حسب: الجنس، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية	109
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإفصاح والشفافية	110
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المساءلة	110
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العدالة	111
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المسؤولية	111
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الصفقات العمومية	112
10	معاملات الارتباط بيرسون بين حوكمة المؤسسات بأبعادها و إدارة الصفقات العمومية	113
11	تحليل الإنحدار الخطي البسيط لبعء الإفصاح و الشفافية	113
12	تحليل الإنحدار الخطي البسيط لبعء المساءلة	114
13	تحليل الإنحدار الخطي البسيط لبعء العدالة	115
14	تحليل الإنحدار الخطي البسيط لبعء المسؤولية	115
15	تحليل الإنحدار الخطي البسيط لحوكمة المؤسسات	116

مقدمة

يعتبر إنشاء وتنظيم المرافق العمومية أحد الأولويات التي تهتم الدولة بها قصد تحقيق المصلحة العامة، الأمر الذي يستدعي رصد كافة الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والاستعانة بأنماط تسيير وآليات رقابة فعالة لأجل الحفاظ على المال العام من جانب وتوفير حاجيات المواطنين من جانب آخر.

لهذا تعتبر إدارة الصفقات العمومية السبيل الأمثل من أجل بلوغ الدولة أهدافها، وهي تشمل مختلف القواعد والمبادئ التي تهتم بالاستخدام الأنسب للموارد وتحقيق الأهداف بأقل وقت وتكاليف. غير أن مجال إدارة الصفقات العمومية من أخصب المجالات وهذا لتوفرها على النصيب الأكبر من الأموال والذي يولد أطماع العديد من الجهات فجرائم الصفقات العمومية من الجرائم الخطيرة التي تؤول بإهدار المال العام، وهذا ما جعل المشرع الجزائري يعمل على تعديل وإلغاء تنظيم الصفقات العمومية عدة مرات لسد الثغرات القانونية والقضاء على أشكال الغش والفساد بداية من الأمر 67-90 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وصولاً إلى المرسوم الرئاسي 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام.

إلا أن ظاهرة الفساد ما زالت قائمة بل وتتطور في كل حين بأخذها أشكال مختلفة. وهذا ما استوجب ضرورة تطبيق معايير وأبعاد حوكمة المؤسسات، حيث تعكس حوكمة المؤسسات الجهود الواعية والمتعمدة والمستمرة من قبل كيان المؤسسة لتحقيق توازن حكيم بين مصالحها وهي عبارة عن نظام كامل ومتكامل يتم من خلاله تحقيق الأهداف المرجوة وإحدى الوسائل الكفيلة للإصلاح في إدارة الصفقات العمومية وحماتها من الفساد وآثاره كون أن هذه الأخيرة أي حوكمة المؤسسات تقوم على المساءلة والشفافية والعدالة والمشاركة والمسؤولية وغيرها من المبادئ.

أولاً - الإشكالية: مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير حوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية اتصالات الجزائر بالأغواط؟

من الإشكالية السابقة تتبادر لدينا مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

- ما مستوى تطبيق الحوكمة اتصالات الجزائر بالأغواط؟
- ما مستوى إدارة الصفقات اتصالات الجزائر العمومية بالأغواط؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد أثر الإفصاح والشفافية على إدارة الصفقات العمومية في اتصالات الجزائر بالأغواط؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد أثر المساءلة على إدارة الصفقات العمومية في اتصالات الجزائر بالأغواط؟



- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العدالة على إدارة الصفقات العمومية في اتصالات الجزائر بالأغواط؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المسؤولية على إدارة الصفقات العمومية في اتصالات الجزائر بالأغواط؟

ثانيا- الفرضيات:

وللإجابة على الأسئلة السابقة نقترح الفرضيات التالية:

- هناك مستوى محتشم لحوكمة المؤسسات في اتصالات الجزائر بالأغواط.
- هناك مستوى حسن لإدارة الصفقات العمومية في اتصالات الجزائر بالأغواط.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الإفصاح والشفافية على إدارة الصفقات العمومية في اتصالات الجزائر بالأغواط.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد أثر للمساءلة على إدارة الصفقات العمومية في اتصالات الجزائر بالأغواط.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد للعدالة على إدارة الصفقات العمومية في اتصالات الجزائر بالأغواط.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد للمسؤولية على إدارة الصفقات العمومية في اتصالات الجزائر بالأغواط.

ثالثا- أهمية الدراسة:

حظيت هذه الدراسة بأهمية بالغة على مختلف الأصعدة تجلت فيما يلي:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الموضوع المعالج في حد ذاته فهي تجمع بين متغيرين جد مهمين (حوكمة المؤسسات وإدارة الصفقات العمومية) حيث تعتبر حوكمة المؤسسات مجموعة من الآليات والعمليات التي يتم من خلالها التحكم في المؤسسات وتشغيلها، وتعتبر الصفقات العمومية من أهم الوسائل المستعملة لعقلنة تكاليف التسيير العمومي ومحور هام من محاور النمو.

- إن من شأن ركائز حوكمة المؤسسات أن تمكن المؤسسة من الاستجابة بفاعلية وبشكل سريع للمخاطر التي قد تنشأ الأمر الذي يعمل على زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها دون عقبات.
- إن لإدارة الصفقات العمومية أثر كبير على مناخ الأعمال إذ نجد أنها تساهم وبصفة فعالة في تحديث وإنعاش النسيج الاقتصادي وتعزيز الرصيد المعرفي والتقني للمتعاملين الاقتصاديين وذلك من خلال المقاربة التشاركية في تدبير الطلبات العمومية.
- لإدارة الصفقات العمومية أهمية كبيرة تتجسد في تعداد أدوارها ووظائفها واتساع مجالاتها وهذا ما جعل المشرع الجزائري يوليها قدرا عاليا من الأهمية من أجل تحقيق الأهداف التنموية وتنفيذ البرامج المسطرة.
- هذه الدراسة مهمة للغاية لكل باحث من داخل أو خارج المديرية وهذا من خلال لفت انتباهه إلى بعض النقاط التي يمكن أن تكون غائبة عنه.

رابعاً- أهداف الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- التعرف على الأدبيات النظرية لحوكمة المؤسسات من خلال التطرق إلى ماهية حوكمة المؤسسات وأبعادها المختلفة لمنظرين عرب وأجانب وكذا التطرق لأساسياتها.
- الوقوف على أهم ما جاء به المرسوم الرئاسي 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام.
- التعرف على أثر حوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية من الجانب النظري.
- التطرق إلى الدراسات السابقة لحوكمة المؤسسات وإدارة الصفقات العمومية ومجال الاستفادة من هذه الدراسات.
- بناء نموذج يظهر العلاقة بين متغيرات الدراسة وتأثيرها على بعضها البعض.
- التوصل إلى نتائج وتقديم توصيات واقتراحات التي تأمل الطالب أن تأخذ بعين الاعتبار في مديرية التربية لضمان تسيير أمثل.

خامساً- أسباب اختيار الموضوع:

كان وراء اختيار هذا الموضوع أسباب عديدة يمكن تقسيمها إلى:

أولاً: أسباب ذاتية

- الاهتمام الشخصي بهذا الموضوع نظراً لأن الحوكمة والصفقات العمومية من بين المواضيع الهامة التي تندرج ضمن تخصصي إدارة الميزانية.

● اعتبار الطالب أن الكثير من المشاكل داخل المؤسسات سببها الرئيسي هو الفساد المالي ولهذا تعد الحوكمة سبيلا رشيدا للقضاء عليه.

● الإسهام في إضافة علمية ولو ضئيلة وإثراء الدراسات العلمية في هذا المجال.

ثانيا: أسباب موضوعية

- يعتبر موضوع حوكمة المؤسسات ضمن الموضوعات الجديدة والمبتكرة.
- القيمة العلمية للموضوع في حد ذاتها تعد بمثابة دافع للبحث فيه.
- مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بإبرام صفقات عمومية لذا تعد مجتمعا مناسبا لدراسة العلاقة بين حوكمة المؤسسات وإدارة الصفقات العمومية.

سادسا- المنهج المستخدم في الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج التحليلي، وهذا للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار النظري لحوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى المفاهيم المتعلقة بالإطار النظري لإدارة الصفقات العمومية والعلاقة المتبادلة بين متغيري الدراسة، وكذا الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة.

أما الجانب التطبيقي فسنقوم بدراسة حالة في اتصالات الجزائر بالأغواط بهدف معرفة مستوى كل من حوكمة المؤسسات وإدارة الصفقات العمومية فيها، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بينهما من وجهة نظر عينة الدراسة واستخراج النتائج والتوصيات.

سابعا- أدوات الدراسة:

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة ومصادر البيانات فتمثلت في الآتي:

الدراسة النظرية: اعتمدنا على المسح المكتبي بهدف الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية، وكذا مختلف المداخلات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة والمواقع الإلكترونية.

دراسة احالة: لإسقاط الدراسة النظرية على اتصالات الجزائر بالأغواط، سنستخدم الاستبانة وذلك من خلال تقديمها إلى عينة من الموظفين في اتصالات الجزائر بالأغواط، التي سنعالج بياناتها وفق أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

ثامنا- حدود الدراسة:

للتحكم أكثر بموضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة، ستكون حدود دراستنا كما يلي:

أ. الحدود الموضوعية

ستقتصر الدراسة على تناول موضوع أثر حوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية دراسة حالة، أي أن المتغير المستقل هي حوكمة المؤسسات بأبعادها الأربعة (الإفصاح والشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية) التي تم انتقاؤها بما يواءم والمؤسسة محل الدراسة والإشكالية، أما المتغير التابع فهو إدارة الصفقات العمومية.

ب. الحدود المكانية

لإسقاط موضوع الدراسة على أرض الواقع تم اختيار اتصالات الجزائر بالأغواط وهذا لتلاؤمها مع موضوع الدراسة (أثر حوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية)، وكذلك لقربها من مكان اقامتنا مما يمكننا من دراسة وتحليل المعلومات والنتائج المحصلة وهذا لمعرفة الأثر بين المتغيرات والخروج بتوصيات.

ج. الحدود البشرية

سنقوم بتوزيع الاستبانة على عينة من العاملين باتصالات الجزائر بالأغواط على اختلاف مناصبهم المشغولة (مدير، أمين عام، رئيس مصلحة، رئيس مكتب، عون إدارة) والبالغ عددهم 318 موظف إداري.

د. الحدود الزمانية

انطلقت دراستنا خلال الموسم 2021/2022 ابتداء من جانفي 2021، أما الدراسة الحالة فقد امتدت خلال الفترة من جوان 2021 إلى غاية جوان 2022.

تاسعا- صعوبات الدراسة:

واجهتنا العديد من الصعوبات أثناء هذه الدراسة نذكر منها:

- قلة وندرة المراجع التي تخص موضوع الصفقات العمومية حسب قانون 247/15.
- عدم وجود دراسات تناولت موضوع الدراسة ككل بشكل معمق.
- تأخر استرجاع الاستبانات من المديرية وفقد بعضها الآخر.



- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة من المؤسسة محل الدراسة.
- تحفظ بعض الأفراد أثناء الإجابة على الأسئلة.
- صعوبة في تجاوب عينة الدراسة مع الموضوع المقدم خاصة وأنه يتميز بالحدثة بالنسبة لمحيط هذه العينة.

عاشرا- هيكل الدراسة:

في مسعانا إلى التعمق في الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات قسمنا الدراسة إلى:

سيتناول **الفصل الأول** الأدبيات الدراسة النظرية والتطبيقية من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، إذ سنتطرق في المبحث الأول الأدبيات النظرية لحوكمة المؤسسات وعرض مفهوم حوكمة المؤسسات وأهميتها وأبعادها وأساسياتها دون أن ننسى أن نعرض على التطور التاريخي لها وكذا أهداف ومحددات حوكمة المؤسسات، لنمر بعد ذلك إلى المبحث الثاني الأبيات النظرية لإدارة الصفقات العمومية ونعرض أهم ما يتعلق بها من مفهوم وأنواع الصفقات العمومية والتطور التاريخي لها والتطرق إلى أساليب ومراحل إبرام الصفقات العمومية وآليات الرقابة عليها، و محاولة تحديد أثر حوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية، وصولا إلى المبحث الثالث الدراسات السابقة حيث سنحاول التطرق إلى أهم الدراسات التي تناولت موضوع حوكمة المؤسسات ومن ثم الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الصفقات العمومية ومن بعدها إلى الدراسات التي تناولت موضوع أثر حوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية و في الأخير إلى مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

أما بالنسبة **للفصل الثاني** سيخصص للدراسة الحالة لاتصالات الجزائر بالأغواط وهذا من خلال تقسيمه أيضا إلى ثلاثة مباحث أين سنعرض بداية المبحث الأول تحت عنوان طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها حيث سنتناول تقديم حول مديرية التربية لولاية الجلفة والتطرق إلى نشأتها وتعريفها وهيكلها التنظيمي ومصالح المؤسسة وأهم المهام المنوطة بها، وكذا النموذج المستخدم للدراسة و مجتمع و عينة الدراسة، لنتنقل بعد ذلك إلى المبحث الثاني أين سنعرض اختبار الصلاحية ونتائج البيانات الشخصية ونتطرق إلى أساليب المعالجة الإحصائية واختبار اتساق وثبات أداة الدراسة والتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية، لنختم بالمبحث الثالث أين سنعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها لتتعرف على مستوى كل من حوكمة المؤسسات وإدارة الصفقات العمومية في اتصالات الجزائر بالأغواط ومن ثم عرض نتائج اختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

تمهيد:

تعد الصفقات العمومية القناة الأكبر لصرف أموال المؤسسة وهي الأداة الحقيقية للتجسيد الميداني لمختلف الطلبات والمشاريع العمومية فهي تحتل نسبة معتبرة من النفقات العمومية وتمثل آلية أساسية في النمو الاقتصادي كما تعكس مدى انفتاح السوق العمومي في أي بلد.

وسعيًا من الدولة للتخلص من ظاهرة الفساد المالي التي طالما ارتبطت بمجال الصفقات العمومية ومن أجل القضاء على السلوك الإجرامي الذي يؤدي إلى العبث والإخلال بأمانة الوظيفة العامة واستغلالها وخيانتها لتحقيق المصلحة الخاصة. الأمر الذي دفع متخذي القرار للبحث عن نظام مؤسس والتزام أخلاقي واجتماعي لإدارة الصفقات العمومية لذا فإن نموذج حوكمة المؤسسات هو الحل الأمثل لذلك وهنا تظهر الحاجة إلى الاستعانة بأبعاد ومعايير حوكمة المؤسسات كمخرج فعال من ظاهرة الفساد والسبيل الناجع للمحافظة على الأموال العمومية وترشيد إنفاقها وتحسين تنظيم الصفقات العمومية.

وللإلمام بما سبق سنتطرق جاء هذا الفصل ليسلط الضوء على كل من الصفقات العمومية وحوكمة المؤسسات وهذا من خلال التطرق إلى:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لحوكمة المؤسسات

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لإدارة الصفقات العمومية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لحوكمة المؤسسات

حضي مفهوم حوكمة المؤسسات في السنوات الأخيرة باهتمام كبير نتيجة حالات الفشل التي لمت بكبريات المؤسسات والشركات وهذا لم يؤثر فقط في من لهم صلة مباشرة بالشركات المعنية ولكن أثر على اقتصاد تلك الدول في مجملها وهذا ما جعل العالم ينظر نظرة جديدة حول حوكمة المؤسسات، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية حوكمة المؤسسات وأبعادها وكذا أساسياتها ومحدداتها.

المطلب الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

للتعرف على ماهية حوكمة المؤسسات سوف نتطرق إلى مفهوم حوكمة المؤسسات والتطور التاريخي لها بالإضافة إلى أهمية حوكمة المؤسسات والأطراف المعنية بها.

أولاً: مفهوم وخصائص حوكمة المؤسسات

1. مفهوم حوكمة المؤسسات:

ظهرت كثير من المفاهيم المتعلقة بحوكمة المؤسسات وسوف نذكر بعضاً من هذه المفاهيم:¹

- عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها: «ذلك النظام الذي يوضح كيفية إدارة منشآت الأعمال المالية والرقابة عليها».
- في حين عرفها (wolfensoh) بأنها: «النظام الذي يدور حول تحقيق العدالة والشفافية و محاسبة المسؤولية».
- هناك من يرى الحوكمة المؤسسية على أنها: «استراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسة وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة و قائمة بذاتها ولها من الأنظمة و اللوائح الداخلية و الهيكل الإداري ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بعيداً عن تسلط أي فرد فيها وذلك بالقدر الذي لا يتضارب و مصالح الآخرين ذوي العلاقة».
- وعرفت بأنها: "مجموعة الأنشطة التي تستهدف إعطاء مصداقية لعملية إعداد التقارير المالية، حيث أن المراجعة لن تفي بالدور المنشود منها في مجال حوكمة الشركات إلا بقيامها بإضفاء المصداقية على المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية".²

¹: علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء-عمان، 2011. ص:24،25.

²:عبدالله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، القاهرة، 2014. ص:206.

- هناك من يعرفها بأنها: "مجموعة من القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة مثل حملة السندات، العمال، الدائنين من ناحية أخرى".¹
- حوكمة الشركات هي مجموعة من الآليات والعمليات والعلاقات التي يتم من خلالها التحكم في الشركات و تشغيلها.²
- في حين عرفها (Kudzai) على أنها: "جهود واعية ومتعمدة ومستمرة من قبل كيان الشركة لتحقيق توازن حكيم بين مصالحها الخاصة ومصالح مختلف مكونات البيئة التي تعمل فيها، وأيضا جميع الجهود لتعزيز مساءلة أعضاء مجلس الإدارة تجاه المساهمين والجهود الأخلاقية واللعب النزيه لتحقيق النجاح المؤسسي".³

ومن التعاريف السابقة يمكن إستنتاج التعريف التالي:

حوكمة المؤسسات عبارة عن مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة المؤسسة وإحكام الرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين الفاعلين داخل المؤسسة .

2. خصائص حوكمة المؤسسات:

هناك عدة خصائص للحوكمة الرشيدة وتعتبر نفسها خصائص حوكمة المؤسسات وتتمثل هذه الخصائص في ما يلي:⁴

- المشاركة: يجب أن يكون لجميع الرجال و النساء صوت في صنع القرار سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
- الشفافية: مبنية على التدفق الحر للمعلومات حيث يتم توفير معلومات كافية لفهمها ومراقبتها.
- التوجه الاجتماعي: تهدف للوصول إلى إجماع واسع حول ما هو في مصلحة المجموعة.
- القيمة المالية: لدى جميع الرجال والنساء فرص لتحسين رفاههم أو الحفاظ عليه.
- الفعالية والكفاءة: تنتج العمليات والمؤسسات نتائج تلبى الاحتياجات مع الإستخدام الأفضل للموارد.
- المسؤولية: إن صانعي القرار مسؤولون أمام الجمهور وكذلك المؤسسات المعنية.
- الرؤية الإستراتيجية: يتمتع القادة والجمهور بمنظور واسع وطويل الأمد بشأن الحكم الراشد والتنمية البشرية.

ثانيا: التطور التاريخي لحوكمة المؤسسات

¹: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2008، ص: 15.

²: تاريخ الزيارة: 2022/4/12. www.Wikipedia.The free encyclopedia.com

³: Kudzai Dalton Chibarinya. **Corpo rate Gouvernance** Notes. Book. January 2014. P : 7.

⁴: Hari Srinivas. **Under standing Urban Gouvernance**. GDRC Programme on Urbana Gouvernance :A book. 1996.

إن الأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات يعود لنظرية الوكالة ويعود ظهوره أولاً للأمريكيين (Mens) و (Berle) سنة 1932 اللذان تطرقا لمفهوم الحوكمة في كتابهم "الشركة الحديثة والملكية الخاصة" الذي يعني أداء الشركات الحديثة و الإستخدام الفعال للموارد فضلاً على القضايا المرتبطة بفضل الملكية عن الإدارة حيث نجد¹:

أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات و المساهمين، حيث تسلم هذه النظرية على أن الوكيل يتصرف نيابة عن المالك وذلك بتفويض منه، وليس بالضرورة أن يكون لهذين الطرفين نفس الأهداف، و هكذا نادى هذه النظرية بضرورة التعبير عن جميع حالات التعارض في المصالح حيث درست المشاكل الناتجة عن التعارض في المصالح للفئات المختلفة المرتبطة بالشركة، وهذا كله أدى إلى زيادة الإهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به أعضاء مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمس بزمام الأمور داخل الشركات.

كما تطرق كل من (Gensen) و (Meckling) سنة 1976 و (Foma) سنة 1980 للإهتمام بحوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ في الفصل بين الملكية والتسيير والإدارة.

أدى توسع الشركة وزيادة حجم نشاطها إلى ظهور إهتمام كبير بالمعاملات المتعلقة بها، والتي أصبحت تشكل العديد من النقاشات خاصة لدى متخذي القرارات، حيث تناول (Williamson) في سنة 1985 نظرية تكاليف الصفقات، هذه النظرية تنشأ من خلال العلاقات التعاقدية التي تربط بين كل المساهمين، الدائنين، الأجراء، المورد.

أما في سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالإنحرافات بإعداد القوائم المالية وذلك بإصدار تقريرها السنوي الذي يتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في القوائم المالية.

ولقد كان الإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة (Cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكلة من قبل مجلس التقارير المالية و سوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية للحوكمة والذي طالبت فيها اللجان باتباع الشركات معايير و مبادئ الشركات على الأعمال وذلك بعد الإدعاءات المتزايدة حول نقص الثقة و التقارير المالية من قبل المساهمين في بورصة لندن.

وقد أخذت حوكمة الشركات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية والفضائح المالية لكبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001. وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي هو أول إعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم.

¹: العائدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسة، 2015. ص: 11-13.

كما أنه في سنة 1999 أصدرت كل من (NASD) و (NYSE) تقريرهما والذي اهتم بفعالية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الإلتزام بمبادئ حوكمة الشركات، أما بالنسبة لسنة 2002 تم إصدار (Sarbanes Oxley Act) الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات، وذلك من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات.

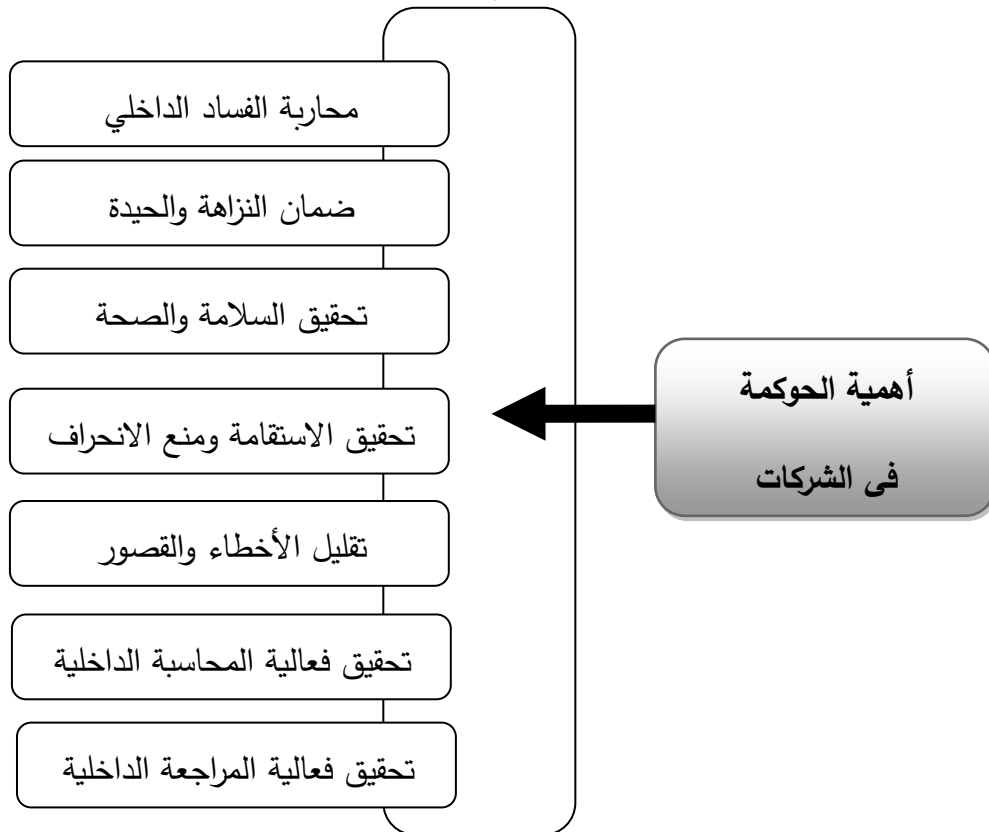
مع تصاعد الأزمة المالية العالمية عقد إجتماع لمجلس الإتحاد الأوروبي في أكتوبر 2008 ألح من خلاله بعض الزعماء السياسيين في الدول الكبرى إلى ضرورة إخضاع كل الفاعلين في الأسواق المالية للتنظيم والإشراف.¹

ثالثا: أهمية حوكمة المؤسسات وأهدافها

1. أهمية حوكمة الشركات:

تعد حوكمة الشركات من العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات أهدافها وكذلك فإن الحوكمة أساس جيد للإستقامة والصحة الأخلاقية، و يمكن توضيح أهميتها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 1: أهمية حوكمة الشركات



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، ص: 58.

¹: العابدي دلال، مرجع سبق ذكره. ص ص: 12، 13.

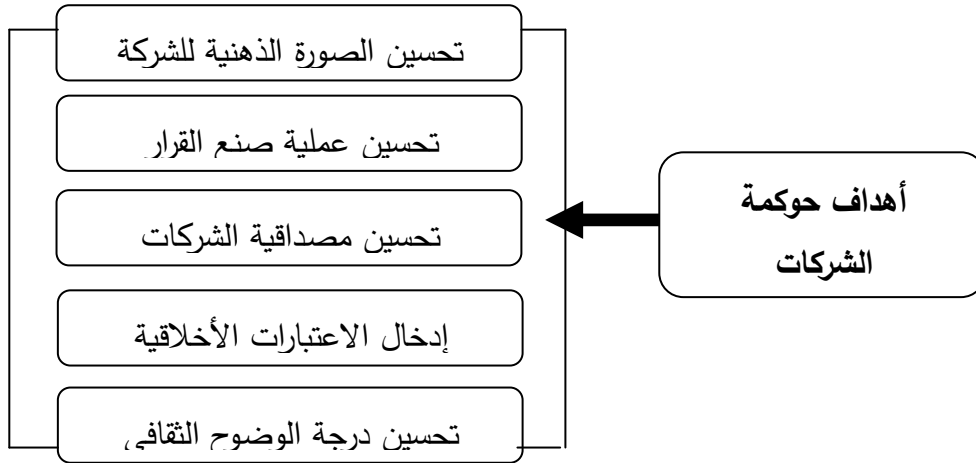
حيث تكمن أهميتها في ما يلي¹:

- محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه.
- تحقيق النزاهة الجيدة والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءاً من مجلس الإدارة إلى أدنى عامل فيها.
- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمدية أو إنحراف متعمد أو غير متعمد ومنع إستمراره.
- محاربة الإنحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديداً للمصالح أو أن باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال.
- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن بل إستخدام النظام الحمائي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء.
- تحقيق الإستفادة القصوى و الفعالية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي وتحقيق فاعلية الإنفاق.
- تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الإستقلالية وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة الشركات أو من جانب المديرين.²

2. أهداف حوكمة الشركات:

تعمل حوكمة الشركات من خلال مبادئها ومعاييرها على تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيح هذه الأهداف أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 2: أهداف حوكمة الشركات



المصدر: بروش زين الدين، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، ص: 6.

¹: محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005. ص: 57، 58.

²: نفس المرجع، ص: 59، 58.

نوجزها في العناصر التالية¹:

- تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها بتحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عنها.
- تحسين عملية صنع القرار في الشركات بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبته من خلال الجمعية العامة.
- تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود.
- إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار.
- تحسين درجة الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات.
- زيادة قدرة المؤسسات على تحسين موقفها التنافسي.
- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين.

رابعاً: الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات

- يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وتتمثل تلك الأطراف في التالي²:
- **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأس مال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم و ذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل و هم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.
 - **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أداؤهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
 - **الإدارة:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.
 - **أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون

¹: بروش زين الدين، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية بنوك وإدارة أعمال، جامعة بسكرة، 2015، ص: 5.

²: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2008، ص: 16، 17.

على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفون بمقدرة الشركة على الإستمرار.

المطلب الثاني: أبعاد حوكمة المؤسسات

تختلف وجهات النظر بين الباحثين حول تحديد أبعاد الحوكمة، حيث أن كل باحث يركز على أبعاد معينة، وسوف نحدد أكثر الأبعاد المتناولة من قبل الباحثين والتي تكون أقرب لدراستنا بالإعتماد عليها من خلال الجدول التالي: في هذا الجدول ضروري ذكر الأبعاد حسب الدراسات السابقة إسم المنظر والسنة ثم في آخر سطر سنختار إحداهم ونشرحهم:

الجدول 1: أبعاد حوكمة المؤسسات حسب العديد من الباحثين

المنظر	الأبعاد التي وضعها
01 مدحت محمد أبو النصر 2015	البعد الإقتصادي أو الحكم الإقتصادي، البعد السياسي أو الحكم السياسي، البعد الإداري أو الحكم الإداري.
02 باسة العربي وعيسى عبد الرحيم 2015	البعد الإقتصادي أو الإستثماري، البعد الإجتماعي والقانوني، البعد البيئي.
03 بروش زين الدين 2012	البعد الإشرافي، البعد الرقابي، البعد الأخلاقي، الإتصال و حفظ التوازن، البعد الإستراتيجي، المساءلة، الإفصاح و الشفافية.
04 1996 Hari Srinivas	البعد السياسي، البعد الإقتصادي، البعد المؤسسي.
05 Mohammad Samiul Islam 2017	بعد التواصل، بعد التجميع، البعد التنفيذي، البعد الإداري، البعد التنظيمي، البعد القضائي.
06 عبد المجيد كموش 2014	البعد الإقتصادي والإستثماري، البعد الإجتماعي والقانوني، بعد الإتصال وحفظ التوازن، البعد البيئي، البعد الإستراتيجي، البعد الإشرافي و الرقابي.
07 بلهادي عبد القادر 2018	بعد إشرافي و رقابي، بعد أخلاقي، بعد إستراتيجي.
08 من وجهة نظر إسلامية	الإفصاح والشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية.
الأبعاد التي سيتم اعتمادها	سيتم اعتماد الأبعاد حسب وجهة نظر إسلامية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

أولاً: الإفصاح والشفافية

ويتعلق الإفصاح والشفافية ليس فقط بالمعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى الشركة، بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة عن الالتزام بمبادئ الحوكمة طبقاً لتوصيات سوق نيويورك للأوراق المالية.¹

ثانياً: المساءلة

يعترف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة على أنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش.

يمكن لآليات وضع المسؤولين موضع مساءلة أن تكون فيما بين المؤسسات الحكومية المختلفة، أو داخل المؤسسات بين المشرفين والمرؤوسين، أو أن تتعدى المؤسسات، مثلاً عندما يتوجب على مؤسسة وموظفيها الإجابة مباشرة على أسئلة الزبائن أو كل من لهم مصلحة في المؤسسة، تتطلب المساءلة وجود حرية معلومات وأصحاب مصلحة قادرين على تنظيم أنفسهم وسيادة القانون.²

ثالثاً: العدالة

تعد العدالة من أهم الأسس التي تقوم العقود الشرعية عليها، وذلك ما نجده في آيات عديدة في القرآن الكريم منها قول الله عز وجل: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ"، وقوله تعالى: "وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا"، وقوله سبحانه: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ".³

رابعاً: المسؤولية

ومن المنظور الإسلامي، فإن تحديد المسؤولية بدقة أمر مهم وقد حددتها الشريعة بشكل دقيق، ويساند ذلك عند الفرد المسلم الدافع الديني لأن آية مسؤولية يتحملها المسلم بناء على تعاقد مع غيره لا يكون مسؤولاً فقط أمام من تعاقد معه إنما هو مسؤول أولاً أمام الله عز وجل، الذي أمر بالوفاء بالعقود⁴

المطلب الثالث: أساسيات حوكمة المؤسسات

¹: بروش زين الدين ، مرجع سبق ذكره. ص ص: 6، 7.

²: <https://manifest.univ-ouargla.dz/> تاريخ الزيارة: 2022،/5/12

³: <https://www.addustour.com/articles/236888> تاريخ الزيارة: 2022،/5/12

⁴: <https://www.addustour.com/articles/236888> تاريخ الزيارة: 2022،/5/12

تسعى حوكمة المؤسسات إلى تحقيق عدة مزايا للمؤسسة والتي تسطر من خلالها أهداف الحوكمة ويجدر بالذكر أن هناك مجموعة من المبادئ و المعايير التي تساهم في الوصول إلى تلك الأهداف وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى مبادئ حوكمة المؤسسات ومعاييرها ودور هذه المبادئ والمعايير في تحقيق أهداف حوكمة المؤسسات.

أولاً: مبادئ حوكمة المؤسسات

سوف نتطرق إلى مبادئ الحوكمة الرشيدة ثم إلى مبادئ حوكمة المؤسسات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

1. مبادئ الحوكمة الرشيدة: يمكن تلخيصها في:¹

1.1 المشاركة: تعتبر مشاركة كل من الرجال و النساء ركيزة أساسية للحكم الجيد وقد تكون المشاركة إما بصورة مباشرة أو من خلال مؤسسات تمثيلية شرعية وسيطة، ومن الجدير بالذكر الإشارة أن الديمقراطية التمثيلية لا تعني بالضرورة أن هموم الجماعات الأكثر إستضعافاً في المجتمع قد تأخذ في الإعتبار في عملية صنع القرار، فالمشاركة يجب أن تكون معلومة ومنظومة ويعني هذا حرية التجمع والتعبير من ناحية ومجتمعاً مدنياً منظماً من ناحية أخرى.

2.1 حكم القانون: يتطلب الحكم الجيد أطراً قانونية عادلة والتي يجري تنفيذها بحيادية، ويتطلب أيضاً الحماية الكاملة لحقوق الإنسان، والتنفيذ العادل للقانون يتطلب قضاء مستقلاً وشرطة محايدة نزيهة.

3.1 الشفافية: تعني الشفافية أن صناعة القرارات وتنفيذها تجري وفق قواعد، وتعني أيضاً أن المعلومات متاحة ويمكن أن تصل مباشرة إلى أولئك المتأثرين بهذه القرارات وتنفيذها وتعني كذلك إتاحة معلومات كافية بأشكال مفهومة ومن خلال الإعلام.

4.1 سرعة الإستجابة: هو أن تحاول العمليات و المؤسسات أن تكون مواتية لكل الفاعلين.

5.1 الإجماع والموافقة: ثمة فاعلين متعددين و رؤى متعددة في المجتمع و يتطلب الحكم الجيد توسط مختلف المصالح في المجتمع من أجل الوصول إلى توافق واسع بشأن ما يشكل المصلحة المشتركة لكل المجتمع وكيف يمكن تحقيقها ويتطلب أيضاً نظرة واسعة وطويلة المدى حول المطلوب من أجل التنمية المستدامة وكيفية تحقيق أهداف هذه التنمية.

6.1 المساواة والإشتمال: إن صلاح المجتمع يعتمد على ضمان شعور كل أعضائه بأن لهم حظ من المشاركة فيه ولا يشعرون بالإقصاء من التيار الرئيسي للمجتمع، ويتطلب هذا أن تحظى كل المجموعات خاصة المجموعة الأكثر إستضعافاً بفرص من أجل التحسين أو الحفاظ على ما هو في صالحها.

¹: مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص: 55، 56.

7.1 الفاعلية والكفاءة: يعني الحكم الجيد أن نتائج العمليات والمؤسسات تتفق مع احتياجات المجتمع من خلال الإستخدام الأمثل للموارد التي في متناولها، ويغطي مفهوم الكفاءة أيضا الإستخدام القائم على الإستدامة للموارد الطبيعية وحماية البيئة.

8.1 المحاسبة: تعتبر المحاسبة ركيزة أساسية للحكم الجيد ليس فقط بالنسبة للمؤسسات الحكومية بل أيضا بالنسبة للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني التي يجب أن تخضع للمحاسبة من قبل المجتمع والقائمين على المؤسسات وبشكل عام فإن منظمة أو مؤسسة ما يجب أن تخضع لمحاسبة أولئك المتأثرين بقراراتها وأفعالها، والمحاسبة لا يمكن أن تكون سارية بدون شفافية وحكم القانون.

9.1 الرؤية الإستراتيجية: ينبغي أن يمتلك القادة وكذلك القائمين على المؤسسات رؤية طويلة المدى للحكم الجيد والتنمية بالتوازي مع الوعي بما هو مطالب لهذه التنمية.¹

2. مبادئ حوكمة المؤسسات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

للحوكمة جملة من المبادئ يمكن تلخيصها في:²

1.2 ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات: ينبغي أن يعمل هذا الإطار على ضمان شفافية الأسواق وكفاءتها بما يتوافق مع أحكام القانون، كفاءة تخصيص الموارد، توزيع المسؤوليات بين الأطراف المعنية، إعطاء أهمية أكبر على وجه الخصوص لنوعية الإشراف والتنفيذ، وقد تضمن هذا المبدأ عنصر جديد يتعلق بمساهمة أسواق الأسهم في جودة الحوكمة الرشيدة للمؤسسات.

2.2 حفظ حقوق جميع المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم: يقوم هذا المبدأ على تحديد الحقوق الأساسية للمساهمين بما في ذلك الحق في الحصول على المعلومات والمشاركة في إجتماعات الجمعية العامة وكذا القرارات المهمة، بالإضافة إلى ضمان الإفصاح عن المعلومات، وقد تم تناول جوانب جديدة ضمن هذا المبدأ من بينها إستخدام تكنولوجيا المعلومات أثناء إجتماعات الجمعية العامة، إجراءات الموافقة على المعاملات التي أجريت مع الأطراف ذات العلاقة ومشاركة المساهمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمكافآت المديرين.

3.2 المؤسسات الإستثمارية، أسواق الأسهم ووسطاء آخرون: ضرورة وضع حوافز إقتصادية سليمة طوال سلسلة الإستثمارات، وكذا الحاجة إلى الشفافية في تضارب المصالح والعمل على التقليل منها لأدنى حد.

¹: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره. ص ص: 56، 57.

²: حاييف سعاد، أثر المحددات السلوكية والمهنية للمديرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التدبير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2015. ص ص: 65، 66.

4.2 دور أصحاب المصالح: يهدف هذا المبدأ إلى تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصالح وضمان الإعترااف بالحقوق القانونية لأصحاب المصالح وإحترامها كما يسعى هذا المبدأ لضمان حصولهم على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبصورة منتظمة بالإضافة إلى ضمان حصولهم على التعويضات اللازمة في حالة إنتهاك حقوقهم.

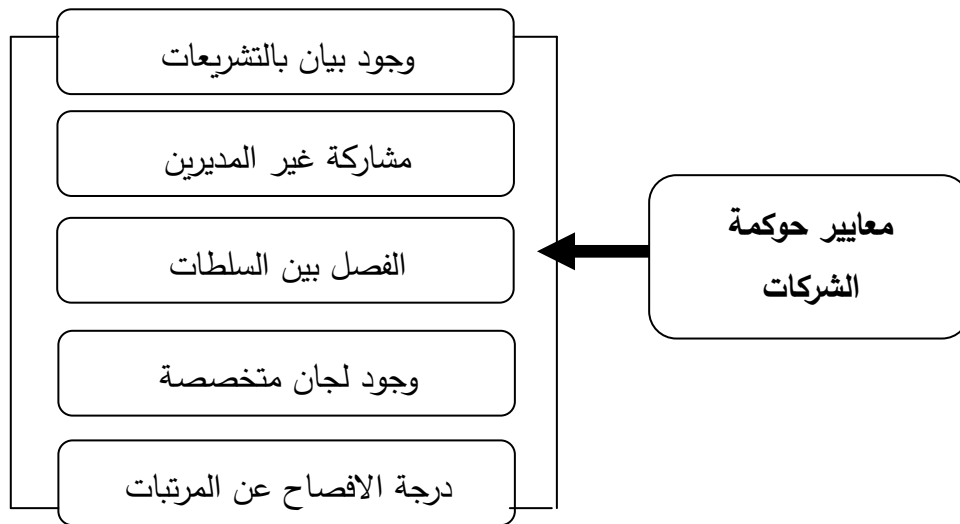
5.2 الإفصاح والشفافية: في ضوء هذا المبدأ ينبغي ضمان الإفصاح عن المعلومات المرتبطة بالوضعية المالية للمؤسسة، أهداف المؤسسة، المساهمات في رأس المال، المكافآت، المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة.... إلخ.

6.2 مسؤوليات مجلس الإدارة: ينبغي ضمان تحديد مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة بشكل واضح بالأخص المراجعة و التوجيه لإستراتيجية المؤسسة، إختيار وتعيين المديرين وتحديد المرتبات والمزايا الممنوحة لهم وكذا ضمان نزاهة النظم المحاسبية والتقارير المالية، وقد تم إضافة عناصر جديدة ضمن هذا المبدأ ويتعلق الأمر بدور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، تقييم أعضاء مجلس الإدارة و إنشاء لجان مختصة في عدة مجالات.

ثانيا: معايير حوكمة الشركات

توجد عدة معايير لحوكمة الشركات و يمكن توضيح هذه المعايير من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 3: معايير حوكمة الشركات



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، ص: 123.

يمكن شرح المعايير الأساسية لحوكمة المؤسسات في ما يلي¹:

- مدى وجود بيان بالتشريعات والقوانين واللوائح المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة الإدارة في مجالس إدارة الشركات.... وهل من السهل الحصول عليها..... وهل نصوصها واضحة وصياغتها سليمة، وسهلة الفهم وهل

¹: محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005. ص: 123-125.

هي كافية..... وهل هي متسقة مع حزمة التشريعات الأخرى، أم أن هناك تعارضا وتضاربا وعدم توافق بينهما و بين تشريعات أخرى بحيث يبطل أحدهما الآخر أو يعطل تنفيذه، أو يجد لمن يخالف أحكامهما مخرجا من تلقي العقوبات الخاصة بالمخالفة لأحكامها.

- مدى المشاركة النسبية لغير المديرين التنفيذيين في صنع القرارات و في توجيه مسار العمل، وفي تحديد مجالات النشاط وهو أمر بالغ الأهمية ومن شأنه أن يوفر أداة جيدة للتوجيه، وللرقابة ولتحسين الإشراف ولتحقيق مزيد من الشفافية.
- مدى وجود وتقسيم للعمل والأدوار بين مجلس الإدارة وبين المسؤول التنفيذي، ولما يوجده هذا الفصل من حيوية وفاعلية تتصل بتحديد الرؤية الإستراتيجية وإختيار ورسم السياسات وما يتصل أيضا بالتكتيكات التنفيذية المختلفة، والتي تتم من وقت لآخر في العمل ومدى توافقه واتساقه مع احتياجات ومتطلبات مصالح العمل و مصالح أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة في المشروع.
- مدى وجود لجان رئيسية تابعة لمجلس الإدارة تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية وتتناول الأنشطة التي تحتاج إلى تطوير والتي من شأنها دراسة الجديد.
- مدى ودرجة الإفصاح عن مرتبات ومكافآت كبار المديرين وما يتصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام بها ومدى تحقيق كل منهم من النتائج واتساقها مع ما يتم التعاقد عليه والحكم على كفاءة مجلس الإدارة.

ثالثا: محددات حوكمة المؤسسات

وتتمثل محددات حوكمة المؤسسات في ما يلي¹:

1. محددات خارجية

تشير إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة الذي يشتمل على القوانين المنظمة للنشاط الإقتصادي في توفير المال اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج فضلا عن كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية وبعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المدققين والمحاسبين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية، و تعود أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة من خلال تقليل التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

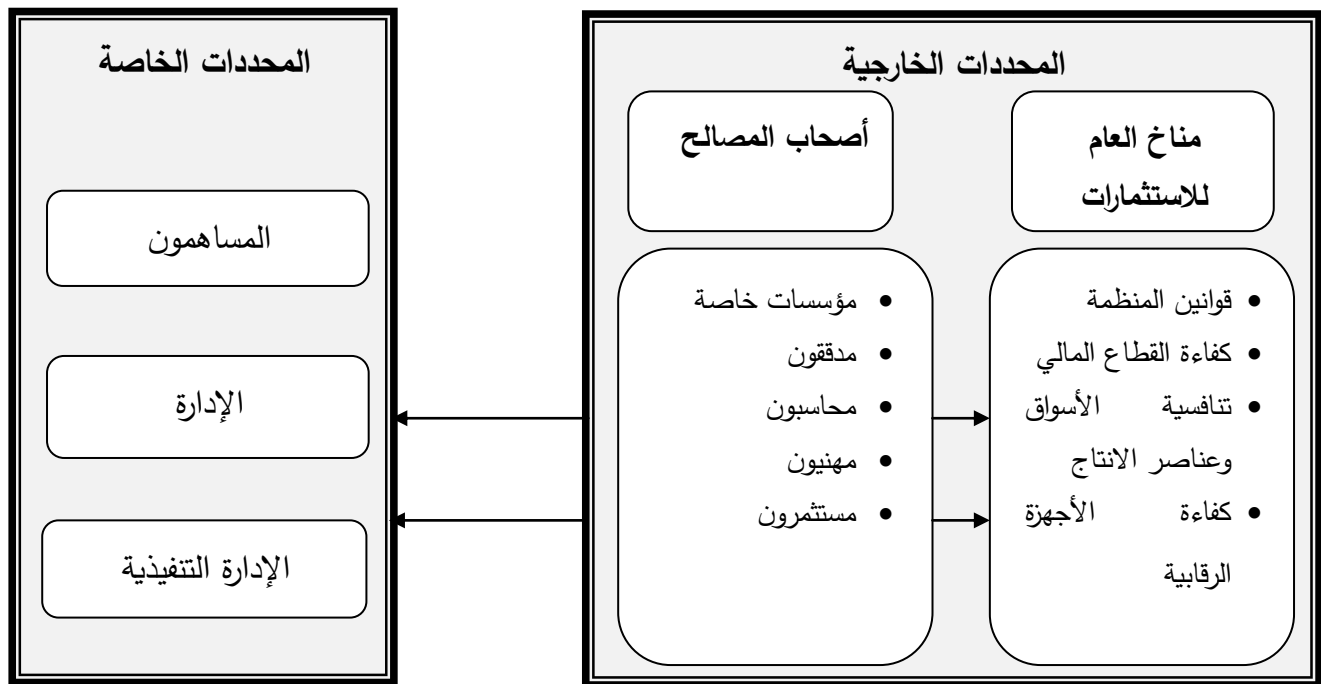
¹ - علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2011. ص:46،47.

2. محددات داخلية

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية إتخاذ القرار وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، التي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح تلك الأطراف.

ويمكن توضيح العلاقة بين المحددات الخارجية والمحددات الداخلية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 4: محددات حوكمة الشركات



المصدر: علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، ص: 47.

يتضح من خلال الشكل أن هناك علاقة تبادلية بين هذه المحددات الداخلية والخارجية في اتجاه دعم وإرساء مبادئ الحوكمة ومن شأن هذا أن يؤدي إلى زيادة الثقة في الإقتصاد وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الإستثمار والحفاظ على حقوق صغار المساهمين إضافة إلى دعم نمو القطاع الخاص و دعم قدرته التساهمية، ويجب التأكيد أن هذه المحددات سواء داخلية أو خارجية تتأثر بدورها بمجموعة من العوامل كثقافة الدولة والنظام السياسي والإقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لإدارة الصفقات العمومية

كانت الصفقات العمومية ولا تزال الأداة الرئيسية للإنفاق العام وبهدف الترشيد والعقلنة تسعى كل الدول لتحقيق أكبر قدر ممكن من المنفعة بما لديها من موارد مالية ومادية، ولذلك حظيت إدارة الصفقات العمومية باهتمام كبير من خلال تعديلها وتحديثها كل مرة للحصول على النزاهة والشفافية في تطبيقها وإجراءاتها.

وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الصفقات العمومية وأساليب ومراحل إبرامها وكذا آليات الرقابة على الصفقات العمومية، والتعرف على دور حوكمة المؤسسات في إدارة الصفقات العمومية.

المطلب الأول: ماهية الصفقات العمومية

للتعرف على ماهية الصفقات العمومية سوف نتطرق إلى مفهوم الصفقات العمومية والتطور التاريخي لها ومن ثم أنواع الصفقات العمومية.

أولاً: مفهوم الصفقات العمومية

وبهدف التحكم في مصطلح الصفقات العمومية يقتضي هذا إعطاء تعريف لها سواء من الناحية التشريعية أو من ناحية إجتهاادات القضاء أو من الناحية الفقهية.

1. التعريف التشريعي: عرف المشرع الجزائري الصفقات العمومية عبر قوانين الصفقات وسوف نتطرق إليها حسب التدرج الزمني كما يلي:¹

1.1 قانون الصفقات الأول الأمر 67-90: عرفت المادة الأولى من الأمر 67-90 الصفقات العمومية بأنها "إن الصفقات العمومية عقود مكتوبة تبرمها الدولة أو العمالات أو البلديات أو المؤسسات والمكاتب العمومية قصد إنجاز أشغال أو توريدات أو خدمات ضمن الشروط المنصوص عليها في هذا القانون".

2.1 المرسوم المتعلق بصفقات المتعامل العمومي 145.82: عرفت المادة الرابعة من المرسوم 145.82 المؤرخ في 10 أفريل 1982 المتعلق بالصفقات التي يبرمها المتعامل العمومي على أنها "صفقات المتعامل العمومي عقود مكتوبة حسب مفهوم التشريع الساري على العقود، ومبرمة وفق الشروط الواردة في هذا المرسوم قصد إنجاز الأشغال أو إقتناء المواد أو الخدمات".

3.1 المرسوم التنفيذي المتضمن تنظيم الصفقات العمومية لسنة 91: لم يتعد المرسوم التنفيذي رقم 343.91 المؤرخ في 9 نوفمبر 91 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية عن سابقيه كثيرا وقدمت المادة الثالثة منه تعريفا للصفقات العمومية بقولها "الصفقات العمومية عقود مكتوبة حسب التشريع الساري على العقود ومبرمة وفق الشروط الواردة في هذا المرسوم قصد إنجاز الأشغال وإقتناء المواد والخدمات لحساب المصلحة المتعاقدة".

¹ drive.google.com/file: عمار بوضياف، محاضرات مادة القانون الإداري، الخور العقود الإدارية، الصفقات العمومية، ص: 2. تاريخ الزيارة: 02 جوان 2022.

4.1 المرسوم الرئاسي 02-250 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية: قدمت المادة الثالثة من المرسوم الرئاسي تعريفا للصفقات العمومية بقولها "الصفقات العمومية عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به، تبرم وفق الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم قصد إنجاز الأشغال وإقتناء المواد والخدمات والدراسات لحساب المصلحة المتعاقدة".¹

5.1 المرسوم الرئاسي 10-236 المتعلق بالصفقات العمومية: عرفها هذا المرسوم في المادة 4 بقوله "الصفقات العمومية عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به، تبرم وفق الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم قصد إنجاز الأشغال وإقتناء اللوازم والخدمات والدراسات لحساب المصلحة المتعاقدة".¹

6.1 المرسوم الرئاسي 15-247 المتعلق بالصفقات العمومية: والذي جاء في المادة 2 منه مايلي "الصفقات العمومية عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به تبرم بمقابل مع متعاملين إقتصاديين وفق الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم لتلبية حاجات المصلحة المتعاقدة في مجال الأشغال واللوازم والخدمات والدراسات".²

2. التعريف القضائي

ذهب مجلس الدولة الجزائري في تعريفه للصفقات العمومية في قرار له غير منشور مؤرخ في 17 ديسمبر 2002 كما يلي "تعرف الصفقة العمومية بأنها عقد يربط الدولة بالخواص حول مقالة أو إنجاز مشروع أو أداء خدمات"، ويبدو من خلال هذا المقطع من تعريف الصفقات العمومية أن مجلس الدولة حصر مفهوم الصفقة العمومية³ على أنها رباط عقدي يجمع الدولة بأحد الخواص، في حين أن العقد الإداري أو الصفقة العمومية يمكن أن تجمع طرفا آخر غير الدولة ممثلا في الولاية أو البلدية أو المؤسسة الإدارية، في حين أن الصفقة العمومية قد تجمع بين هيئة عمومية وهيئة عمومية أخرى، ومع ذلك تظل تحتفظ بطابعها المميز كونها صفقة عمومية.

3. التعريف الفقهي

لقد أجمع فقه القانون الإداري أن نظرية العقد الإداري هي نظرية من منشأ قضائي أرسى مبادئها وأحكامها القضاء الإداري الفرنسي ممثلا في مجلس الدولة عبر إجتهااداته من خلال القضايا والمنازعات المعروضة عليه.

ولقد عرف الفقه العقد الإداري على أنه "العقد الذي يبرمه شخص من أشخاص القانون العام بقصد إدارة مرفق عام أو بمناسبة تسييره و تظهر نيته في الأخذ بأسلوب القانون العام وذلك بتضمين العقد شرطا أو شروطا غير مألوفا في عقود القانون الخاص".⁴

¹: المرسوم الرئاسي 10-236 المؤرخ في 28 شوال عام 1431 الموافق لـ 07 أكتوبر سنة 2010 و المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المادة:4.

²: المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 02 ذي الحجة عام 1436 الموافق لـ 16 سبتمبر 2015 و المتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام، المادة:2.

³: عمار بوضياف، محاضرات مادة القانون الإداري، مرجع سبق ذكره، ص:4،3.

⁴: عمار بوضياف، محاضرات مادة القانون الإداري، مرجع سبق ذكره، ص:6،5.

ثانيا: التطور التاريخي للصفقات العمومية

مر نظام الصفقات العمومية بعدة مراحل وبهدف ضبط وتحديد خصوصية كل مرحلة سوف نتطرق إلى أهم المراحل التي مر بها نظام الصفقات العمومية¹.

1. نظام الصفقات العمومية أثناء الفترة الإستعمارية 1830-1962

لما كانت الجزائر مقاطعة من فرنسا فلا يتصور بأي حال من الأحوال أن تخضع لتشريع آخر غير التشريع الفرنسي الذي حكم نظام الصفقات العمومية لسنوات كثيرة، ويتمثل هذا التشريع أساسا في المرسوم بقانون الصادر في 30 أكتوبر 1953 المعدل و المتعلق بتمويل صفقات الدولة والجماعات العمومية والرسوم رقم 53-405 المعدل والمتعلق بنظام صفقات الدولة والمؤسسات العمومية غير الخاضعة للقوانين والعادات التجارية، وغيرها من المراسيم ومن الطبيعي القول أن الإدارة الاستعمارية حاولت عبر مختلف الأوامر والمراسيم والقرارات جاهدة أن تجعل الصفقات العمومية أداة لتكريس سياستها وتحقيق أهدافها وأطماعها الإستعمارية.

2. نظام الصفقات العمومية خلال المرحلة الإنتقالية في جويلية 1962 حتى جوان 1967

إضطرت الدولة في هذه المرحلة إلى الإحتفاظ بالتشريع والتنظيم الفرنسي المتعلق بالصفقات العمومية لأنه لا يمكن الإعلان رسميا بالتخلي نهائيا عن هذا التشريع لأنه يستوجب أيضا الإعلان عن التشريع الجديد الذي سيحل محل التشريع الملغى، حيث أعلنت الجزائر عن الإحتفاظ بالتشريع الفرنسي في شهر ديسمبر 1962، حيث أنه كان لهذا التشريع أثر كبير في التأثير بالنمط الفرنسي وهذا ما اتضح جليا في تشريعات وتنظيمات أخرى صدرت بعد الفترة الإنتقالية، غير أن احتفاظ الدولة بالتشريع الفرنسي لم يمنعها من إصدار بعض التنظيمات منها المرسوم رقم 64-60 المؤرخ في 10 فبراير 1964 المتعلق بالتسبيقات الإستثنائية في الصفقات، المرسوم رقم 64-103 المؤرخ في 26 مارس 1964 المتضمن إحداث اللجنة المركزية للصفقات هذا وغيرها من القرارات والمراسيم.

3. نظام الصفقات العمومية في ظل الأمر 67-90

لقد تضمن هذا القانون مادة احتوت على تسعة أبواب حيث أن الباب الأول جاء بعنوان أحكام عامة والباب الثاني بعنوان قواعد إبرام الصفقات العمومية والباب الثالث تحدث عن الضمانات المفروضة في مجال الصفقات العمومية، أما الباب الرابع فخصص للتسديد والتمويل والباب الخامس أحكام متعلقة ببلجان الصفقات العمومية، وحدد الباب السادس طرق تسوية المنازعات والنسبة للباب السابع تضمن أحكاما مالية تتعلق بتحويل الأموال... إلخ، وينبغي الإشارة أن قواعد الصفقات العمومية في هذه المرحلة أقرت بمقتضى نص ذو طابع تشريعي صدر في شكل أمر، وعليه أرادت السلطة أن تحتل قواعد الصفقات العمومية المقررة بموجب الأمر رقم 67-90 ذات المكانة التي يحتلها النص التشريعي، ثم إنه في هذه المرحلة بالذات لم تكن الدولة تحتوي على سلطة تشريعية منتخبة، الأمر الذي دفع الدولة وقتها من أن تسن قوانينها

¹: عمار بوضياف، شرح تنظيم الصفقات العمومية، جسر للنشر و التوزيع، حي المندرين قطعة 69 محل رقم 04-المحمدية-الجزائر. 2010. ص ص: 11-14.

عن طريق الأوامر وهذه هي المرحلة الوحيدة في الفترة ما بعد الإستقلال التي أقر فيها نظام الصفقات العمومية بموجب أمر.

4. نظام الصفقات العمومية في ظل المرسوم 82-145

والملاحظ أن النصوص المتعلقة بالصفقات العمومية أقرت في هذه المرحلة بموجب نص تنظيمي صادر عن السلطة التنفيذية بمفردها ممثلة في رئيس الجمهورية، رغم أنه في هذه المرحلة كان هناك برلمان يتمثل في المجلس الشعبي الوطني والذي نظمت قواعده الأساسية بموجب المادة 126 إلى 163 من دستور 1976، وينبغي أن نشير في هذه المرحلة أن قواعد الصفقات العمومية تفرض بطبيعتها أن تقرر أحكامها بموجب تنظيم لا تشريع وهذا بحكم إرتباط هذه القواعد بالحالة الإقتصادية والمالية للدولة، الأمر الذي يفرض استعمال آلية التنظيم للإسراع في إظهار القواعد و تعديلها بين مرحلة وأخرى.¹

5. نظام الصفقات العمومية في ظل المرسوم التنفيذي 91-434

إن أول ملاحظة يجب إبداءها أن هذا النص أقر بموجب مرسوم تنفيذي ووقعه رئيس الحكومة لا رئيس الجمهورية وبالنظر للسلطات التي منحت له صار بإمكانه أن يقر القواعد المتعلقة بالصفقات العمومية، ولعل أهم ما حمله مرسوم 1991 هو إقراره لمبدأ المساواة بين المتعاملين المتعاقدين فلا أفضلية لقطاع عام عن قطاع خاص وأكد المرسوم التنفيذي لسنة 91 على أولوية الإنتاج الوطني، حيث أعلن هذا المرسوم عن إلغاءه لكثير من المواد من 1 إلى 7 و من 8 إلى 95 و من 114-154 ومن 161 إلى 166، ومن حيث المضمون فقد تضمن ستة أبواب تتعلق ببيانات الصفقات وكذا الرقابة على الصفقات العمومية.

6. نظام الصفقات العمومية في ضوء المرسوم الرئاسي 02-250 المعدل والمتمم

ولعل أهم ما جاء به المرسوم الرئاسي لسنة 2002 أنه قدم وجها جديدا للمعيار العضوي حملته المادة 2 منه، كما أولى الرقابة على الصفقات العمومية الأهمية اللازمة وأحدث تغييرا نوعيا في أجهزتها، وكرس عديد المبادئ المتعلقة بالصفقات كمبدأ المساواة وشفافية الصفقة.

7. نظام الصفقات العمومية في ضوء المرسوم الرئاسي 10-236 المعدل والمتمم

ولعل أهم ما جاء به هذا المرسوم أنه حاول بشكل أعمق و أوسع تكريس المبادئ العامة للصفقات العمومية من ذلك مبدأ حرية الوصول للطلبات العمومية و مبدأ المساواة في معاملة المترشحين، كما حاول هذا المرسوم إرساء مبدأ المحافظة على المال العام و تكريس مبدأ الوقاية من الفساد و الدليل أن من أهم ما جاء به أنه مدد العمل به على صعيد

¹ : عمار بوضياف، شرح تنظيم الصفقات العمومية، مرجع سبق ذكره. ص: 14-24.

المؤسسات الإقتصادية وجاءت المادة 3 منه معلنة أنه يتعين على الهيئات الإجتماعية والمجالس الإدارية أن تصادق على جملة القواعد المتعلقة بالصفقات العمومية ما عدا ما تعلق منها بجانب الرقابة الخارجية.¹

8. نظام الصفقات العمومية في ضوء المرسوم الرئاسي 15-247

لقد تبني المرسوم 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام تدابير جديدة حيث شملت عدة جوانب منها ما يخص الصفقات العمومية وتحديد مستوياتها وكذا كفاءات وإجراءات إبرامها، ومعايير إختيار المتعهدين وتحديد المسؤوليات، وتسوية النزاعات التي يمكن حدوثها أثناء مرحلة الإبرام وأثناء مرحلة التنفيذ بهدف حماية المال العام و تجسيد البرامج المسطرة لها.

ثالثا: مبادئ الصفقات العمومية

يكرس قانون 15-247 المتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام لاسيما في مادته الخامسة مبادئ نجاعة الطلبات والاستعمال الرشيد للمال العام بعيدا عن كل أشكال الفساد والانحياز وهذا من خلال ما يلي:

1. مبدأ المساواة بين المترشحين

2. مبدأ حرية الوصول للطلبات العمومية

3. مبدأ شفافية الإجراءات

وتحقيق هذه المبادئ يكون من خلال ما يلي:

- علانية المعلومات المتعلقة بإجراءات إبرام الصفقات العمومية كالإعلان في الجرائد والنشرة الرسمية لصفقات المتعامل الاقتصادي.

- الإعداد المسبق لشروط الإبرام والانتفاء في شكل دفتر شروط خالي من أي لبس أو غموض يعيق الوصول إلى المعلومة.

- إلزامية التصريح بنزاهة المتعاملين الاقتصاديين.

- وضع معايير دقيقة وموضوعية لتقييم العروض للوصول إلى اتخاذ القرار لإرساء الصفقات.

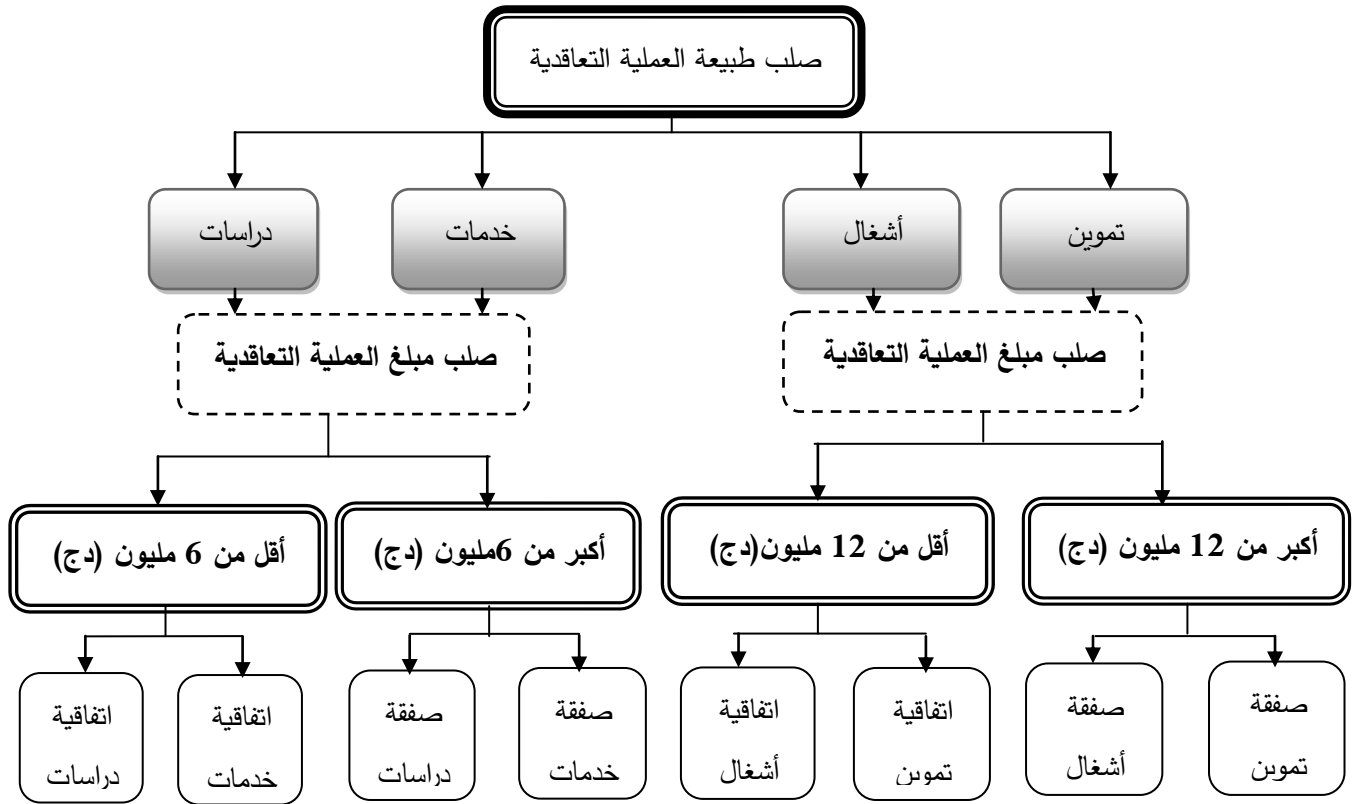
- إعطاء حق الطعن واحترام الآجال القانونية.

¹: عمار بوضياف، شرح تنظيم الصفقات العمومية، مرجع سبق ذكره. ص: 28، 29.

رابعاً: أنواع العملية التعاقدية

يمكن تحديد أشكال التعاقد بموجب قانون الصفقات وتفويضات المرفق العام كما يلي:

الشكل رقم 5: أنواع العمليات التعاقدية



المصدر: مزواغي جيلالي، إجراءات إبرام الصفقات العمومية على ضوء المرسوم 15-247 المتعلق بالصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام، ص: 6.

1. التمويل

يتمثل في جميع عمليات الشراء كاللوازم والمعدات والعتاد التي تحتاجها المصلحة المتعاقدة في تسيير مصالحها.¹

¹: مزواغي جيلالي، إجراءات إبرام الصفقات العمومية على ضوء المرسوم 15-247 المتعلق بالصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام، الملتقى الوطني حول الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام ضمن المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر، المركز الجامعي - غليزان، 18/17 جوان 2019، ص: 5.4.

2. الأشغال

يتمثل في مشاريع الإنجاز والتهيئة والبناء وإعادة الإعمار والترميم التي تقوم بها المصلحة المتعاقدة في مجال اختصاصها¹.

وتكون عمليتي التمويل والأشغال في شكل صفقة إذا تجاوز مبلغها 12 مليون دينار جزائري، وتكون على شكل إتفاقية إذا كان مبلغها أقل من ذلك.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن تكون العملية التعاقدية مزيجاً من الأشغال والتمويل بالعتاد.

3. الخدمات

وتتمثل في تقديم مختلف الخدمات غير الملموسة كخدمات الهاتف والكهرباء وخدمات الصيانة والتصليح وكذا التأمينات.....إلخ.

4. الدراسات

ويقصد بها كل إستشارات الفنون والدراسة التقنية والمعمارية.

وتكون عمليتي الخدمات والدراسات في شكل صفقة إذا تجاوز مبلغها 6 مليون دينار جزائري، و تكون على شكل إتفاقية إذا كان مبلغها أقل من ذلك.

المطلب الثاني: كفاءات ومراحل إبرام الصفقات العمومية

حرصاً من المشرع الجزائري على حماية المال العام وتحقيق المصلحة العامة فقد ألزم المصالح المتعاقدة بالتقيد ببعض الضوابط والحدود ومن أبرزها إلزامها باتباع كفاءات و مراحل إبرام الصفقات العمومية ومنه سوف نتطرق أولاً إلى كفاءات إبرام الصفقات العمومية وثانياً إلى مراحل إبرام الصفقات العمومية كما يلي:

أولاً: كفاءات إبرام الصفقات العمومية

من المؤكد أن المصالح المتعاقدة لا تملك الحرية في إختيار كيفية التعاقد مع المتعاملين الإقتصاديين وإنما تتقيد في إختيارها بالأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة الأهداف المسطرة و في هذا الصدد فقد نصت المادة 39 من المرسوم 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام على أنه²: "تبرم الصفقات العمومية وفقاً لإجراء طلب العروض الذي يشكل القاعدة العامة أو وفق إجراء التراضي"، ويفهم من مضمون هذه المادة أن المشرع الجزائري قد حدد القاعدة العامة في إبرام الصفقات العمومية و المتمثلة في إجراء طلب العروض والاستثناء متمثلاً في إجراء التراضي وتولى شرح كل منهما في ما يلي:

¹: مزواغي جيلالي، مرجع سبق ذكره. ص 5:6.

²: المرسوم 15-247، مرجع سبق ذكره، المواد: 39-42.

1. إجراء طلب العروض: يعد إجراء طلب العروض من الكيفيات التي أقرها المشرع الجزائري لإبرام الصفقات العمومية و عرفه في المادة 40 منه على أنه: "طلب العروض هو إجراء يستهدف الحصول على عروض من عدة متعهدين متنافسين مع تخصيص الصفقة دون مفاوضات للمتعهد الذي يقدم أحسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية إستنادا إلى معايير إختيار موضوعية تعد قبل إطلاق الإجراء.

ويعلن عدم جدوى إجراء طلب العروض عندما لا يتم إستلام أي عرض، أو عندما لا يتم الإعلان بعد تقييم العروض، عن مطابقة أي عرض لموضوع الصفقة ولحتوى دفتر الشروط أو عندما لا يمكن ضمان تمويل الحاجات".

2. إجراء التراضي: يعتبر إجراء إستثنائي لإبرام الصفقات العمومية و يسمح بتخصيص الصفقة للمتعاقل الإقتصادي دون الدعوة الشكلية للمنافسة و قد ميز المشرع الجزائري نوعين من إجراء التراضي حيث عرفه في نص المادة 41 على أنه: "التراضي هو إجراء تخصيص صفقة لمعامل متعاقل واحد دون الدعوة الشكلية إلى المنافسة ويمكن أن يكتسي التراضي شكل التراضي البسيط أو شكل التراضي بعد الاستشارة، وتنظيم هذه الاستشارة بكل الوسائل المكتوبة الملائمة".

وقد حدد المشرع الجزائري الأشكال التي يمكن أن يأخذها التعاقل بأسلوب طلب العروض وقد حددها بموجب المادة 42 منه على أنه: "يمكن أن يكون طلب العروض وطنيا أو دوليا و يمكن أن يتم حسب أحد الأشكال التالية:

- طلب العروض المفتوح.
- طلب العروض المفتوح مع إشتراط القدرات الدنيا.
- طلب العروض المحدود.
- المسابقة.

ثانيا: مراحل إبرام الصفقات العمومية

وتتمثل المراحل التي تنتهجها المصلحة المتعاقدة لإبرام الصفقات العمومية في ما يلي¹:

1. تحديد الحاجات: ويتم من طرف المصلحة المتعاقدة تحديد وحصر حاجاتها بدقة من خلال تقدير إداري ومالي، شريطة أن تكون محددة تقنيا وغير موجهة إلى معامل محدد مسبقا.

2. التسجيل الميزانياتي: وفي نفس السياق يتم تسجيل العملية ضمن ميزانية المصلحة المتعاقدة أو الحصول على المبلغ المالي للعملية أو وعد بذلك وهذا لتغطية نفقات العملية.

¹: مزواغي جيلالي، إجراءات إبرام الصفقات العمومية على ضوء المرسوم 15-247 المتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، الملتقى الوطني حول الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام ضمن المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، المركز الجامعي-غليزان 18/17 جوان 2019. ص: 10-12.

3. **تحضير دفتر الشروط:** نقصد بـ دفتر الشروط مجموعة البنود الملزمة لطرفي العقد في حالة إرساء الصفقة، و يتكون غالبا من ثلاثة أجزاء تتمثل في دفتر البنود الإدارية العامة و دفتر البنود التقنية الخاصة و كذا دفتر تعليمات للمتعهدين.

4. **الإعلان:** يعتبر الإعلان مظهرا من مظاهر الشفافية و النزاهة في إجراءات الصفقات العمومية، لذا أجبر المشرع الجزائري المصلحة المتعاقدة على نشر إعلاناتها في جريدتين يوميتين باللغة العربية و لغة أجنبية أخرى، و كذا في النشرة الرسمية لصفقات المتعامل الاقتصادي BOMOP لاسيما في المادة 65 من المرسوم الرئاسي 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام.

5. **مرحلة فتح العروض:** تحدث لدى كل مصلحة متعاقدة لجنة واحدة أو أكثر لفتح و تقييم العروض و توكل إليها المهام التالية ضمن المرسوم 15-247 لاسيما في المواد 159-160-161-162 منه كما يلي:

- تمارس الرقابة الداخلية على إبرام الصفقات العمومية.
- فتح الأظرفة في الآجال المحددة في دفتر الشروط والإعلان وفي جلسة علنية على مرأى و مسمع المتعهدين الحاضرين و العملية تتم بترتيب الأظرفة حسب وصولهم.
- القيام بعمل إداري وتقني في فتح و تقييم العروض و تعرضه على المصلحة المتعاقدة التي يصبح لديها القرار في منح الصفقة أو إعلان عدم الجدوى أو إلغاء الإجراء، تحرير محضر فتح العروض يدون فيه كل ما تعلق بوصف وتعداد وثائق العروض المفتوحة و للأعضاء الحق في تقديم أي ملاحظات أو تحفظات تراها مناسبة وإمضاء المحضر من طرف جميع الأعضاء الحاضرين.
- دعوة المتعهدين عند الإقتضاء كتابيا لاستكمال عروضهم التقنية بالوثائق الناقصة في أجل 10 أيام باستثناء الوثائق التقنية التبريرية وكذا الوثائق التي تدخل ضمن تنقيط الملف التقني.
- تحرير محضر عدم الجدوى في حالة عدم إستلام أي عرض مما يستدعي من المصلحة المتعاقدة إعادة الإجراء.

6. مرحلة تقييم العروض

تتم عملية تقييم العروض من طرف لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض في جلسة مغلقة و هذا بعد مدة 10 أيام الممنوحة لاستكمال الوثائق المنقوصة، وتتم على مرحلتين:

1.6. **التحليل والتقييم التقني:** ويشمل دراسة الملف التقني من خلال تنقيط كل مؤهل حسب سلم التنقيط الموضوع في دفتر الشروط وعند الإنتهاء منه يرتب المتعهدون ترتيبا تنازليا من المتعهد الذي حصر أكبر قدر من النقاط إلى أصغر متعهد و يقصى المتعهد الذي حصل على مجموع نقاط أقل من النقطة الإقصائية، فيما يعتبر المتعهدون مؤهلون الذين تحصلوا على نقاط أكبر من النقطة الإقصائية.

2.6 التحليل والتقييم المالي: حيث تقوم لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض بتقييم العروض المالية للمتعهدين المؤهلين تقنيا فقط، عادة ما يكون معيار الإختيار هو المتعهد الذي قدم أقل عرض مالي إلا أنه أحيانا ما تصادف اللجنة أن العرض المالي الأقل مبلغ مبالغ فيه أو يفوق المبلغ المرصد للعملية أو منخفض بشكل غير عادي هنا تتجه اللجنة إلى مراسلة المتعهد لتقديم معلل يبين ذلك وبدورها المصلحة المتعاقدة تقوم بإعلان عدم جدوى العملية إذا لم يقدم المتعهد التبريرات الضرورية.

7. مرحلة المنح المؤقت وآجال الطعون

إن القرار الأخير يعود بعد التقييم التقني و المالي إلى مسؤول المصلحة المتعاقدة وغالبا ما يكون الأمر بالصرف وهو المخول له قانونا إرساء منح الصفقة إلى المتعامل المتعاقد المؤهل تقنيا وماليا حسب دفتر الشروط المنعقد بين الطرفين، حيث تصدر المصلحة المتعاقدة إعلان عن منح مؤقت للصفقة وتتيح عشرة¹ أيام إبتداء من أول إعلان كفترة تقديم الطعون، وتقوم لجنة الصفقات المختصة إقليميا بدراسة من جميع الجوانب وبعد التدقيق والتحليل والمناقشة وتتخذ لجنة الصفقات القرار الذي تراه مناسبا وتواجه المصلحة المتعاقدة حالتين هما الطعن غير المؤسس على أسباب موضوعية فتقوم برفض الطعن وتواجه الطعن المؤسس في حالة أنها أغفلت أو أهملت بعض الجوانب للمتعهد الطاعن بتقصير منها فتقوم بتحرير محضر قبول الطعن شكلا ومضمونا.

9. دخول الصفقة حيز التنفيذ

بعد كل الإجراءات سابقة الذكر تخضع الصفقة إلى آليات الرقابة السابقة، على غرار تأشيرة لجنة الصفقات المختصة إقليميا وكذا تأشيرة المراقب المالي والوصاية وتدخل الصفقة حيز التنفيذ بعد إمضاءها من طرفي العقد المصلحة المتعاقدة والمتعامل الاقتصادي ويبدأ تنفيذها إبتداء من تاريخ إمضاء أمر يبدأ العملية من الطرفين.²

المطلب الثالث: آليات الرقابة على الصفقات العمومية

نص المرسوم 15-247 على أنه تمارس عمليات الرقابة التي تخضع لها الصفقات العمومية في شكل رقابة داخلية ورقابة خارجية ورقابة وصائية وسوف نتطرق إليها في بعض المواد كما يلي:

أولا: الرقابة الداخلية ولجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض

ويمكن توضيح هذه الرقابة من خلال المادة 160 و 161 كما يلي:

المادة 160: نصت هذه المادة على أنه "تحدد المصلحة المتعاقدة، في إطار الرقابة الداخلية لجنة دائمة واحدة أو أكثر مكلفة بفتح الأظرفة وتحليل العروض والبدائل والأسعار الإختيارية عند الإقتضاء، تدعى في صلب النص لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض وتشكل هذه اللجنة من موظفين مؤهلين تابعين للمصلحة المتعاقدة يختارون لكفاءتهم.

¹: مزواغي جيلالي، مرجع سبق ذكره، ص: 12، 13.

²: مزواغي جيلالي، مرجع سبق ذكره. ص: 13.

يمكن للمصلحة المتعاقدة تحت مسؤوليتها أن تنشئ لجنة تقنية تكلف بإعداد تقرير تحليل العروض لحاجات لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض".

المادة 161: نصت هذه المادة على أنه "تقوم لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض بعمل إداري وتقني تعرضه على المصلحة المتعاقدة التي تقوم بمنح الصفقة أو الإعلان عن عدم جدوى الإجراء أو إلغائه أو إلغاء المنح المؤقت للصفقة وتصدر في هذا الشأن رأيا مبررا".

هذا وقد تطرقنا سابقا إلى مختلف المهام التي تقوم بها هذه اللجنة في مرحلة فتح العروض و تقييم العروض.

ثانيا: الرقابة الخارجية

ويمكن توضيح هذه الرقابة من خلال المادة 163 كما يلي:

المادة 163: نصت هذه المادة على أنه "تتمثل غاية الرقابة الخارجية في مفهوم هذا المرسوم وفي إطار العمل الحكومي في التحقق من مطابقة الصفقات العمومية المعروضة على الهيئات الخارجية للتشريع والتنظيم المعمول بهما، وترمي الرقابة الخارجية أيضا إلى التحقق من مطابقة التزام المصلحة المتعاقدة للعمل المبرمج بكيفية نظامية.

وتخضع الملفات التي تدخل في إختصاص لجان الصفقات للرقابة البعدية طبقا للأحكام التشريعية و التنظيمية المعمول بها".

ثالثا: الرقابة الوصائية

ويمكن توضيح هذه الرقابة من خلال المادة 164 كما يلي:

المادة 164: نصت هذه المادة على أنه "تتمثل غاية رقابة الوصاية التي تمارسها السلطة الوصية في مفهوم هذا المرسوم في التحقق من مطابقة الصفقات التي تبرمها المصلحة المتعاقدة لأهداف الفعالية والإقتصاد، والتأكد من كون العملية التي هي موضوع الصفقة تدخل فعلا في إطار البرامج والأسبقيات المرسومة للقطاع.

وتعد المصلحة المتعاقدة عند الإستلام النهائي للمشروع تقريراً تقييماً عن ظروف إنجازه وكلفته الإجمالية مقارنة بالهدف المسطر أصلاً، ويرسل هذا التقرير حسب طبيعة النفقة الملتمز بها إلى مسؤول الهيئة العمومية أو الوزير أو الوالي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي المعني، وكذلك إلى هيئة الرقابة الخارجية المختصة.

وترسل نسخة من هذا التقرير إلى سلطة ضبط الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام المنشأة بموجب أحكام المادة 213 من هذا المرسوم".

المطلب الرابع: علاقة حوكمة المؤسسات بإدارة الصفقات العمومية

تعتبر الصفقات العمومية أداة أساسية تقوم الدولة من خلالها بوضع سياساتها كما تشكل وسيلة لعقلنة تكاليف التسيير العمومي وبهذا تعتبر محورا هاما من محاور النمو ولكنه معقد لأنه معرض للفساد الذي يعتبر ظاهرة مضرّة الذي يستعمله

البعض من خلال إستغلال بعض الثغرات ذات الطبيعة الإفسادية أو المعرّقة لنظام الصفقات العمومية في الجزائر، و من أجل ضمان تأطير أحسن للطلب العمومي و تطوير إستراتيجية للوقاية من الفساد في إدارة الصفقات العمومية و بدون إحداث شلل في نشاط الإدارة العمومية وضع المشرع الجزائري مجموعة من المبادئ لضمان نجاعة الطلبات والإستعمال الرشيد للمال العام و تتمثل في:

● مبدأ المساواة بين المترشحين.

● مبدأ حرية الوصول للطلبات العمومية.

● مبدأ شفافية الإجراءات.

وتعتبر هذه المبادئ تحصيلًا حاصلًا لحوكمة المؤسسات كما نعلم أن من مبادئ حوكمة المؤسسات المساواة والإشتمال والمشاركة مما يتيح حرية الوصول للطلبات العمومية و كذا الشفافية، و منه سنحاول شرح هذه المبادئ باعتبارها من مظاهر حوكمة الصفقات العمومية و التعرف أيضا على الأسباب التي أدت إلى حوكمة الصفقات العمومية في ما يلي:¹

أولا: مظاهر الحوكمة في الصفقات العمومية

1. حرية المنافسة كمظهر من مظاهر الحوكمة

تعتبر حرية المنافسة من مظاهر الحوكمة و مبدأ أساسي تقوم عليه إجراءات إبرام الصفقات العمومية و المراد به هو فتح المجال أمام كل المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط المنصوص عليها قانونا سواء كان شخص طبيعي أو معنوي فإنه يحق له إبرام صفقة عمومية إذا توفرت فيه هذه الشروط الواجب إتباعها للدخول في المنافسة كما لا يجوز للإدارة أن تستبعد أحد المترشحين من المشاركة، إلا إذا كان هذا محولا لها من طرف القانون.

2. مبدأ المساواة بين المترشحين كمظهر من مظاهر الحوكمة

إن مبدأ المساواة بين المترشحين ليس بالجديد في المنظومة القانونية ولا في قانون الصفقات العمومية و إنما هو مبدأ كرسه مختلف الدول في دساتيرها بما فيها الجزائر وكذلك في المرسوم الرئاسي 15-247 في نص المادة 5 منه، ومفاد هذا المبدأ هو إعطاء كل المترشحين و المتنافسين نفس الفرص دون تمييز ما يجعل ذلك مصدر للمنافسة الشريفة والنزاهة ومن هنا تظهر العلاقة بين المبدأين، إلا أن هذا المبدأ معرض للانتهاك من خلال ما يتعرض له من ممارسات فادحة على المستوى العملي أي إعطاء كل ذي حق حقه هذا ما عمل به المشرع الجزائري لمحاربة هذه الظاهرة.

¹: بوشامة محامد و مهدي عبد الرحيم، حوكمة الصفقات العمومية في القانون الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص القانون العام للأعمال، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة-بجاية، 2016-2017. ص:8-11.

3. الشفافية كمظهر من مظاهر الحوكمة

تعتبر الشفافية من أهم المبادئ التي يعتمد عليها في مجال الصفقات العمومية إذ تمكن الإدارة من جمع أكبر عدد ممكن من المترشحين حتى يتسنى لها اختيار أفضل العروض في جو من المنافسة، لقد كرس المشرع الجزائري هذا المبدأ في المرسوم الرئاسي رقم 15-247 وكذا قانون الوقاية من الفساد ومكافحته حيث أقر بالزامية إتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز الشفافية والمسؤولية في تسيير الأموال العمومية طبقا للقانون، فالشفافية تعد من آليات مكافحة الفساد في مجال الصفقات العمومية أي يمكن للإدارة التحقق بأن عملية إختيار المتعامل المتعاقد تمت في جو من النزاهة.

ثانيا: أسباب حوكمة الصفقات العمومية

ومن أهم الأسباب التي أدت إلى ضرورة حوكمة الصفقات العمومية لدينا:¹

1. أسباب سياسية

من أبرز الأسباب السياسية التي أدت إلى حوكمة الصفقات العمومية نجد:

- عولمة الآليات الديمقراطية وأفكار اقتصاد السوق.
- تضخم الجهاز البيروقراطي.
- ترسيخ روح الديمقراطية ومراعاة المصلحة العامة عن طريق إضفاء الرقابة النزينة على الصفقات العمومية إذ لا يمكن أن يقوم حكم راشد بدون رقابة.
- تطبيق مبدأ الشفافية بين المتنافسين و فتح نقاشات واسعة حول ظاهرة الفساد المستفحلة خاصة في مجال الصفقات العمومية.
- انتشار المعلومات على المستوى العالمي لتصل جميع الناس.

2. أسباب إقتصادية

إضافة للأسباب السياسية هناك عدة أسباب إقتصادية منها:

- إنتشار ظاهرة الفساد و التلاعب الكبير الموجود في مجال الصفقات العمومية خاصة في الدول النامية من بينها الجزائر.
- الأزمات المالية التي عرفتتها الدولة إذ كان من الضروري على المشرع إعادة النظر في القوانين المنظمة للصفقات العمومية و ذلك عن طريق إشراك القطاع الخاص.

¹: بوشامة محامد و مهدي عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 13، 14.

- ضرورة محاسبة المسؤولين و مساءلتهم عن المهام الموكلة إليهم بهدف محاسبتهم عن الأموال العمومية و بالتالي الحد من الإنتهاكات التي تحدث في مجال الصفقات العمومية نتيجة التصرفات غير الشرعية.

3. أسباب إجتماعية

تعود هذه الأسباب إلى ضرورة النهوض بالعامل البشري عن طريق الإستثمار فيه حيث يمكن أن يكون المجتمع المدني عنصر فعال في حوكمة الصفقات العمومية وذلك عن طريق مراقبة ومتابعة الصفقة العمومية من البداية إلى النهاية وحتى بعد تنفيذها تطبيقاً لفكرة دولة القانون وحماية المصلحة العامة.¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري (الحوكمة والصفقات العمومية) وسنحاول من خلاله التعرف على وجهات نظر وآراء الباحثين في هذا المجال من الدراسة، وكذا الدراسات السابقة لأثر حوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية من خلال الإطلاع على مجتمعات الدراسة المبحوثة وطرق القياس المستخدمة وأهم النتائج والتوصيات .

المطلب الأول: الدراسات السابقة لحوكمة المؤسسات

لقد تطرق الكثير من الباحثين لحوكمة المؤسسات بشكل مفصل في العديد من الدراسات سواء باللغة العربية أو الأجنبية، والتي شكلت اليوم أهم المراجع التي يلجأ إليها الكثير من المهتمين بالحوكمة ورغم كثرة هاته الدراسات واختلافها إلا أنها إتفقت كلها على أن الحوكمة عنصر ضروري لضمان إستمرارية المؤسسات ونجاحها وفي ما يلي سوف نذكر بعض الدراسات التي تناولت موضوع حوكمة المؤسسات.

أولاً : الدراسات باللغة العربية

1. دراسة العابدي دلال²: هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية حوكمة الشركات وتأثيرها على المعلومات المحاسبية من خلال تحقيق العديد من الأهداف منها إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات وأسباب ودوافع انتشار هذا المفهوم في السنوات الأخيرة، وكذا تحديد آليات حوكمة الشركات وكيفية الإستفادة منها في تحسين جودة المعلومة المحاسبية وذلك بغرض إعادة الثقة بها. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- تلعب حوكمة الشركات دوراً كبيراً في إدارة الأزمات.
- يعد الإفصاح والشفافية وظاهرة حوكمة الشركات وجهان لعملة واحدة يؤثر كل منهما في الآخر.

¹: بوشامة محامد و مهدي عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 14، 15.

²: العابدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015.

• إن تطبيق النظام المحاسبي المالي يرفع من درجة الثقة في المعلومة ويسهل لمستخدميها من معرفة الحالة العامة للشركة بطريقة سهلة وسريعة.

• تحقق حوكمة الشركات أكبر قدر من المصداقية والجودة في المعلومات المحاسبية من خلال ما تقدمه آلياتها الداخلية والخارجية من خدمات.

2. **دراسة حاييف سعاد¹**: هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها معرفة فيما إذا كان تعيين المدراء العامون للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر يتم عن طريق لجان التعيين الموجودة في مجالس الإدارة، وكذا معرفة فيما إذا كان تعيين المدراء العامون للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر يتم بالإعتماد على معايير موضوعية تسمح بانتقاء من هو مؤهل. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي ما يلي:

• عدم الفصل الواضح بين أدوار مجلس الإدارة والإدارة في المؤسسات العمومية الاقتصادية إذ لا يمكن لنفس الشخص الذي يشغل المنصبين أن يشرف على نفسه في منصب المدير العام.

• عدم الاهتمام بوضع لجان مختصة داعمة لسلامة التطبيق السليم للحوكمة.

• تردد المسيرين في اتخاذ القرارات وتنفيذها وعدم وجود إطار واضح لأخلاقيات الأعمال.

• إن المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين تؤثر على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية.

3. **دراسة بروش زين الدين²** هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم الفساد المالي والإداري بالوقوف على أسبابه وآثاره اقتصاديا، سياسيا واجتماعيا، وكذا معالجة مختلف المزايا والآليات المختلفة التي تمنحها الحوكمة في سبيل معالجة ظاهرة الفساد المالي والإداري. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

• إن تطبيق حوكمة الشركات هو المخرج والحل الفعال لمعالجة ظاهرة الفساد المالي والإداري ولضمان حقوق أصحاب المصالح.

• تساعد حوكمة الشركات الجيدة على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية كما تساعد على الحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد.

• وضع أنظمة فعالة وجديّة لتقويم أداء المؤسسات العمومية من خلال مبدأ محاسبة تكاليف الفساد المادية وغير المادية لكي لا تكون مبررا لتجميد إلغاء خطط مكافحة الفساد لارتفاع تكاليفها عن تكاليف الفساد.

¹: حاييف سعاد، أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التدبير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2015.

²: بروش زين الدين، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال، بسكرة، 06-07 ماي 2012.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة (Anthony):¹ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قضية حوكمة الشركات و كذا أهمية حوكمة الشركات ومن ثم التعرف على سبب اكتساب مشاكل حوكمة الشركات الضوء في الآونة الأخيرة وأيضا التعرف على حوكمة الشركات في تنظيم البنوك وحدود حوكمة الشركات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- تعد الحوكمة الجيدة للشركات أمرا بالغ الأهمية لصحة نظام الشركة و النظام المالي والاقتصادي.
- لقد نشأت أزمة الثقة في الشركات الأمريكية بسبب الفضائح الأخيرة التي ولدت شعورا بعدم اليقين والضعف بين المستثمرين.
- توجه البنوك ومنظمو البنوك إلى معالجة مشاكل مساءلة الشركات ومراقبتها.
- لتحسين حوكمة الشركات قد يكون من المفيد اعتماد نظام للمعايير المحاسبية القائمة على المبادئ بدلا من تعديل المعايير الحالية المستندة إلى القواعد بشكل أساسي في التأكد من أن قواعد المحاسبة لا تصبح قديمة بشكل سريع في مواجهة الابتكار المالي السريع والتحدي هو المضي قدما وتنفيذ الإقتراحات.

2. دراسة (Barbara Marie):² هدفت هذه الدراسة إلى فهم المساهمة التي قدمها الأكاديميون في تطوير معاني مصطلح حوكمة الشركات وكذا الإستخدام المعاصر لمصطلح حوكمة الشركات من قبل مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة وعواقب هذا الإستخدام في الممارسة العملية. و من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أنه يتضح من خلال الأدبيات أن الدلالات المعطاة لمصطلح حوكمة الشركات تختلف اعتماد على وجهة النظر النظرية للكاتب وبالفعل فإن منظري الوكالة ومنظري الإشراف والإعتماد على الموارد والهيمنة الإدارية ومنظري أصحاب المصلحة ينقلون معنى مختلف عند إستخدام مصطلح حوكمة الشركات.

3. دراسة (Carlos):³ هدفت هذه الدراسة إلى إستكشاف السياق والإتجاهات الدولية في إدارة الشركات كتمرين في تحديد الموضوعات الرئيسية المتعلقة بدراساتها واكتشاف الخطوط المحتملة لمزيد من التحقيق، وتحاول هذه الدراسة تحديد علاقة حوكمة الشركات بقوانين وتنظيم الشركات والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات من بين قضايا أخرى بعيدة المدى و الهدف هو إثبات أنه في سياقات مختلفة حول العالم قد توجد مبادئ عالمية مثل الإستباقية والشفافية التي يمكن اعتبارها مرادفة للممارسة الجيدة والتي قد تتجاوز الممارسات التي يفرضها القانون المحلي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

¹: Anthony M. **Corporate Governance and Responsibility Seminar**. Wilke university. Wilke-Barre.PA.24 February 2003.

²: Barbara Marie L huillier. **What does corporate governance actually mean ?** Article in Corporate Governance International Journal of Business in Society. May 2014.

³: Carlos Armando Jacobo-Hernandez and Sergio Ochoa Jimenez and Miguel Angel James-Valdez. **Corporate Governance International Context and Trends from 2005 to 2015**. Article in International Journal of Business and Management. February 2017.

• هناك بعض المبادئ تبدو عالمية مثلاً الجمع بين أصحاب المصلحة وتحقيق توافق في الآراء عن طريق الحوار بحيث يكون للمجتمع فرصة للتعرف على أهم أنشطة الشركات وتأثيرها على المدى القصير و المتوسط والطويل للاستعداد لاتخاذ إجراءات وقائية وتصحيحية وإحترام الكرامة الإنسانية لأن الرفاهية الاجتماعية يجب أن تتجاوز المنفعة الاقتصادية للشركات.

• توجد حاجة إلى مزيد من الدراسات ذات الطبيعة النوعية والكمية لتحليل العناصر الموصوفة هنا وتوسيع نطاق هذه المعلومات مثلاً نظراً لأن قواعد إدارة الشركات القائمة على المعلومات المتميزة تتلاقى مع تلك القائمة على الشفافية والمساءلة فقد توفر المزيد من الدراسات تحديثات حول هذه المعايير وتساهم في كفاءتها وتماسكها وإمكانية نقلها وتسريع الإتصال.

4. دراسة (Tutun and Som):¹ هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير ممارسات حوكمة الشركات على الشركات المستدامة النمو في الهند وتضيف هذه الدراسة العديد من المستجدات إلى الأدبيات الموجودة، وتهدف إلى مساعدة واضعي السياسات في صياغة سياسة الحوكمة الفعالة للشركات الهندية في ضوء النمو المستدام للشركات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

• من بين مقاييس حوكمة الشركات المختارة فإن حجم مجلس الإدارة واستقلال المجلس يمارسان تأثيراً عميقاً في شرح النمو المستدام للشركات.

• يمكن التأكيد على أن ممارسة حوكمة الشركات الجيدة لا تجلب فقط الإدارة الفائقة وأداء الأعمال ولكنها تمكن الشركة أيضاً من تحقيق ارتفاعات ميسورة التكلفة.

• تقدم هذه الدراسة نطاق واسع للأبحاث المستقبلية للأكاديميين والإقتصاديين ومسيري الشركات والباحثين أيضاً و يمكن توسيع الدراسة الحالية من خلال مراعاة محددات حوكمة الشركات مثل لجنة التدقيق ولجنة المكافآت واجتماعات مجلس الإدارة وغيرها.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة لإدارة الصفقات العمومية

سوف نذكر بعض الدراسات التي تناولت موضوع الصفقات العمومية إلا أنه توجد ندرة بالنسبة لهذا الموضوع وعدم وجود مذكرات أو رسائل تناولت هذه الدراسة وسنحاول ذكر بعض الدراسات فيما يلي:

¹: Tutun Mukherjee and Som Sankar Sen. **Impact of Corporate Governance on Corporate Sustainable Growth**. Article. University of Burdwan. August 2019.

أولاً: دراسة مزواغي جيلالي وكريم حسان¹

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المرسوم الرئاسي 15-247 المتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام ومعرفة الإجراءات المتبعة لإبرام الصفقات العمومية في ظل المرسوم الرئاسي 15-247 المتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، ومحاولة تحديد مزايا وعيوب الإجراءات المنصوص عليها في المرسوم الرئاسي 15-247. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- المرسوم يعتبر إطار قانوني يحمي الإدارة من جهة الإجراءات والمؤسسات من جهة الحقوق.
- المحافظة على المال العام من خلال تلبية حاجات الهيئات العمومية بأقل تكاليف.
- الفعالية في تحقيق المساواة بين المتعهدين وتقييم عروضهم وفقاً لمعايير موضوعة قبل مباشرة الإجراءات ومقبولة من كل الأطراف وإعطائهم فرصة لاستكمال ملفاتهم المنقوصة.

ثانياً: دراسة ناصر نغموش²

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ما إذا كانت إجراءات الاختيار سليمة وينتج عنها حرية الوصول إلى الطلبات العمومية والمنافسة الشريفة الشفافة والنزيهة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- للمحاسب العمومي دور المحاسب العمومي في تنفيذ الصفقات العمومية.
- التأكيد على دور الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية ورقابة الوصاية.
- الإطلاع على مهام اللجان الداخلية من فتح وتقييم وكذا التوسع في توضيح الدور الفعلي للمحاسب العمومي والذي يتمثل في الشق المالي للصفقات العمومية.

ثالثاً: دراسة محمد الشيخ³

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهم الفروقات الجوهرية التي جاء بها المرسوم الرئاسي 15-247 فيما يخص طرق وإجراءات إبرام وتنفيذ الصفقات العمومية عما سبقه في المرسوم الرئاسي 10-236. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

¹: مزواغي جيلالي وكريم حسان، إجراءات إبرام الصفقات العمومية على ضوء المرسوم 15-247 المتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام ضمن المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، المركز الجامعي - غليزان، 18/17 جوان 2019.

²: Elmizaine.com/2019/12/pdf-17.html - ناصر نغموش، إجراءات الصفقات العمومية ودور المحاسب العمومي،

ملخص إجراءات الصفقات العمومية ودور المحاسب العمومي، الإصدار الأول فيفري 2018. تاريخ الزيارة: 2020/5/5

³: محمد الشيخ، طرق وإجراءات إبرام وتنفيذ الصفقات العمومية في ظل المرسومين الرئاسيين 10-236 و 15-247، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في القانون العام تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم القانون العام، جامعة العقيد أكللى محمد والحاج بالبويرة، 2018.

- أن المشرع قد اعتمد على نفس المعايير التي تم الإعتماد عليها في التنظيمات السابقة في إعداد الصفقات العمومية مع إحداث تعديلات في مضمونها.
- قام المشرع الجزائري بعدة تعديلات فيما يخص المعيار المالي والمعيار الموضوعي والعضوي والمعيار الشكلي.
- عدل المشرع الجزائري تنظيم الصفقات العمومية في كثير من المرات وذلك من أجل الإستجابة للمتطلبات الإقتصادية الراهنة و الحفاظ على المال العام وترشيد النفقات العامة وتكريس الحكم الرشيد.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة لأثر حوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية

سوف نذكر في هذا المطلب بعض الدراسات إلا أن هذه الدراسات لا تتعلق مباشرة بموضوع أثر حوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية و إنما هي دراسات مشابهة لهذه الدراسة و هذا راجع لقلة الدراسات السابقة لهذا الموضوع و لعل هذا هو نتيجة لحداثته و رغم هذا فقد تم التوصل إلى بعض الدراسات و الأبحاث التي تشبه الدراسة الحالية في عدة جوانب و تختلف عنها في جوانب أخرى و من بين هذه الدراسات لدينا:

أولاً: دراسة خلاطو فريد¹

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إيجاد موقع للوقاية من الفساد في سياق منظومي من جهة ومحاولة إيجاد بعض الأخطار وبعض الثغرات ذات الطبيعة الإفسادية أو المعرّقة في نظام الصفقات العمومية في الجزائر. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- لا يمكن محاربة الفساد في الصفقات العمومية بمعزل عن التكاتف والتعاون والتنسيق ما بين مختلف الجهات المعنية.

- لا يمكن محاربة الفساد في الصفقات العمومية باستعمال المنع والقانون لأن غلق الأبواب لا يعني أن المشكل قد حل، إن العلاج ليس في حشد هائل من القوانين الرادعة للفساد إنما هو إعادة ترتيب الدولة برمتها ليعود للعالم مكانه وللخلق مكانه.

ثانياً: دراسة بن أعمارة صابرينة²

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة كيف إستطاع المشرع الجزائري من خلال الإستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته أن يؤكد ويعزز من حوكمة الصفقات العمومية وكذا التعرف على مفهوم الحوكمة ومظاهر الحوكمة في الصفقات العمومية و معرفة دور حوكمة الصفقات العمومية في الوقاية من الفساد ومكافحته.

¹: خلاطو فريد، حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر: الواقع، التحديات والأجوبة في مواجهة الفساد، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست - الجزائر، 2015.

²: بن أعمارة صابرينة، حوكمة الصفقات العمومية في إطار الاستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست - الجزائر، 2015.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- أن المشرع الجزائري قد وضع منظومة قانونية لمكافحة جرائم الصفقات العمومية باتخاذ كل التدابير القانونية والتنظيمات والإجراءات الكفيلة بذلك.
- تعزيزه لكل التشريعات لمكافحة قصد تعزيز الشفافية والنزاهة والمنافسة الشريفة عند إبرام الصفقات العمومية.
- إحترام الإجراءات المتعلقة بإبرامها بعنوان حوكمة الصفقات العمومية وهذا من خلال قانون الوقاية من الفساد ومكافحته.

ثالثا: دراسة سبتي خديجة¹

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد كيفية حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر والتعرف على المحاور الرئيسية لحوكمة الصفقات العمومية والتي تتمثل في إجراءات إبرام الصفقات العمومية وكذا سياسة التوظيف والرقابة ومن ثم إسقاط هذه المحاور على الدراسة الميدانية من خلال الاستبيان وذلك استنادا لفرضية أن الحوكمة قابلة للقياس ومن المهم قياسها لتحسينها.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- أن المصالح المتعاقدة تركز الشفافية والمساواة والمنافسة والمساءلة وغيرها من مبادئ الحوكمة خلال تطبيقها لإجراءات إبرام الصفقات العمومية.
- تم إثبات وجود معوقات تتعلق بسياسة التوظيف في المصالح المتعاقدة و الرقابة على الصفقات العمومية و تتمثل في معوقات تنظيمية و تشريعية، معوقات علمية ومهنية و أخرى ذات صلة بالجانب الرقابي.

رابعا: دراسة بوشامة محمد ومهدي عبد الرحيم²

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية إدراج النظام القانوني الجزائري لمقتضيات الحوكمة في مجال الصفقات العمومية، والبحث عن ضرورة تكريس مبادئ الحوكمة في الصفقات العمومية من خلال البحث عن الآليات

القانونية لتكريس حوكمة الصفقات العمومية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- الصفقات العمومية هي المجال الأكثر عرضة للفساد الذي عرف انتشار واسعا.

¹: سبتي خديجة، حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2-عبد الحميد مهري، 2017.

²: بوشامة محامد ومهدي عبد الرحيم، حوكمة الصفقات العمومية في القانون الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص القانون العام للأعمال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة-بجاية، 2016-2017.

- الحوكمة هي السبيل الوحيد والكفيل للقضاء على الفساد في مجال الصفقات العمومية من خلال تطبيق مقتضيات ومبادئ الحكم الرشيد.
- الرقابة الإدارية بكل أنواعها غير كافية لتكريس مبادئ الحوكمة في الصفقات العمومية مما يستلزم ضرورة تدخل القضاء والذي يعتبر رقابة مكمل للرقابة الإدارية ووسيلة لتكريس مقتضيات الحكم الرشيد وتجسيد لفكرة دولة القانون وحماية المال العام.

المطلب الرابع: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة نرى أنها تعددت واختلفت باختلاف أهدافها، والبيئات التي تمت فيها وطبيعة المتغيرات التي تطرقت إليها، والأساليب المستخدمة في الدراسة، وذلك لاختلاف اهتمامات الباحثين واتجاهاتهم الفكرية، لأجل ذلك سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أوجه الشبه ونقاط الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة التي قد تم ذكرها.

أولاً: أوجه الشبه

من خلال مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة نستطيع أن نلمس وجه الشبه بين هذه الدراسة والدراسات الأخرى من حيث التطرق إلى كلى المتغيرين معا أي مصطلح الحوكمة والصفقات العمومية على سبيل المثال دراسة سبتي خديجة ودراسة بوشامة محامد، في حين أن هناك دراسات تناولت المتغيرين أيضا ولكن أدخلت متغيرات أخرى مثل دراسة خلاطو فريد وبن أعمار صابرينة إذ أن المتغير الذي تم إدخاله هو الفساد وتم التركيز عليه بصفة خاصة كهدف للدراسة لدى كلتا الدراستين، إلا أن كل هذه الدراسات تشترك مع الدراسة الحالية في ضرورة الحفاظ على المال العام وتطبيق مقتضيات الحكم الرشيد وكذا من ناحية المنهج المستخدم واعتمادها على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ثانياً: أوجه الاختلاف

تظهر الاختلافات الجوهرية في أن بعض الدراسات تناولت المتغير الأول والثاني للدراسة مع متغير آخر مثل دراسة العابدي دلال حيث تناولت حوكمة الشركات وأثرها على جودة المعلومة المحاسبية وكذا دراسة ناصر نغموش الذي تناول دور المحاسب العمومي في تنفيذ الصفقات العمومية، في حين أن بعض الدراسات تناولت كل متغير على حدى مثل دراسة مزواغي جيلالي الذي تناول إجراءات إبرام الصفقات العمومية، حيث اختلفت أيضا هذه الدراسات من الناحية الزمنية فبعضها في نفس الفترة الزمنية و بعضها في فترات أخرى و كذلك من حيث متغيرات الدراسة وأهدافها والأسلوب المنتهج للدراسة.

خلاصة:

تعد الصفقات العمومية الوسيلة التي تقوم الدولة من خلالها بمنح العمليات المراد القيام بها للمتعاملين المتعاقدين كون أن هذه الأخيرة تعتبر من أهم الوسائل المستعملة لعقلنة تكاليف التسيير العمومي و محور أساسي من محاور النمو، ونظرا للقيم المالية الكبيرة التي تضخ في هذا المجال وخصوبتها في تقشي الفساد كان لابد من تطبيق مقتضيات حوكمة المؤسسات كاستراتيجية للإصلاح في مجال الصفقات العمومية حيث تعتبر حوكمة المؤسسات مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة المؤسسات والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين الفاعلين داخل المؤسسة.

وتظهر العلاقة بين حوكمة المؤسسات والصفقات العمومية في مبادئ دولة القانون الشفافية والنزاهة والمنافسة والمساءلة وهي نفسها مبادئ وركائز الحوكمة حيث تم تبنيها من طرف المشرع في نصوص ومجالات مختلفة لما لها من دور كبير في تحقيق الفعالية وبلوغ الأهداف المسطرة وكذا الحد من الفساد المالي.

ومن أجل التعرف على أثر حوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية سوف نجري في الفصل الثاني دراسة ميدانية نسعى من خلالها لإسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية .

الفصل الثاني:

دراسة

حالة اتصالات الجزائر

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الإطلاع على مختلف أدبيات هذا الموضوع وبعد عرضنا لأهم المعلومات المتعلقة بحوكمة المؤسسات وإدارة الصفقات العمومية سنحاول في هذا الفصل ويهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها إسقاط موضوع البحث على المؤسسة العمومية بالاعتماد كون أن هذه الأخيرة تقوم بإبرام صفقات عمومية وهذا بغية التعرف على أثر حوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية ومن أجل إثراء الدراسة قمنا بدراسة ميدانية سعيًا منا لإسقاط المفاهيم النظرية وتجسيدها على أرض الواقع عبر دراسة وتحليل البيانات التي قد تم جمعها من خلال الاستبيان وذلك بالاستعانة بمخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ال SPSS22 وبعض الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض.

وسنحاول من خلال الآراء المتحصل عليها من طرف المجيبين الإجابة على تساؤلات الدراسة والتعرف على تصورات المبحوثين حول محاور الدراسة وكذا قياس مستوى حوكمة المؤسسات ومستوى إدارة الصفقات العمومية في اتصالات الجزائر بالاعتماد وذلك من خلال تحليل إستجاباتهم لعبارات الاستبيان.

ولالإلمام بما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

المبحث الثاني: اختبار الصلاحية ونتائج البيانات الشخصية

المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الاول :مؤسسة اتصالات الجزائر و اهدافها:

اولا :نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر و عي مؤسسة ذات اسهم ملك للدولة بنسبة 100% تنشط في سوق الهاتف الثابت و الحلول الشبكية لتحويل المعطيات و الصوت بالنسبة للشركات و الخواص ووعيتها منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الاهلام و الاتصال باشرت الدولة الجزائرية 1999 باصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات و قد تجسدت هذه الاتصالات في سن قانون جديد في الخامس من شهر اوت 2000 و تتعلق باعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات و الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات و تطبيقا لهذا المبدأ تم انشاء سلطة الضبط مستقلة اداريا و ماليا و متعاملين اجدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية متمثلة في بريد الجزائر و الثاني متمثلة في اتصالات الجزائر

في لطار فتح سوق الاتصالات المنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لاقانة و استغلال شبكة الهاتف النقال و استمر تنفيذ فتح سوق للمنافسة ليشمل فروع اخرى حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية قانون 03/2000 و ميلاد اتصالات الجزائر : نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 اوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا انشاء مؤسسة بريد الجزائر و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة اتصالات الجزائر بعد ازيد من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و التكنولوجيا الاعلام و الاتصال تبعت القرار 2000/03 اوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

01 جانفي الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر و اطاراتها . تم الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ المؤسسة في اتمام مشوارها لبذني بداته منذ الاستقلال لكن برؤى مختلفة تماما لما كانت عالم الاتصال فيه المنافسة شرسة البقاء فيه للاقوى و الاجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة

ثانيا:اهدافها:

لها ثلاث اهداف اساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر سطرت ادارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ بداية ثلاث اهداف اساسية تقوم عليها المؤسسة و هما :

__ الجودة

__ الفعالية

__ نوعية الخدمات

قد سمحت هذه الاهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقاءها في الريادة و جعلها المتعادل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط

اولا : تعرف مؤسسة اتصالات الجزائر _الاغواط_

هي احد المصالح ذات الاختصاص المحلي تتولى عنلية الاشراف على ثلاث اقسام من حيث التسيير الاداري و التجاري و التقني هذا بالاضافة الى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات :

_مركز جهوي لصيانة اجهزة التراسلات

_المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفي

_المركز الجهوي لصيانة الشبكات

ثانيا: مهامها

_التنسيق بين مختلف المديریات العملية

_تنظيم و تقييم مختلف الوحدات العملية و الوكالات التجارية و المراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية و المالية و كذا التقنية من خلال التقييم الفصلي و السنوي لحصيلة نشاطاتها و تقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف

_الاشراف على مختلف الاعلانات و الاشعارات و الترقية التجارية و مختلف المراكز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح

_السهر على تدريب الموظفين و تاطيرهم في مختلف المصالح

_الاشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال

المطلب الثالث : نشاطات المؤسسة و الهيكل التنظيمي و مهام مصالح اتصالات الجزائر بالاغواط :

اولا:نشاطات الفرع:

تتمحور نشاطات المجمع حول:

_تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقا الصورة و الصوت و الوسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية

_تطوير و استمرار و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة

_انشاء و استثمار و تسيير شبكات الاتصال العامة و الخاصة

_انشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعالي شبكة الاتصالات

_ضمان الحق في الاتصال للجميع من خلال العروض الهاتفية و تسهيل عملية الحصول على مختلف خدمات الاتصال و

لاكبر عدد ممكن من الزبائن و خاصة في المناطق المعزولة

1. القسم الأول: يضم هذا القسم البيانات الأولية وهي متغيرات مستقلة تشمل البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية وتدعى بالمتغيرات الديمغرافية وهذه المتغيرات هي: الجنس، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

2. القسم الثاني: هذا القسم يشمل متغيري الدراسة الأساسيين التي من خلالها يتم إستطلاع آراء مجتمع الدراسة من خلال محورين رئيسيين هما:

1.2 المحور الأول: تم تخصيص عبارات هذا المحور لمعرفة هل هناك حوكمة مؤسسية في مديرية التربية ويضم هذا المحور 18 عبارة، وقد تم تخصيص الجزء الأول منه لبعء الإفصاح والشفافية ويضم 4 عبارات والجزء الثاني لبعء المساءلة ويضم أيضا 4 عبارات وتم تخصيص الجزء الثالث منه لبعء العدالة ويضم 5 عبارات، حيث خصص الجزء الرابع لبعء المسؤولية ويضم 5 عبارات، حيث يمثل هذا المحور المتغير المستقل للدراسة.

2.2 المحور الثاني: تم تخصيص عبارات هذا المحور لمعرفة مدى تطبيق مبادئ الصفقات العمومية في خزانة العمومية ويضم 11 عبارة. حيث يمثل هذا المحور المتغير التابع للدراسة

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى معرفة مجتمع الدراسة ككل مع معرفة أفراد عينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

يعرف المجتمع بأنه "جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة"¹، ويضم مجتمع هذه الدراسة جميع موظفي اتصالات الجزائر والبالغ عددهم 91 موظف إداري.

ثانيا: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها "مجموعة جزئية من مجتمع البحث ومثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله"².

¹: محمد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث العلمي في التربية و علم النفس ، ط1، عمان، دار السيرة و النشر والتوزيع، 2007. ص:21.

²: نفس المرجع، ص:218.

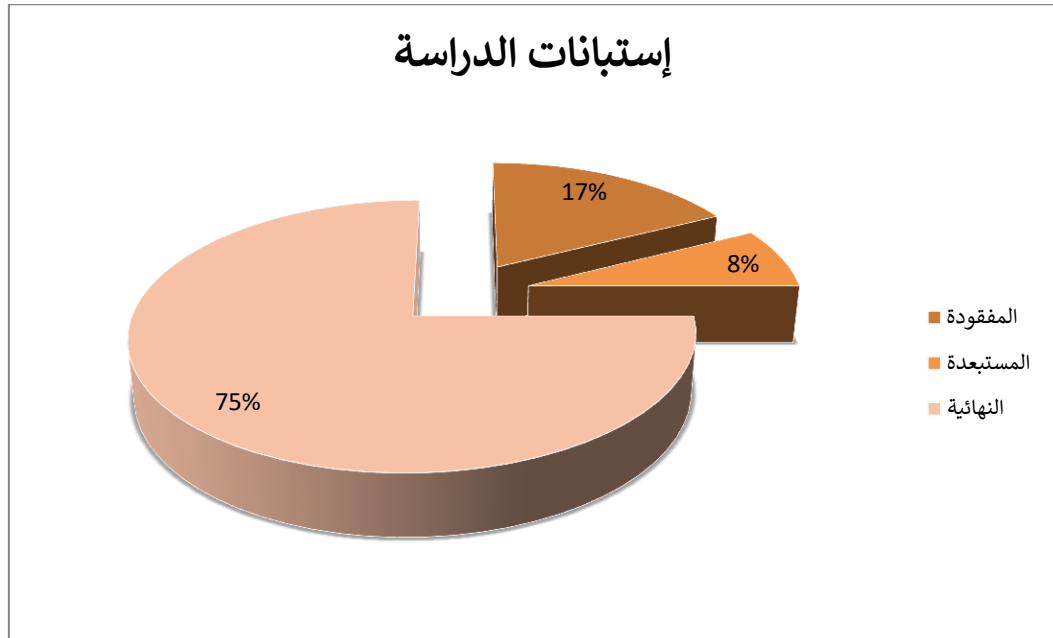
الجدول رقم 2: تعداد استبيانات الدراسة

الإستبانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	40	33	07	03	30
النسبة المئوية	%100	%82.5	%17.5	%7.5	%75

المصدر: من إعداد الطالب

يمكن تمثيل النتائج السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم 8: تعداد إستبانات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Excel2007.

تم توزيع الإستبانة على عينة عشوائية تتكون من 40 موظف من مختلف المستويات حيث تم إسترجاع 33 إستبانة كانت 30 منها قابلة للتحليل.

المبحث الثاني: إختبار الصلاحية ونتائج البيانات الشخصية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف الأساليب الإحصائية التي سنعتمد عليها في معالجة البيانات التي حصلنا عليها من جراء إجابات أفراد العينة، كما سنقوم بتحديد إتساق وثبات أداة الدراسة، كما سنقوم بعرض وتحليل النتائج المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم الإعتماد في تحليل بيانات الدراسة على العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والإستدلالي، وقد تضمنت الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

يعتبر هذا البرنامج بمختلف إصداراته من البرامج الأساسية والمهمة في التطبيقات الإحصائية، حيث يتم بواسطة هذا البرنامج معرفة الكثير من الخصائص المميزة لمجتمع ما من خلال التحليلات الوصفية والتمثيلات البيانية الممثلة لها، كما يمكن من خلاله دراسة العلاقة بين مختلف المتغيرات، وهو مستعمل بشكل واسع في البحوث الإنسانية والإدارية بصفة خاصة، وقد إستخدمنا في دراستنا هذه الإصدار SPSS.22 .

ثانياً: المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1. إستخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم الإحصائية المرتبطة بالإحصاء الوصفي والتطبيقي، من أهمها نذكر:
2. التكرارات والنسب المئوية: وهي لمعرفة البيانات الأولية لعينة الدراسة ولتحديد درجات موافقتهم لعبارات المحاور.
3. المتوسط الحسابي: يعتبر أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها إستخداما لمعرفة إرتفاع أو إنخفاض إستجابات عينة الدراسة نحو كل عبارة من عبارات الإستبانة.
4. الإنحراف المعياري: وهذا المقياس من مقاييس التشتت ويستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
5. إختبار ألفا كرونباخ : ويسمى معامل الثبات ويستخدم لمعرفة ثبات عبارات الإستبانة.
6. معامل الارتباط بيرسون: أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الإتساق الداخلي لأداة الدراسة أو الصدق البنائي لها)، كما أستخدم أيضا لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده الأربعة والمتغير التابع.
7. الإنحدار البسيط والمتعدد: من أجل إختبار صحة الفرضيات.
8. معامل التحديد R^2 : لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك لتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.

9. إختبار فيشر: لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة و المتغير التابع.

ثالثا: الطرق المستخدمة في قياس الإتجاهات

تم تدريج عبارات الإستبانة على سلم ليكارت likert ذو الخمس درجات ليكارت الخماسي حيث كانت أوزانه متدرجة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 3: أوزان ليكارت الخماسي

الرأي	Opinion	Weight الوزن
غير موافق إطلاقا	Completely disagree	1
غير موافق	Disagree	2
محايد	Nutral	3
موافق	Agree	4
موافق بشدة	Completely agree	5

المصدر: د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الإستدلالي باستخدام ال spss22. ص: 540.

ولدقة النتائج، ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة و الذي يحسب كما يلي:
طول الفئة يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكارت و الذي يعطى بالعلاقة التالية:
طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى و أدنى درجة أي: $4-1=5$.
ثم يقسم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح كما يلي:
طول الفئة $5/4=0.80$.

وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس المبينة في الجدول التالي لفئات مقياس ليكارت الخماسي و دلالاتها:

الجدول رقم 4: فئات ليكارت الخماسي و دلالاتها

الفئة	الدرجة	دلالتها
من 1 إلى أقل من 1.8	رافض بشدة	درجة عالية من الرفض
من 1.8 إلى أقل من 2.60	رافض	درجة متوسطة من الرفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	درجة متوسطة بين الرفض والتأييد
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	درجة ضعيفة من الموافقة
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	درجة عالية من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على كتاب د. عز عبد الفتاح.

أما لتحديد إتجاه البعد ككل فقد تم وضع مقياس مكون من ثلاثة أوزان أين تم حساب المدى $5-1=4$ ، وقسمته على عدد الفئات للحصول على طول الخلية $4/3=1.33$ ، ثم بعد ذلك إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة من مقياس ليكارت وهي الواحد صحيح إلى غاية الوصول إلى الخمسة كما هو موضح في الجدول التالي الذي يحدد أوزان إتجاه البعد ككل:

الجدول رقم 5: المتوسطات المرجحة والمستوى الموافق لها

إتجاه البعد	عالي	متوسط	ضعيف
المتوسط المرجح	3.8-5	2.34-3.67	1-2.33

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على كتاب د. عز عبد الفتاح.

المطلب الثاني: اختبار إتساق وثبات أداة الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى اختبار أداة الدراسة من حيث الصدق والثبات، كما هو موضح.

أولاً: صدق أداة الدراسة

1. الإتساق الداخلي لمحاو الدراسة

1. الإتساق الداخلي للمحور الأول لحوكمة المؤسسات:

جدول رقم 6: معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول

العبارة	محتوى العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتم الإفصاح و نشر المعلومات والتقارير في الوقت المناسب و بالشكل الذي يضمن وصول المعلومات إلى جميع الأطراف المعنية.	0.846	0.000
02	لدي ثقة في الإدارة العليا وإطارات اتصالات الجزائر خصوصا فيما يتعلق بالمصادقية.	0.485	0.007
03	يتم توفير معلومات شفافة عن مؤهلات إطارات العليا بالشركة.	0.483	0.007
04	لدينا معلومات دقيقة عن خطط المديرية المستقبلية وأهم المشاكل المحتملة.	0.610	0.000
05	توجد في مؤسستنا إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة و فعالة.	0.828	0.000
06	هناك برامج دورية و مستمرة لتقييم الأداء.	0.634	0.000
07	يتم إتخاذ الإجراءات اللازمة في حق كل من لا يقوم بواجباته.	0.698	0.000
08	يسمح للإطارات مراقبة سير العمل في المديرية دون عرقلة.	0.681	0.000
09	مؤسستنا تتميز بالأمانة و الإستقامة والعدالة.	0.798	0.000
10	تحرص مؤسستنا على معاملة جميع الموظفين بمعاملة متساوية.	0.790	0.000
11	تحتزم المؤسسة حقوق العاملين المحددة لهم بموجب اللوائح و القوانين.	0.792	0.000
12	تعمل اتصالات الجزائر بمبدأ العدالة والمساواة بين كافة الإدارات التنفيذية.	0.531	0.003
13	هناك عدالة موضوعية في النظم و اللوائح المطبقة أثناء تعيين الموظفين.	0.849	0.000
14	تحرص مؤسستنا على الوفاء بالتزاماتها تجاه الموظفين.	0.732	0.000
15	تحرص مؤسستنا على تزويد كافة أصحاب المصالح بالمعلومات الضرورية لقيامهم بمسؤولياتهم من خلال قنوات إتصال فعالة.	0.709	0.000
16	تحرص مؤسستنا على الظهور بصورة جيدة والتصرف بمسؤولية تجاه المجتمع.	0.503	0.005
17	تتاح فرصة الحصول على تعويضات للموظفين في حالة إنتهاك حقوقهم.	0.570	0.001

18	توفر المؤسسة تشريعات واضحة تحدد المسؤوليات مع تحقيق مصالح المجتمع.	0.857	0.000
----	--	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات ال spss22.

نستطيع أن نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الأول الخاص بحوكمة المؤسسات موجبة حيث تراوحت بين (0.857) كحدها الأعلى أمام العبارة رقم (18) وبين (0.483) كحدها الأدنى أمام العبارة رقم (03)، وأن جميع العبارات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

2.1 الإتساق الداخلي للمحور الثاني الصفقات العمومية

جدول رقم 7: معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني

ترتيب العبارات	محتوى العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يمكن لأي شخص المشاركة في الصفقة العمومية التي تقترحها المؤسسة والذي تنطبق فيه الشروط.	0.835	0.000
02	تبتعد مؤسستنا عن الذاتية أو التمييز لشخص معين في منح الصفقة.	0.937	0.000
03	في مؤسستنا لا يجوز إقصاء المترشحين على أساس إعتبارات غير منصوص عليها في قانون الصفقات العمومية.	0.719	0.000
04	تنطلق مؤسستنا من فكرة المساواة في الإنتفاع من خدمات المرفق العام.	0.905	0.000
05	يمكن لأي شخص يملك الحق في المشاركة أن يتقدم للعرض مساواة مع غيره.	0.839	0.000
06	مؤسستنا تمنح إمتيازات و نقوم بتدليل كل العقبات أمام المتنافسين.	0.910	0.000
07	نعمل في مؤسستنا بمبدأ المعاملة بالمثل على أساس المنافسة الحرة.	0.912	0.000
08	تضع مؤسستنا جملة من القواعد المتعلقة بالمترشحين وإيداع العروض وإختيار المتعاملين.	0.899	0.000
09	تلتزم مؤسستنا بإدراج معايير الإختيار في دفتر الشروط.	0.892	0.000
10	تلتزم مؤسستنا بنشر الإعلان في المقرات المعنية الولاية، البلدية، غرفة التجارة..... إلخ.	0.890	0.000

11	تحتزم مؤسستنا الآجال المحددة التي يستغرقها الإعلان لكي يتمكن المتعاملون من المشاركة.	0.656	0.000
----	--	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات ال spss22.

نستطيع أن نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الثاني الخاص بالصفقات العمومية موجبة حيث تراوحت بين (0.937) كحدها الأعلى أمام العبارة رقم (02)، و بين (0.656) كحدها الأدنى أمام العبارة رقم (11)، وأن جميع العبارات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

2. الصدق البنائي:

حيث يعرف بأنه قياس مدى ارتباط أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الإستبانة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 8: معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة و الدراسة ككل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محاور الدراسة
0.000	0.793	الإفصاح و الشفافية
0.000	0.838	المساءلة
0.000	0.867	العدالة
0.000	0.799	المسؤولية
0.000	0.817	الصفقات العمومية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات ال spss22.

نستطيع أن نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة والدراسة ككل موجبة حيث تراوحت بين (0.867) كحدها الأعلى أمام بعد العدالة وبين (0.793) كحدها الأدنى أمام بعد الإفصاح والشفافية، وأن جميع أبعاد حوكمة المؤسسات والصفقات العمومية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

لإختبار مدى توفر الثبات بين الإجابات على أسئلة الإستبيان وقياس مدى إستقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، تم إحتساب معامل المصدقية ألفا كرونباخ حيث يوضح ما إذا كانت الإستبانة ستعطي نفس النتائج في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وكلما إقترب معامل ألفا كرونباخ من الواحد دل على وجود ثبات عالي والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لمحاور الدراسة على حدى وللدراسة ككل:

الجدول رقم 9 معاملات الثبات

محاور الدراسة	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات Alpha de Cronbach
حوكمة المؤسسات	18	0.935
الصفقات العمومية	11	0.963
الإتجاه العام	29	0.952

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات ال spss22.

نستطيع أن نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ جيدة لكل عبارة من عبارات الإستبانة حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول (0.935) وللمحور الثاني (0.963) وبالنسبة للمحاور ككل (0.952) و هذا ما يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

بغرض الإلمام بكل جوانب موضوع الدراسة فإن هذا يتطلب منا عرضا تفصيليا لأهم الخصائص الشخصية والوظيفية التي سنتناولها من خلال المتغيرات الديمغرافية التالية: الجنس، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية.

أولا: متغير الجنس

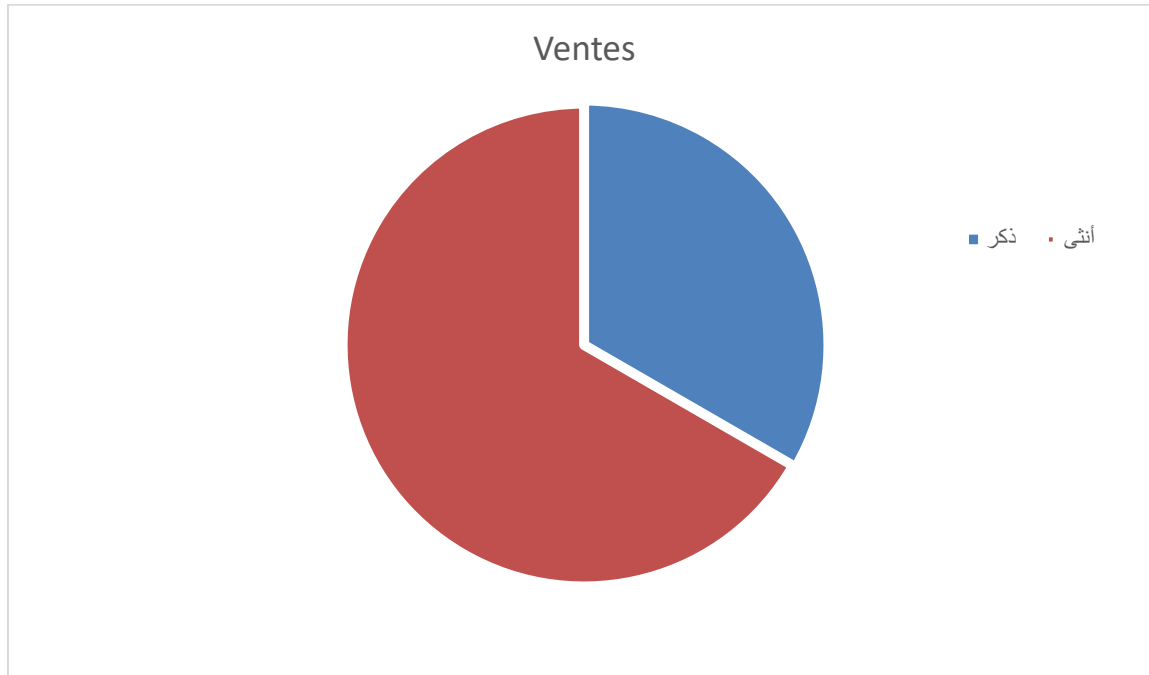
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم 10 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	66.7
أنثى	10	33.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات ال spss22.

الشكل رقم 9: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الـ spss22 و برنامج Excel2007.

نستطيع أن نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن عدد المستجوبين الذكور أكثر من عدد الإناث في مديرية التربية وهذا دليل على صرامة المناصب فيها، أي ما يمثل النسبة السائدة حيث أن عينة الدراسة تتشكل من: 66.7 بالمائة من الذكور و 33.3 بالمائة من الإناث.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

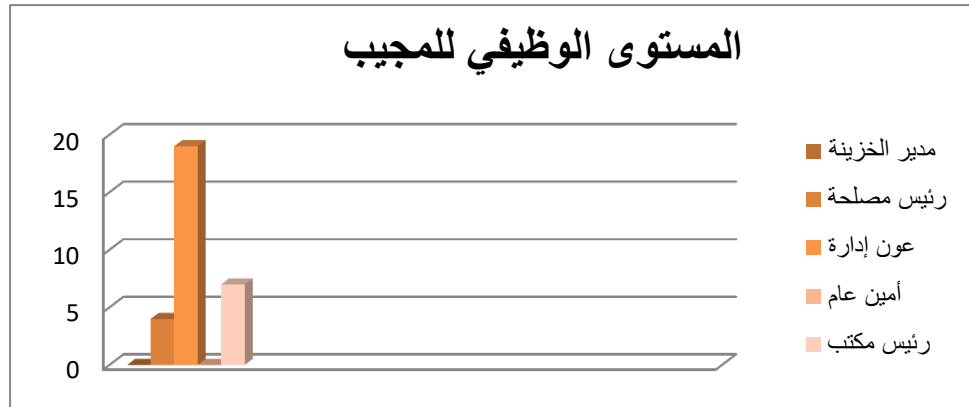
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي إلى:

جدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
مدير المؤسسة	0	0
أمين عام	0	0
رئيس مصلحة	4	13.3
رئيس مكتب	7	23.3
عون إدارة	19	63.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات ال spss22.

الشكل رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات ال spss22 وبرنامج Excel 2007.

نستطع أن نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أن المنصب المشغول السائد هو عون إدارة أي بنسبة 63.3 بالمائة حيث تمثل أعلى نسبة، وتأخذ بقية المناصب نسباً متفاوتة حيث بلغت نسبة منصب رئيس مصلحة 13.3 بالمائة ومنصب رئيس مكتب 23.3 بالمائة، وبالنسبة لمدير المؤسسة والأمين العام فهناك منصب وحيد لكل منهما غير أننا في هذه الدراسة لم نتحصل على إستجابة كل منهما.

ثالثاً: متغير الخبرة المهنية:

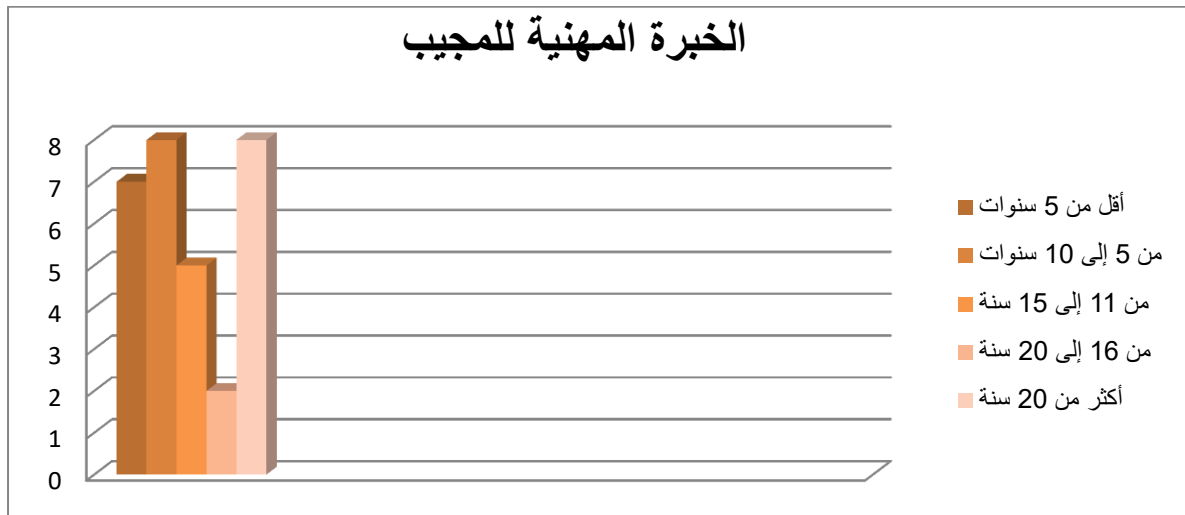
في ما يلي سيتم عرض توزيع و ترتيب أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة كما يلي:

جدول 12: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	23.3
من 5 إلى 10 سنوات	8	26.7
من 11 إلى 15 سنة	5	16.7
من 16 على 20 سنة	2	6.7
أكثر من 20 سنة	8	26.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات ال spss22.

الشكل رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات ال **spss22** و برنامج **Excel 2007**.

نستطيع أن نلاحظ من خلال الجدول والشكل أنه بالنسبة للخبرة المهنية لدينا أكبر نسبة كانت من صالح الفئتين من 5 إلى 10 سنوات وأكثر من 20 سنة أي أن أغلب العاملين في المؤسسة العمومية لديهم خبرة مهنية عالية وتمثل النسبة 26.7 بالمائة، ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 23.3 بالمائة، و فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 16.7 بالمائة، وأقل نسبة هي 6.7 بالمائة من نصيب فئة من 16 إلى 20 سنة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الحالة وتحليلها

جاء هذا المبحث لعرض النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية على اتصالات الجزائر بالإغواط، من خلال عرض مستوى كل من الحوكمة وإدارة الصفقات العمومية، وكذا سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة.

المطلب الأول: مستوى حوكمة المؤسسات في اتصالات الجزائر بالإغواط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

لمعرفة مستوى ممارسة الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور حوكمة المؤسسات وفيما يلي النتائج التفصيلية لمستوى ممارسة كل بعد من أبعاد حوكمة المؤسسات لدى أفراد عينة الدراسة.

أولا: الإفصاح والشفافية

في هذا العنصر تم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق ببعد الإفصاح والشفافية، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الإفصاح والشفافية، حيث جاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم 13: التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الإفصاح والشفافية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	يتم الإفصاح ونشر المعلومات والتقارير في الوقت المناسب وبالشكل الذي يضمن وصول المعلومات إلى جميع الأطراف المعنية.	4.00	0.87	موافق
02	لدي ثقة في الإدارة العليا و إطارات المؤسسة خصوصا فيما يتعلق بالمصادقية.	4.20	0.66	موافق بشدة
03	يتم توفير معلومات شفافة عن مؤهلات الإطارات العليا بالمؤسسة.	4.03	0.76	موافق
04	لدينا معلومات دقيقة عن خطط المؤسسة المستقبلية وأهم المشاكل المحتملة.	3.80	0.71	موافق
	الاتجاه العام	4.01	0.53	عالي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات ال spss22.

نستطيع أن نلاحظ من خلال الجدول أن إتجاه بعد الإفصاح والشفافية لدى أفراد عينة الدراسة كان عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 4.01 بإنحراف معياري 0.53 وهي توافق موافق درجة موافق في الجدول رقم (2-3)، وذلك لقبول الأفراد لأغلب العبارات.

ومنه وبناء على النتائج الواردة في الجدول رقم (2-12) نستطيع ترتيب عبارات بعد الإفصاح والشفافية تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل و هذا بالاعتماد على قيم المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري.

- جاءت العبارة رقم 02 والتي تضمنت: **لدي ثقة في الإدارة العليا وإطارات المؤسسة خصوصا فيما يتعلق بالمصادقية بالمرتبة الأولى** حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.20 بإنحراف معياري قدره 0.66 وهذا ما يدل على أن أغلب العاملين في خزانة العمومية لديهم ثقة عالية في الإدارة والإطارات فيما يخص المصادقية.
- جاءت العبارة رقم 03 والتي تضمنت: **يتم توفير معلومات شفافة عن مؤهلات الإطارات العليا بالمؤسسة بالمرتبة الثانية** حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.03 بإنحراف معياري قدره 0.76 وهذا ما يدل على أن هناك درجة عالية من الشفافية ومعلومات متاحة لكل العاملين فيما يخص مؤهلات الإطارات العليا بالشركة.
- جاءت العبارة رقم 01 والتي تضمنت: **يتم الإفصاح و نشر المعلومات والتقارير في الوقت المناسب وبالشكل الذي يضمن وصول المعلومات إلى جميع الأطراف المعنية بالمرتبة الثالثة** حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.00 بإنحراف معياري قدره 0.87 وهذا ما يدل على أن خزانة العمومية تحرص على وصول المعلومات والتقارير للأطراف المعنية في الوقت المناسب.
- جاءت العبارة رقم 04 والتي تضمنت: **لدينا معلومات دقيقة عن خطط المؤسسة المستقبلية وأهم المشاكل المحتملة بالمرتبة الرابعة** حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.80 بإنحراف معياري قدره 0.71 وهذا ما يدل على أن جميع خطط المؤسسة والأخطار والمشاكل المحتملة متاحة لدى كل العاملين خزانة العمومية وبشكل دقيق.

ثانيا: المساءلة

في هذا العنصر تم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق ببعد المساءلة، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات البعد، حيث جاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم 14: التكرارات والنسب والمتوسطات والإنحرافات لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المساءلة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام
05	توجد في مؤسستنا إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة و فعالة.	3.53	1.19	موافق
06	هناك برامج دورية و مستمرة لتقييم الأداء.	3.70	1.15	موافق

07	يتم إتخاذ الإجراءات اللازمة في حق كل من لا يقوم بواجباته.	3.83	1.01	موافق
08	يسمح للإطارات مراقبة سير العمل في المؤسسة دون عرقلة.	3.97	0.96	موافق
الاتجاه العام		3.76	0.84	عالي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات ال spss22.

نستطيع أن نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه بعد المساءلة لدى أفراد عينة الدراسة كان عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.76 بانحراف معياري 0.84 وهي توافق درجة موافق في الجدول رقم (2-13)، وذلك لقبول الأفراد لأغلب العبارات.

ومنه وبناء على النتائج الواردة في الجدول رقم (2-13) نستطيع ترتيب عبارات بعد المساءلة تنازليا من الاتجاه القوي إلى الأقل وهذا بالاعتماد على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- جاءت العبارة رقم 08 و التي تضمنت: يسمح للإطارات مراقبة سير العمل في المؤسسة دون عرقلة بالمرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.97 بانحراف معياري قدره 0.96 وهذا ما يدل على أن هناك درجة عالية من الأريحية للإطارات فيما يخص مراقبة سير العمل بدون أي عقبات أو مطبات.
- جاءت العبارة رقم 07 و التي تضمنت: يتم إتخاذ الإجراءات اللازمة في حق كل من لا يقوم بواجباته بالمرتبة الثانية حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.83 بانحراف معياري قدره 1.01 وهذا ما يدل على أن هناك إجراءات صارمة يتم إتخاذها في حق كل من لا يقوم بواجباته ومسؤولياته.
- جاءت العبارة رقم 06 و التي تضمنت: هناك برامج دورية و مستمرة لتقييم الأداء بالمرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.70 بانحراف معياري قدره 1.14 وهذا ما يدل على أن يتم في اتصالات الجزائر تقييم الأداء بشكل دوري ومستمر.
- جاءت العبارة رقم 05 و التي تضمنت: توجد في مؤسستنا إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة و فعالة بالمرتبة الرابعة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.53 بانحراف معياري 1.19 وهذا ما يدل على أن هناك إدارة خاصة بالرقابة الداخلية في مديرية التربية.

ثالثا: العدالة

في هذا العنصر تم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق ببعد العدالة، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد، حيث جاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 15: التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد العدالة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
09	إدارتنا تتميز بالأمانة والإستقامة والعدالة.	3.93	0.98	موافق
10	تحرص مؤسستنا على معاملة جميع الموظفين بمعاملة متساوية.	3.90	1.06	موافق
11	تحترم المؤسسة حقوق العاملين المحددة لهم بموجب اللوائح والقوانين.	4.07	0.87	موافق
12	تعمل المؤسسة بمبدأ العدالة والمساواة بين كافة الإدارات التنفيذية.	4.10	0.71	موافق
13	هناك عدالة موضوعية في النظم واللوائح المطبقة أثناء تعيين الموظفين.	3.57	1.27	موافق
الاتجاه العام		3.91	0.81	عالي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات ال spss22.

نستطيع أن نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه بعد العدالة كان عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.91 بانحراف معياري 0.81 وهي توافق درجة موافق في الجدول رقم (2-3)، وهذا لقبول الأفراد لأغلب العبارات.

بناء على النتائج الواردة في الجدول رقم (2-14) نستطيع ترتيب عبارات بعد العدالة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وهذا بالإعتماد على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- جاءت العبارة رقم 12 والتي تضمنت: تعمل المؤسسة بمبدأ العدالة والمساواة بين كافة الإدارات التنفيذية بالمرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.10 بانحراف معياري قدره 0.71 وهذا ما يدل على أن هناك عدالة ومساواة بين كافة الإدارات التنفيذية لخزينة العمومية.
- جاءت العبارة رقم 11 والتي تضمنت: تحتزم مؤسستنا حقوق العاملين المحددة لهم بموجب اللوائح والقوانين بالمرتبة الثانية حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.06 بانحراف معياري قدره 0.86 وهذا ما يدل على أنه يتم إحترام حقوق العاملين في خزينة العمومية.
- جاءت العبارة 09 والتي تضمنت: مؤسستنا تتميز بالأمانة والإستقامة والعدالة بالمرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.93 بانحراف معياري قدره 0.98 وهذا ما يدل على أن مديرية التربية تتميز بالأمانة

- جاءت العبارة 10 والتي تضمنت: تحرص مؤسستنا على معاملة جميع الموظفين بمعاملة متساوية بالمرتبة الرابعة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.90 بإنحراف معياري قدره 1.06 وهذا ما يدل على أنه في خزينة العمومية يتم معاملة جميع الموظفين بمعاملة متساوية.
- جاءت العبارة رقم 13 والتي تضمنت: هناك عدالة موضوعية في النظم واللوائح المطبقة أثناء تعيين الموظفين بالمرتبة الخامسة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.56 بإنحراف معياري قدره 1.27 وهذا ما يدل على أنه في تعيين الموظفين توجد عدالة موضوعية في النظم واللوائح.

رابعاً: المسؤولية

في هذا العنصر تم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق ببعد المسؤولية، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد، حيث جاءت النتائج كالتالي:

جدول 16: التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المسؤولية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
14	تحرص مؤسستنا على الوفاء بالتزاماتها تجاه الموظفين.	3.83	0.87	موافق
15	تحرص مؤسستنا على تزويد كافة أصحاب المصالح بالمعلومات الضرورية لقيامهم بمسؤولياتهم من خلال قنوات اتصال فعالة.	4.16	0.70	موافق
16	تحرص مؤسستنا على الظهور بصورة جيدة والتصرف بمسؤولية تجاه المجتمع.	4.23	0.68	موافق بشدة
17	تتاح فرصة الحصول على تعويضات للموظفين في حالة إنتهاك حقوقهم.	3.93	0.90	موافق
18	توفر مؤسستنا تشريعات واضحة تحدد المسؤوليات مع ضمان تحقيق مصالح المجتمع.	3.77	0.81	موافق
	الاتجاه العام	3.99	0.59	عالي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات ال spss22.

نستطيع أن نلاحظ من خلال الجدول أن إتجاه بعد المسؤولية كان عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.99 بإنحراف معياري 0.59 وهي توافق درجة موافق في الجدول رقم (2-3)، وهذا لقبول الأفراد لأغلب العبارات.

بناء على النتائج الواردة في الجدول رقم (2-15) نستطيع ترتيب عبارات بعد المسؤولية من الإتجاه الأقوى إلى الأقل وهذا بالإعتماد على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- جاءت العبارة رقم 16 والتي تضمنت: **تحرص مؤسستنا على الظهور بصورة جيدة والتصرف بمسؤولية تجاه المجتمع بالمرتبة الأولى** حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.23 بانحراف معياري قدره 0.67 وهذا ما يدل على أن خزانة العمومية تحافظ على صورتها أمام المجتمع وتتصرف بدرجة عالية من المسؤولية.
- جاءت العبارة رقم 15 والتي تضمنت: **تحرص مؤسستنا على تزويد كافة أصحاب المصالح بالمعلومات الضرورية لقيامهم بمسؤولياتهم من خلال قنوات إتصال فعالة بالمرتبة الثانية** حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.16 بانحراف معياري 0.69 وهذا ما يدل على أن المؤسسة العمومية تحرص على التواصل مع العاملين من خلال قنوات إتصال فعالة لتزويدهم بالمعلومات من أجل القيام بمسؤولياتهم على أتم وجه.
- جاءت العبارة رقم 17 والتي تضمنت: **تتاح فرصة الحصول على تعويضات للموظفين في حالة انتهاك حقوقهم بالمرتبة الثالثة** حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.93 بانحراف معياري قدره 0.90 وهذا ما يدل على أنه في حالة ضياع أو إنتهاك حقوق الموظفين تتيح المؤسسة العمومية فرصة حصولهم على تعويضات.
- جاءت العبارة رقم 14 والتي تضمنت: **تحرص مؤسستنا على الوفاء بالتزاماتها تجاه الموظفين بالمرتبة الرابعة** حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.83 بانحراف معياري قدره 0.87 وهذا ما يدل على أن خزانة تفي بكل الوعود والإلتزامات تجاه موظفيها.
- جاءت العبارة رقم 18 والتي تضمنت: **توفر المؤسسة تشريعات واضحة تحدد المسؤوليات مع ضمان تحقيق مصالح المجتمع بالمرتبة الخامسة** حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.76 بانحراف معياري 0.81 وهذا ما يدل على أن المؤسسة توفر تشريعات تحدد فيها المسؤوليات لتحقيق مصالحها مع الحرص على تحقيق مصالح المجتمع.

المطلب الثاني: مستوى إدارة الصفقات العمومية

لمعرفة مستوى إدارة الصفقات العمومية في المديرية محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور إدارة الصفقات العمومية. وفيما يلي النتائج التفصيلية لمستوى إدارة الصفقات العمومية لدى أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم 17: التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور إدارة الصفقات العمومية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الإتجاه
-------	----------	---------	----------	---------

	الحسابي	المعياري	العام
01	3.70	1.02	موافق
02	3.83	0.91	موافق
03	3.93	0.74	موافق
04	3.83	0.83	موافق
05	3.83	0.83	موافق
06	3.87	0.94	موافق
07	3.93	0.91	موافق
08	3.90	0.88	موافق
09	3.93	0.83	موافق
10	3.90	0.88	موافق
11	3.93	0.73	موافق
الإتجاه العام			عالي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات ال spss22.

نستطيع أن نلاحظ من خلال الجدول أن إتجاه بعد الصفقات العمومية كان عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.87 بإختلاف معياري 0.74 وهي توافق درجة موافق في الجدول رقم (2-3)، وهذا لقبول الأفراد لأغلب العبارات.

بناء على النتائج الواردة في الجدول رقم (2-16) نستطيع ترتيب عبارات بعد أو محور الصفقات العمومية تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل وهذا بالإعتماد على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

● جاءت كل من العبارات 03 و 07 و 09 و 11 والتي تضمنت على التوالي 03: في مؤسستنا لا يجوز إقصاء المرشحين على أساس اعتبارات غير منصوص عليها في قانون الصفقات العمومية، 07: نعمل في مؤسستنا بمبدأ المعاملة بالمثل على أساس المنافسة الحرة، 09: تلتزم مؤسستنا بإدراج معايير الإختيار في دفتر الشروط، 11: تحترم مؤسستنا الآجال المحددة التي يستغرقها الإعلان لكي يتمكن المتعاملون من المشاركة، بالمرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهم 3.93 بانحرافات معيارية متفاوتة على التوالي 0.73، 0.90، 0.82، 0.73، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعامل جميع المرشحين معاملة متساوية وتحصر على إدراج معايير الإختيار في دفتر الشروط وتحترم الآجال المحددة للإعلان لكي يتمكن المتعاملون الراغبون من المشاركة.

● جاءت كل من العبارتين 08 و 10 والتي تضمنتا على التوالي 08: تضع مؤسستنا جملة من القواعد المتعلقة بالمرشحين وإيداع العروض وإختيار المتعاملين، 10: تلتزم مؤسستنا بنشر الإعلان في المقرات المعنية الولاية، البلدية، غرفة التجارة.... إلخ، بالمرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما 3.90 بانحراف معياري قدره 0.88، وهذا يدل على أن اتصالات الجزائر في إختيارها للمرشحين وإيداعها للعروض تتبع قواعد معينة وتلتزم كذلك بنشر الإعلان في المقرات المعنية.

● جاءت العبارة رقم 06 والتي تضمنت: مؤسستنا لا تمنح إمتيازات ونقوم بتذليل كل العقبات أمام المتنافسين بالمرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.86 بانحراف معياري قدره 0.93 و هذا ما يدل على أن اتصالات الجزائر بموضوعية مع المتنافسين ولا تمنح أي إمتيازات وتقوم بتذليل كل العقبات.

● جاءت كل من العبارات 02 و 04 و 05 والتي تضمنت على التوالي 02: تبتعد مؤسستنا عن الذاتية أو التمييز لشخص معين في منح الصفقة، 04: تنطلق مؤسستنا من فكرة المساواة في الإنتفاع من خدمات المرفق العام، 05: يمكن لأي شخص يملك الحق في المشاركة أن يتقدم للعرض مساواة مع غيره، بالمرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهم 3.83 بانحرافات معيارية قدرها على التوالي 0.91، 0.83، 0.83 وهذا ما يدل على أن اتصالات الجزائر تبتعد عن الذاتية و التحيز في منحها للصفقة وتعمل بمبدأ المشاركة إذ يمكن لأي شخص أن يتقدم للعرض وتعمل كذلك بمبدأ المساواة في الإنتفاع من خدمات المرفق العام.

● جاءت العبارة رقم 01 والتي تضمنت: يمكن لأي شخص المشاركة في الصفقة العمومية التي تقترحها المؤسسة والذي تنطبق فيه الشروط بالمرتبة الخامسة والأخيرة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.70 بانحراف معياري قدره 1.02 وهذا ما يدل على أنه يستطيع كل متعامل إقتصادي تتوفر فيه الشروط المشاركة في الصفقة العمومية.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

سنقوم بإختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية، والمتمثلة في الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ذو دلالة $0.05 < a$ لحوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالاغواط.

الفرضيات الفرعية:

● لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ذو دلالة $0.05 < a$ للإفصاح والشفافية على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالاغواط.

● لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ذو دلالة $0.05 < a$ للمساءلة على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالاغواط.

● لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ذو دلالة $0.05 < a$ للعدالة على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالاغواط.

● لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ذو دلالة $0.05 < a$ للمسؤولية على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالاغواط.

ولإجراء الإختبارات إنطلقنا من خيارين أساسيين لكل فرضية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ذو دلالة $0.05 < a$ لأبعاد حوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالاغواط.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ذو دلالة $0.05 < a$ لأبعاد حوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالاغواط.

إذا كان مستوى الدلالة لقيمة **F** المحسوبة أقل أو يساوي 0.05 فإننا نرفض فرضية العدم **H0** ونقبل الفرضية البديلة **H1**، والنتيجة تكون وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

وإن كان مستوى الدلالة لقيمة **F** المحسوبة أكبر من 0.05 فإننا نقبل فرضية العدم **H0** ونرفض الفرضية البديلة **H1**، والنتيجة تكون عدم وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

أولاً: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية الأولى على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ذو دلالة $0.05 < a$ للإفصاح والشفافية على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالاغواط "

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط من أجل التعرف على أثر الإفصاح والشفافية على إدارة الصفقات العمومية بخزينة العمومية بالاغواط. وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 18: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لبعء الإفصاح والشفافية وأثرها على إدارة الصفقات العمومية

المتغيرات	B	R	R2	T	دلالة T	F	دلالة F	إختبار الفرضية	وجود أو عدم وجود أثر
الإفصاح والشفافية	1.453	0.431	0.186	2.529	0.017	6.394	0.017	H0	يوجد أثر

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات ال spss22.

ومعادلة الإنحدار الخطي البسيط هي: $Y=1.453+0.604X$

وبالتالي فإنه و من خلال نتائج الجدول رقم (2-17) لدينا:

معامل الارتباط : $R=0.431$ و $Sig=0.009$

وبالتالي : $0.3 < R < 0.5$ و $Sig < 0.05$

و منه: فإن الارتباط معنوي و ضعيف أي وجود علاقة إرتباطية ضعيفة بين الإفصاح و الشفافية و إدارة الصفقات العمومية.

معامل التحديد (يحدد معدل التغير): $R2=0.186$

ومنه: فإن التغير في الإفصاح و الشفافية يفسر التغير في إدارة الصفقات العمومية بنسبة 18.6 % و ما نسبته 81.4 % تفسره متغيرات أخرى.

إختبار فيشر لجودة النموذج: $F=6.394$ $Sig=0.017$

و بالتالي: $Sig < 0.05$

و منه: هذا يدل على قابلية النموذج ككل وقدرتنا على إستعماله في إختبار الفرضيات.

إختبار التأثير : $T=2.529$ و $Sig=0.017$

و بالتالي: $Sig < 0.05$

ومنه: نرفض فرضية العدم H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ذو دلالة $a < 0.05$ ل بعد الإفصاح والشفافية على إدارة الصفقات العمومية بخزينة العمومية بالاغواط."

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الثانية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ذو دلالة $a < 0.05$ ل بعد المساءلة على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالاغواط."

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط من أجل التعرف على أثر المساءلة على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالاغواط وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 19: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط ل بعد المساءلة وأثرها على إدارة الصفقات العمومية بخزينة العمومية بالاغواط

المتغيرات	B	R	R2	T المحسوبة	دلالة T	F	دلالة F	اختبار الفرضية	وجود أو عدم وجود أثر
المساءلة	2.316	0.467	0.218	2.798	0.009	7.828	0.009	H_0	يوجد أثر

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات ال spss22

ومعادلة الانحدار الخطي البسيط هي: $Y=2.316+0.414X$

وبالتالي فإنه و من خلال نتائج الجدول رقم (2-18) لدينا:

معامل الارتباط $R=0.467$ و $Sig=0.005$

و بالتالي: $0.3 < R < 0.5$ و $Sig < 0.05$

و منه: فإن الارتباط معنوي و ضعيف أي وجود علاقة إرتباطية ضعيفة بين المساءلة و إدارة الصفقات العمومية.

معامل التحديد: $R^2=0.218$

و منه: فإن التغير في المساءلة يفسر التغير في إدارة الصفقات العمومية بنسبة 22% و ما نسبته 78% تفسره متغيرات أخرى.

إختبار فيشر لجودة النموذج: $F=7.828$ و $Sig=0.009$

و بالتالي: $Sig < 0.05$

و منه: هذا يدل على قابلية النموذج ككل و قدرتنا على إستعماله في إختبار الفرضيات.

إختبار التأثير: $T=2.798$ و $Sig=0.009$

و بالتالي: $Sig < 0.05$

و منه: نرفض فرضية العدم H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ذو دلالة $a < 0.05$ لبعء المساءلة على إدارة الصفقات العمومية بخزينة العمومية بالاغواط."

ثالثا: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ذو دلالة $a < 0.05$ للعدالة على إدارة الصفقات العمومية".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط من أجل التعرف على أثر العدالة على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالاغواط وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 20: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لبعء العدالة وأثرها على إدارة الصفقات العمومية

المتغيرات	B	R	R2	T	دلالة T	F	دلالة F	إختبار الفرضية	وجود أو عدم وجود أثر
العدالة	2.026	0.516	0.266	3.188	0.004	10.163	0.004	H0	يوجد أثر

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات ال **spss22**.

و معادلة الإنحدار الخطي البسيط هي: $Y=2.026+0.472X$

و بالتالي فإنه و من خلال نتائج الجدول رقم (2-19) لدينا:

معامل الارتباط: $R=0.516$ و $Sig=0.002$

و بالتالي: $0.5 < R < 0.7$ و $Sig < 0.05$

و منه: فإن الارتباط معنوي و متوسط أي وجود علاقة إرتباطية متوسطة بين العدالة و إدارة الصفقات العمومية.

معامل التحديد: $R^2=0.266$

و منه: فإن التغير في العدالة يفسر التغير في إدارة الصفقات العمومية بنسبة 27٪ و ما نسبته 73٪ تفسره متغيرات أخرى.

إختبار فيشر لجودة النموذج: $F=10.163$ و $Sig=0.004$

وبالتالي: $Sig < 0.05$

ومنه: هذا يدل على قابلية النموذج ككل و قدرتنا على إستعماله في إختبار الفرضيات.

إختبار التأثير: $T=3.188$ و $Sig=0.004$

وبالتالي: $Sig < 0.05$

ومنه: نرفض فرضية العدم H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ذو دلالة $a < 0.05$ للعدالة على إدارة الصفقات العمومية".

رابعا: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نصت الفرضية الرابعة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ذو دلالة $a < 0.05$ للمسؤولية على إدارة الصفقات العمومية بخزينة العمومية بالاغواط".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط من أجل التعرف على أثر المسؤولية على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالاغواط. وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 21: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد المسؤولية وأثرها على إدارة الصفقات العمومية

المتغيرات	B	R	R2	T المحسوبة	دلالة T	F	دلالة F	إختبار الفرضية	وجود أو عدم وجود
المسؤولية	1.867	0.402	0.161	2.322	0.028	5.392	0.028	H0	يوجد أثر

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات ال spss22.

ومعادلة الانحدار الخطي البسيط هي: $Y=1.867+0.503X$

وبالتالي فإنه و من خلال نتائج الجدول رقم (2-20) لدينا:

معامل الارتباط: $R=0.402$ و $Sig=0.014$

وبالتالي: $0.3 < R < 0.5$ و $Sig < 0.05$

ومنه: فإن الارتباط معنوي و ضعيف أي وجود علاقة إرتباطية ضعيفة بين المسؤولية و إدارة الصفقات العمومية.

معامل التحديد: $R^2=0.161$

ومنه: فإن التغير في المسؤولية يفسر التغير في إدارة الصفقات العمومية بنسبة 16٪ و ما نسبته 84٪ تفسره متغيرات أخرى.

إختبار فيشر لجودة النموذج: $F=5.392$ و $Sig=0.028$

وبالتالي: $Sig < 0.05$

ومنه: هذا يدل على قابلية النموذج ككل و قدرتنا على إستعماله في إختبار الفرضيات.

اختبار التأثير: $T=2.322$ $Sig=0.028$

وبالتالي: $Sig < 0.05$

ومنه: نرفض فرضية العدم H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ذو دلالة $a < 0.05$ للمسؤولية على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالانعواط."

خامسا: نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ذو دلالة $a < 0.05$ لحكومة المؤسسات بأبعادها على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالانعواط

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط من أجل التعرف على أثر حوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية اتصالات الجزائر بالانعواط. وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 22: نتائج تحليل الإنحدار الخطي لحكومة المؤسسات وأثرها على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالانعواط

المتغيرات	B	R	R2	T	دلالة T	F	دلالة F	وجود أو عدم وجود أثر
				الحسوبة				

حوكمة المؤسسات	1.547	0.506	0.256	3.104	0.004	9.634	0.004	يوجد أثر
-------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات الـ spss.

ومعادلة الانحدار الخطي البسيط هي: $Y=1.547+0.593X$

وبالتالي فإنه ومن خلال نتائج الجدول رقم (21-2) لدينا:

معامل الارتباط: $R=0.506$ و $Sig=0.002$

وبالتالي: $0.5 < R < 0.7$ و $Sig < 0.05$

ومنه: فإن الارتباط معنوي و متوسط أي وجود علاقة إرتباطية متوسطة بين حوكمة المؤسسات و إدارة الصفقات العمومية.

معامل التحديد: $R^2=0.256$

ومنه: فإن التغيير في حوكمة المؤسسات يفسر التغيير في إدارة الصفقات العمومية بنسبة 26٪ و ما نسبته 74٪ تفسره متغيرات أخرى.

إختبار فيشر لجودة النموذج: $F=9.634$ و $Sig=0.004$

وبالتالي: $Sig < 0.05$

ومنه: هذا يدل على قابلية النموذج ككل و قدرتنا على إستعماله في إختبار الفرضيات.

إختبار التأثير: $T=3.104$ و $Sig=0.004$

وبالتالي: $Sig < 0.05$ ومنه: نرفض فرضية العدم H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 والتي نصت على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ذو دلالة $a < 0.05$ لحوكمة المؤسسات بأبعادها على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالاغواط."

خلاصة الفصل:

لقد تناول هذا الجزء من الدراسة الجانب التطبيقي لموضوع أثر حوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالإغواط، حيث تعرفنا على واقع حوكمة المؤسسات بأبعادها الأربعة الإفصاح والشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية بخزينة العمومية بالإغواط ومن ثم قياس أثرها على إدارة الصفقات العمومية، و تعرفنا على مستوى حوكمة المؤسسات في المديرية حيث كان مستوى ممارسة كل بعد من أبعاد الحوكمة عالي وأيضاً بالنسبة لمحور الحوكمة ككل فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.92) وهذا لقبول أفراد عينة الدراسة لأغلب العبارات، ونفس الشيء بالنسبة لإدارة الصفقات العمومية فإن مستوى ممارسة وتطبيق مبادئ الصفقات العمومية كان عالي حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.87) وهذا لقبول أفراد عينة الدراسة لأغلب العبارات.

وكانت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية لدراسة كالتالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) للإفصاح والشفافية على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالإغواط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ذو دلالة ($a < 0.05$) للمساءلة على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالإغواط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ذو دلالة ($a < 0.05$) للعدالة على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالإغواط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ذو دلالة ($a < 0.05$) للمسؤولية على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالإغواط.

كما توصلنا في الأخير بإختبار الفرضية الرئيسية إلى أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) لحوكمة المؤسسات بأبعادها (الإفصاح والشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية) على إدارة الصفقات العمومية باتصالات الجزائر بالإغواط. "

خاتمة

لقد أضحي للصفقات العمومية دور تنموي كبير في شتى المجالات فبعد أن كانت مجرد أسلوب وطريقة تقنية تستخدمها الإدارة من أجل الحصول على حاجياتها أصبحت أداة من أدوات السياسة العامة تستخدمها الدولة لبلوغ أهدافها التنموية وتنفيذ برامجها الاقتصادية والاجتماعية، ونظرا لسهولة تفشي ظاهرة الفساد في مجال الصفقات العمومية، فإن الاستعانة بمعايير وأبعاد حوكمة المؤسسات أصبحت ضرورة حتمية فيما يخص إدارة الصفقات العمومية من إعطاء رؤية جديدة لتنظيم وتسيير إدارة الصفقات العمومية والقضاء على ظاهرة الفساد والحفاظ على المال العام.

ومن هنا جاء الاهتمام بمعرفة هل هناك علاقة بين حوكمة المؤسسات وإدارة الصفقات العمومية والأكثر من ذلك هل هناك أثر لحوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية؟ حيث أن العديد من الدراسات قد تناولت موضوعات مشابهة لموضوع هذه الدراسة وأسفرت نتائجها أنه حتما توجد علاقة بين الحوكمة والصفقات العمومية، ونحن كذلك بغرض التأكد من وجود علاقة بين المتغيرين قمنا بدراسة ميدانية في اتصالات الجزائر بالاغواط وبحثنا بخصوص هذه العلاقة من خلال إسقاط موضوع الدراسة (ما هو أثر حوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية اتصالات الجزائر بالاغواط ؟ حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والحالة نذكر منها:

أولا- نتائج الدراسة:

أ. نتائج الدراسة النظرية

من خلال تطرقنا إلى الأدبيات المتعلقة بموضوع حوكمة المؤسسات وإدارة الصفقات العمومية توصلنا إلى مجموعة من النتائج منها:

- حوكمة المؤسسات عبارة عن مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة المؤسسة وإحكام الرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق و الواجبات فيما بين الفاعلين داخل المؤسسة.
- تعمل حوكمة المؤسسات على محاربة الفساد الداخلي في المؤسسة وعدم السماح بوجوده أو استمراره بل القضاء عليه.
- لحوكمة المؤسسات مجموعة من المبادئ والمعايير والتي تعمل من خلالها على تحقيق جملة من الأهداف أهمها تحسين خاصية المصدقية في البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود، زيادة قدرة المؤسسات على تحسين موقفها التنافسي، تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها بتحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عنها.
- تشتمل حوكمة المؤسسات على أربعة أبعاد تتمثل في الإفصاح والشفافية والذي يتعلق بالمعلومات اللازمة والتقارير العامة عن مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة، المساءلة وهي الطلب من المسؤولين تقديم توضيحات لأصحاب المصلحة عن كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، العدالة وتعد من أهم الأسس التي تقوم العقود الشرعية عليها، المسؤولية ولأن تحديد المسؤولية بدقة أمر مهم وقد حددتها الشريعة بشكل دقيق.

- تتمثل محددات حوكمة المؤسسات في محددات خارجية ألا وهي المناخ العام للاستثمار ومحددات داخلية تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرار و توزيع السلطات داخل المؤسسة.
- تعد الصفقات العمومية الوسيلة التي تقوم الدولة من خلالها بمنح العمليات المراد القيام بها للمتعاملين المتعاقدين كون أن هذه الأخيرة من أهم الوسائل لعقلنة تكاليف التسيير العمومي.
- من مبادئ الصفقات العمومية مبدأ المساواة بين المترشحين، مبدأ حرية الوصول إلى الطلبات العمومية، مبدأ شفافية الإجراءات.
- يحدد المرسوم الرئاسي 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام القاعدة العامة في إبرام الصفقات العمومية و المتمثلة في إجراء طلب العروض و الإستثناء متمثلا في إجراء التراضي.

ب. نتائج الدراسة الحالة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى حوكمة المؤسسات في اتصالات الجزائر بالاغواط كان عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لحوكمة المؤسسات (3.92).
- مستوى إدارة الصفقات العمومية في اتصالات الجزائر بالاغواط كان عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإدارة الصفقات العمومية (3.87).
- من خلال هذه الدراسة اتضح أن بعد الإفصاح والشفافية وبعد المسؤولية أكثر تأثيرا على إدارة الصفقات العمومية، بينما بعد العدالة وبعد المساءلة أقل تأثيرا.
- يعتبر بعد الإفصاح والشفافية البعد الأكثر تأثيرا على إدارة الصفقات العمومية لعينة الدراسة.
- توجد علاقة ارتباطية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين حوكمة المؤسسات وإدارة الصفقات العمومية.
- وجود أثر فعلي ذو دلالة إحصائية لحوكمة المؤسسات بأبعادها على إدارة الصفقات العمومية اتصالات الجزائر بالاغواط

ثانيا- توصيات الدراسة:

أسفرت النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات نذكر منها:

- وضع إطار قانوني فعال لنظام حوكمة المؤسسات في اتصالات الجزائر بالاغواط فلا يمكن لنظام الحوكمة أن يكون فعالا إلا إذا كانت هناك قوانين تدعمه وتحميه.
- التعزيز أكثر من المساءلة والعدالة في اتصالات الجزائر بالاغواط.
- المراقبة الدورية والمستمرة للتأكد من مدى الالتزام بمعايير وأبعاد حوكمة المؤسسات في اتصالات الجزائر بالاغواط.

- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع حوكمة المؤسسات وإدارة الصفقات العمومية من أجل تدعيم و تعميم النتائج.
- ضرورة تعميق المفاهيم والمبادئ التي نص عليها المرسوم الرئاسي 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام فيما يخص الصفقات العمومية.
- إعادة النظر في المرسوم 15-247 لما يحتويه من ثغرات يسهل على المحتالين استغلالها.
- التوعية اللازمة للمؤسسات والمديريات والمنظمات بضرورة الالتزام بالمعايير الأخلاقية والسلوك المهني وحثهم المستمر على مراعاتها والتمسك بها، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية وتكوينية في هذا المجال.

ثالثا: آفاق الدراسة:

- رغم محاولتنا للإلمام بكل جوانب الموضوع و لكن هناك جوانب تبقى محل غموض ويمكن أن تكون محل بحث أمام الراغبين، يمكن أن نذكر بعض الإشكاليات التي يمكن أن تشكل آفاقا مستقبلية من بينها:
- دور الصفقات العمومية في تشجيع المقاولات؛
 - الإدارة الإلكترونية للصفقات العمومية الإلكترونية في ظل العولمة؛
 - حوكمة المؤسسات و أهميتها في قطاع البنوك الإسلامية؛
 - مدى فعالية قانون الصفقات العمومية الجديد ودوره في تحسين تنظيم الصفقات العمومية (دراسة مقارنة بين قنون 15-247 و القانون الجديد)؛
 - دور حوكمة المؤسسات في مجابهة الفساد المالي و الإداري؛

قائمة المرجع

أ. المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ- الكتب

1. علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع-عمان، 2011.
2. عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات و المؤسسات، مؤسسة شباب الجامعة، 40 شارع الدكتور مصطفى مشرفة-الإسكندرية، 2014.
3. عمار بوضياف، شرح تنظيم الصفقات العمومية، جسور للنشر و التوزيع، حي المندرين قطعة 69 محل 04-المحمدية-الجزائر، 2010.
4. مُجد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية-الإسكندرية 84 شارع زكريا غنيم الإبراهيمية الإسكندرية، 2008.
5. محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، ص.ب: 4051 الحي السابع مدينة النصر، القاهرة. ج.م.ع-القاهرة، 2005.
6. مدحت مُجد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 8 أشراف أحمد فخري، مدينة النصر، القاهرة-مصر، 2015.
7. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الإستدلالي باستخدام الـspss، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، السعودية، 2008.
8. تركي مُجد، مناهج البحث في علوم التربية و علوم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
9. مُجد خليل عباس و آخرون، مدخل إلى مناهج البحث العلمي في التربية و علم النفس، الطبعة الأولى، عمان، دار السيرة و النشر و التوزيع، 2007.

ب. الرسائل و الأطروحات:

1. بلهادي عبد القادر، أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير نظام: ل م د تخصص إقتصاد منظمات، كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجيلالي ليايس-سيدي بلعباس، 2018-2019.
2. العابدي دلال، حوكمة الشركات و دورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجد خيضر-بسكرة، 2015.

3. حايث سعاد، أثر المحددات السلوكية و المهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية لولاية سطيف، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2015.

4. بوشامة محامد و مهدي عبد الرحيم، حوكمة الصفقات العمومية في القانون الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص القانون العام للأعمال، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة- بجاية، 2016-2017.

5. مُجد الشيخ، طرق و إجراءات إبرام و تنفيذ الصفقات العمومية في ظل المرسومين الرئاسيين 10-236، 15-247، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في القانون العام تخصص إدارة و مالية، كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم القانون العام، جامعة العقيد اكلي مُجد أولحاج-البويرة، 2018.

6. سبتي خديجة، حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2- عبد المجيد مهري، 2017.

7. باسة العربي و عيسى عبد الرحيم، دور حوكمة الشركات في إستقطاب الإستثمار الأجنبي المباشر حالة الجزائر دراسة تحليلية قياسية للفترة 2003-2014، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير تخصص تحليل إقتصادي و حوكمة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد دراية-أدرار-الجزائر، 2015-2016.

8. عبد المجيد كموش، إلزام شركات المساهمة بمبادئ حوكمة الشركات دراسة تقييمية للشركات المدرجة في بورصة الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الحوكمة و مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ماجستير الحوكمة ومالية المؤسسة، جامعة فرحات عباس سطيف-1، 2014-2015.

ج. الملتقيات والمؤتمرات

1. بروش زين الدين، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، مخبر مالية، بنوك و إدارة أعمال، بسكرة، 06-07 ماي 2012.

2. مزواغي جيلالي، إجراءات إبرام الصفقات العمومية على ضوء المرسوم 15-247 المتعلق بالصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام، الملتقى الوطني حول الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام ضمن المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر، المركز الجامعي-غليزان، 17-18 جوان 2019.

د. المقالات و المجلات

1. خلاطو فريد، حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر: الواقع، التحديات و الأجوبة في مواجهة الفساد، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية المركز الجامعي لتامنغست-الجزائر، 2015.
2. بن أعمارة صبرينة، حوكمة الصفقات العمومية في إطار الاستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد و مكافحته، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست-الجزائر، 2015.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

أ. الكتب

1. Kudzai Dalton Chhibarinya. **Corporate Governance Notes**. A book. January 2014.
2. Hari Srinivas. **Understanding Urban Governance**. GDRC programme on Urban Governance. A book. 1996.

ب. الملتقيات والمؤتمرات

1. Anthony M. **Corporate Governance and Responsibility Seminar**. Wilke University Wilke-Barre.PA.24 February 2003.

ج. الدوريات و المجلات

1. Barbara Marie L hillier. **What does corporate governance actually mean**.Article in corporate governance international journal of business in society May 2014.
2. Carlos Armando Jacobo-Hernandez and Sergio Ochoa Jimenez and Miguel Angel James-Valdez.**Corporate governance international context and trends from 2005 to 2015**.Article in Internationnal journal of business andmanagement. February 2017.
3. Tutun Mukherjee and Som Sankar Sen. **Impact of corporate governance on corporate sustainable growth**.Article. University of Burdwan. August 2019.

د. المواقع الإلكترونية:

1. www.Wikipedia the free encyclopedia.com.2022 /4/12 تاريخ الزيارة
2. Link.Spring.Com/context/pdf/10-1007/2F978-3-319-31816-5-1990-1.pdf..2022 /4/12 تاريخ الزيارة
3. Elmizaine.com/2019/12/pdf-17.html. 2022/5/5 تاريخ الزيارة:
4. <https://manifest.univ-ouargla.dz/> 2022/5/12 تاريخ الزيارة:
5. <https://www.addustour.com/articles/236888> 2022/5/12 تاريخ الزيارة:
6. <https://www.addustour.com/articles/236888> تاريخ الزيارة: 2022/5/12
7. Drive.google.com/file 2022/6/2 تاريخ الزيارة:

هـ. القوانين والمراسيم:

1. المرسوم رقم 53-405 الصادر في 30 أكتوبر 1953 المعدل و المتعلق بنظام صفقات الدولة و المؤسسات العمومية غير الخاضعة للقوانين و العادات التجارية.
2. المرسوم رقم 64-60 المؤرخ في 10 فبراير 1964 المتعلق بالتسبيقات الإستثنائية في الصفقات.
3. المرسوم رقم 64-103 المؤرخ في 26 مارس 1964 المتضمن إحداث اللجنة المركزية للصفقات.
4. الأمر 67-90 المؤرخ في 17 جوان 1967 و المتضمن قانون الصفقات العمومية.
5. المرسوم 82-145 المؤرخ في 10 أبريل 1982 المتعلق بالصفقات التي يبرمها المتعامل العمومي.
6. المرسوم التنفيذي 91-434 المؤرخ في 09 نوفمبر 1991 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية.
7. المرسوم الرئاسي 02-250 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1423 الموافق ل 24 يوليو 2002 و المتضمن تنظيم الصفقات العمومية.
8. المرسوم الرئاسي 10-236 المؤرخ في 28 شوال عام 1431 الموافق ل 07 أكتوبر سنة 2010 و المتضمن تنظيم الصفقات العمومية.
9. المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 02 ذي الحجة عام 1436 الموافق ل 16 سبتمبر سنة 2015 و المتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام.
10. المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق ل 09 يونيو سنة 1990 يحدد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية و سيرها.
11. الأمر رقم 76-35 المؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1396 الموافق ل 16 أبريل سنة 1976 و المتضمن تنظيم التربية و التكوين.
12. القانون رقم 90-08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق ل 07 أبريل سنة 1990 و المتعلق بالبلدية.
13. القانون رقم 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق ل 07 أبريل سنة 1990 و المتعلق بالولاية.
14. المرسوم التنفيذي رقم 89-92 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1409 الموافق ل 20 يونيو سنة 1989 الذي يحدد صلاحيات وزير التربية و التكوين.
15. المرسوم التنفيذي رقم 89-93 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1409 الموافق ل 20 يونيو سنة 1989 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التربية و التكوين.
16. القرار الوزاري المؤرخ في 2005/09/07

17. القرار المؤرخ في 07 - 09 - 2005 يحدد تنظيم خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية وصلاحياتها

قائمة الملاحق

الملحق 01: نموذج الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الاغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير - تخصص تسيير عمومي-

إستبانة معلومات

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة ميزانية، حول موضوع: أثر حوكمة المؤسسات على إدارة الصفقات العمومية بخزينة العمومية يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان. والذي نرجو منكم التعاون معنا في الاجابة على أسئلته. كما نعلمكم أن إجاباتكم ستستعمل لأغراض البحث العلمي البحث.

ملاحظة : الإجابة تكون بوضع علامة (X) في خانة واحدة فقط.

تحت إشراف:

من إعداد:

د. بدرينة

✓ بريشي مصطفى جمال الدين

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

2. المستوى الوظيفي:

☐

عون إدارة

☐

رئيس مكتب

☐

مصلحة

3. الخبرة المهنية:

☐

✓ أقل من 5 سنوات

☐

✓ من 5 إلى 10 سنوات

☐

✓ من 11 إلى 15 سنة

☐

✓ من 16 إلى 20 سنة

☐

✓ أكثر من 20 سنة

أولاً-حوكمة المؤسسات : عبارة عن نظام شامل و متكامل يتضمن قوانين وقواعد وإجراءات تهدف إلى مراقبة وتقييم أداء المؤسسة بغية تحسينه باستمرار.

الأبعاد	رقم	العبارات	موافق بشدة	موا فق	محايد	غير موا فق	غير موافق اطلاقاً
الإفصاح و الشفافية	01	يتم الإفصاح ونشر المعلومات و التقارير في الوقت المناسب وبالشكل الذي يضمن وصول المعلومات إلى جميع الأطراف المعنية.					
	02	لدي ثقة في الإدارة العليا واطارات المؤسسة خصوصاً فيما يتعلق بالمصداقية					
	03	يتم توفير معلومات شفافة عن مؤهلات الإطارات العليا بالشركة.					
	04	لدينا معلومات دقيقة عن خطط المؤسسة المستقبلية وأهم المشاكل المحتملة					
المساءلة	05	توجد في امؤسستنا إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة وفعالة.					
	06	هناك برامج دورية ومستمرة لتقييم الأداء.					
	07	يتم اتخاذ الاجراءات اللازمة في حق كل من لا يقوم بواجباته.					
	08	يسمح للإطارات مراقبة سير العمل في المؤسسة دون عرقلة.					
العدالة	09	إدارتنا تتميز بالأمانة والاستقامة والعدالة.					
	10	تحرص مؤسستنا على معاملة جميع الموظفين بنفس معاملة متساوية.					
	11	تحتزم المؤسسة حقوق العاملين المحددة لهم بموجب اللوائح والقوانين.					
	12	تعمل المؤسسة بمبدأ العدالة والمساواة بين كافة الإدارات التنفيذية.					
	13	هناك عدالة موضوعية في النظم واللوائح المطبقة أثناء تعيين الموظفين.					
المسؤولية	14	تحرص مؤسستنا على الوفاء بالتزاماتها تجاه الموظفين					
	15	تحرص مؤسستنا على تزويد كافة أصحاب المصالح بالمعلومات الضرورية لقيامهم بمسؤولياتهم من خلال قنوات إتصال فعالة.					

					16	تحرص مؤسستنا على الظهور بصورة جيدة والتصرف بمسؤولية تجاه المجتمع
					17	تتاح فرصة الحصول على تعويضات للموظفين في حالة إنتهاك حقوقهم.
					18	توفر المؤسسة تشريعات واضحة تحدد المسؤوليات مع ضمان تحقيق مصالح المجتمع.

ثانيا-الصفقات العمومية: يقصد بها مجموع الإجراءات التي تقوم بها السلطات العمومية في سبيل إنجاز أشغال أو إقتناء لوازم أو تقديم خدمات ضرورية من أجل السير الحسن لشؤون الدولة.

الأبعاد	رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
مبدأ حرية الوصول للطلبات العمومية	01	يمكن لأي شخص المشاركة في الصفقة العمومية التي تقترحها المؤسسة والذي تنطبق فيه الشروط.					
	02	تبتعد مؤسستنا عن الذاتية أو التمييز لشخص مع ينفي منح الصفقة.					
	03	في مؤسستنا لا يجوز إقصاء المترشحين على أساس اعتبارات غير منصوص عليها في قانون الصفقات العمومية.					
	04	تنطلق مؤسستنا من فكرة المساواة في الانتفاع من خدمات المرفق العام..					
مبدأ المساواة	05	يمكن لأي شخص يملك الحق في المشاركة أن يتقدم للعرض مساواة مع غيره.					
	06	مؤسستنا لا تمنح امتيازات ونقوم بتذليل كل العقبات أمام المتنافسين.					
	07	نعمل في مؤسسة بمبدأ المعاملة بالمثل على أساس المنافسة الحرة.					
	08	تضع مؤسستنا جملة من القواعد المتعلقة بالمترشحين و إيداع العروض و اختيار المتعاملين.					
	09	تلتزم مؤسستنا بإدراج معايير الاختيار في دفتر الشروط.					

					تلتزم مؤسستنا بنشر الإعلان في المقرات المعنية الولاية، البلدية، غرفة التجارة.....إلخ.	10	
					تحتزم مؤسستنا الآجال المحددة التي يستغرقها الإعلان لكي يتمكن المتعاملون من المشاركة.	11	

Spss الملحق 02: مخرجات

الملحق (1-2): معاملات الثبات لمحاوَر الدراسة ألفا كرونباخ لقياس ثبات
محاوَر أداة الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,952	29

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,963	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	18

حوكمة المؤسسات إدارة الصفقات العمومية الإلتجاه العام

: الملحق(2-2): معاملات الارتباط لأبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية لعبارات الإستبانة

Corrélations

الدرجة الكلية لعبارات الإستبانة	مجموع البعد الأول الشفافية	
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 30	** ,793 ,000 30
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	** ,793 ,000 30	1 30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	الكلية الدرجة الإستبانة لعبارات	البعد مجموع المساءلة الثاني	
المساءلة الثاني البعد مجموع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 30	,838** ,000 30
الإستبانة لعبارات الكلية الدرجة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,838** ,000 30	1 30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	الكلية الدرجة لعبارات الإستبانة	البعد مجموع العدالة الثالث	
المجموع الثالث البعد العدالة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 30	,867** ,000 30
لعبارات الكلية الدرجة الإستبانة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,867** ,000 30	1 30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	البعد مجموع المسؤولية الرابع	الكلية الدرجة لعبارات الإستبانه
البعد مجموع المسؤولية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,799** ,000 30
الكلية الدرجة لعبارات الإستبانه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,799** ,000 30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	الكلية الدرجة لعبارات الإستبانه	الكلية الدرجة الثاني للمحور
الكلية الدرجة للمحور الثاني	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,817** ,000 30
الكلية الدرجة لعبارات الإستبانه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,817** ,000 30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب: الجنس، المستوى
الوظيفي، الخبرة المهنية

Table de fréquence

المجيب جنس

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid ذكر	20	66,7	66,7	66,7
e أنثى	10	33,3	33,3	100,0
Tot al	30	100,0	100,0	

للمجيب الوظيفي المستوى

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcen tage cumulé
Vali رئيس	4	13,3	13,3	13,3
de مصلحة	7	23,3	23,3	36,7
رئيس مكتب	19	63,3	63,3	100,0
إدارة عون	30	100,0	100,0	
Total				

للمجيب المهنية الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va 5 من أقل سنوات	7	23,3	23,3	23,3
10 إلى 5 من سنوات	8	26,7	26,7	50,0
11 إلى 15 من سنة	5	16,7	16,7	66,7
16 إلى 20 من سنة	2	6,7	6,7	73,3
20 من أكثر سنة	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق (2-4): المتوسطات الحسابية و الانحرافات
المعيارية لبعء الإفصاح و الشفافية

Statistiques de

	N	Moyenne	Ecart typ
توجد في مؤسستنا إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة و فعالة	30	3,5333	1,19578
هناك برامج دورية و مستمرة لتقييم الأداء	30	3,7000	1,14921
يتم إتخاذ الإجراءات اللازمة في حق كل من لا يقوم بواجباته	30	3,8333	1,01992
يسمح للإطارات مراقبة سير العمل في الموسسة دون عرقلة	30	3,9667	,96431
المساءلة الحسابي المتوسط	30	3,7583	,83945
N valide (liste)	30		

	N	Moyen ne	Ecart type
يتم الإفصاح و نشر المعلومات و التقارير في الوقت المناسب و بالشكل الذي يضمن وصول المعلومات إلى جميع الأطراف المعنية	30	4,0000	,87099
لدي ثقة في الإدارة العليا و إطارات المؤسسة خصوصا فيما يتعلق بالمصادقية	30	4,2000	,66436
يتم توفير معلومات شفافة عن مؤهلات الإطارات العليا بالشركة	30	4,0333	,76489
لدينا معلومات دقيقة عن خطط حزينتنا المستقبلية و أهم المشاكل المحتملة	30	3,8000	,71438
للشفافية الحسابي المتوسط	30	4,0083	,53128
N valide (liste)	30		

الملحق (2-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المساءلة

الملحق (2-6): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد العدالة

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
الإستقامة و بالأمانة تتميز إدارتنا العدالة و	30	3,9333	,98027
جميع معاملة على مديريتنا تحرص متساوية بمعاملة الموظفين	30	3,9000	1,06188
العاملين حقوق المديرية تحترم و اللوائح بموجب لهم المحددة القوانين	30	4,0667	,86834
و العدالة بمبدأ المديرية تعمل الإدارات كافة بين المساواة التنفيذية	30	4,1000	,71197
النظم في موضوعية عدالة هناك تعيين أثناء المطابقة اللوائح و الموظفين	30	3,5667	1,27802
العدالة الحسابي المتوسط	30	3,9133	,81314
N valide (liste)	30		

الملحق (2-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد المسؤولية

Statistiques

descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
الوفاء على مديريتنا تحرص الموظفين تجاه بالتزاماتها	30	3,8333	,87428
تزويد على مديريتنا تحرص المصالح أصحاب كافة لقيامهم الضرورية بالمعلومات قنوات خلال من بمسؤولياتهم	30	4,1667	,69893
فعالة إتصال الظهور على مديريتنا تحرص التصرف و جيدة بصورة المجتمع تجاه بمسؤولية	30	4,2333	,67891
على الحصول فرصة تتاح في للموظفين تعويضات حقوقهم إنتهاك حالة	30	3,9333	,90719
تشريعات المديرية توفر مع المسؤوليات تحدد واضحة المجتمع مصالح تحقيق ضمان	30	3,7667	,81720
المسؤولية الحسابي المتوسط	30	3,9867	,59407
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
يمكن لأي شخص المشاركة في الصفقة العمومية التتقترحها المؤسسة و الذي تنطبق فيه الشروط	30	3,7000	1,02217
تبتعد مؤسستنا عن الذاتية أو التمييز لشخص معين في منح الصفقة	30	3,8333	,91287
في مؤسستنا لا يجوز إقصاء المترشحين على أساس إعتبارات غير منصوص عليها في قانون الصفقات العمومية	30	3,9333	,73968
تنطلق مؤسستنا من فكرة المساواة في الإنتفاع من خدمات المرفق العام	30	3,8333	,83391
يمكن لأي شخص يملك الحق في المشاركة أن يتقدم للعرض مساواة مع غيره	30	3,8333	,83391
مؤسستنا لا تمنح إمتيازات و نقوم بتدليل كل العقبات أمام المتنافسين	30	3,8667	,93710
نعمل في مؤسستنا بمبدأ المعاملة بالمثل على أساس المنافسة الحرة	30	3,9333	,90719

تضع حزبتنا جملة من القواعد المتعلقة بالمرشحين و إيداع العروض و إختيار المتعاملين	30	3,9000	,88474
تلتزم حزبتنا بإدراج معايير الإختيار في دفتر الشروط	30	3,9333	,82768
تلتزم حزبتنا بنشر الإعلان في المقرات المعنية الولاية، البلدية، غرفة التجارة	30	3,9000	,88474
تحتزم حزبتنا الآجال المحددة التي يستغرقها الإعلان لكي يتمكن المتعاملون من ا	30	3,9333	,73968
المتوسط الحسابي الصفقات	30	3,8727	,74378
N valide (liste)	30		

Corrélations

		المتوسط الحسابي الشفافية	المتوسط الحسابي المساءلة	المتوسط الحسابي العدالة	المتوسط الحسابي المسؤولية	المتوسط الحسابي الحكومة	المتوسط الحسابي الصفقات
المتوسط الحسابي الشفافية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 30	,763** 30	,768** 30	,743** 30	,877** 30	,431* 30
المتوسط الحسابي المساءلة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,763** 30	1 30	,777** 30	,795** 30	,920** 30	,467** 30
المتوسط العدالة الحسابي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,768** 30	,777** 30	1 30	,771** 30	,928** 30	,516** 30
المتوسط الحسابي المسؤولية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,743** 30	,795** 30	,771** 30	1 30	,907** 30	,402* 30
المتوسط الحسابي الحكومة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,877** 30	,920** 30	,928** 30	,907** 30	1 30	,506** 30
المتوسط الحسابي الصفقات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,431* 30	,467** 30	,516** 30	,402* 30	,506** 30	1 30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Mo dèle	R	R- deux	R- deux ajusté	Erreu r stand ard de l'esti matio n	Modifier les statistiques				
					Varia tion de R- deux	Varia tion de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,453	,965		1,506	,143
الحسابي المتوسط الشفافية	,604	,239	,431	2,529	,017

a. Variable dépendante : الصفقات الحسابي المتوسط

1	,431 ^a	,186	,157	,68297	,186	6,394	1	28	,017
---	-------------------	------	------	--------	------	-------	---	----	------

a. Prédicteurs : (Constante), الشفافية الحسابي المتوسط

الملحق 14: تحليل الإنحدار الخطي البسيط بعد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,467 ^a	,218	,191	,66916	,218	7,828	1	28	,009

a. Prédicteurs : (Constante), المساءلة الحسابي المتوسط

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,505	1	3,505	7,828	,009 ^b
Résidus	12,538	28	,448		
Total	16,043	29			

a. Variable dépendante : الصفقات الحسابي المتوسط

b. Prédicteurs : (Constante), المساءلة الحسابي المتوسط

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,316	,570		4,066	,000
الحسابي المتوسط المساواة	,414	,148	,467	2,798	,009

a. Variable dépendante : الصفقات الحسابي المتوسط

الملحق (2-11): تحليل الإنحدار الخطي البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,516 ^a	,266	,240	,64837	,266	10,163	1	28	,004

a. Prédicteurs : (Constante), العدالة الحسابي المتوسط

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,272	1	4,272	10,163	,004 ^b
	Résidus	11,771	28	,420		
	Total	16,043	29			

a. Variable dépendante : الصفقات الحسابي المتوسط

b. Prédicteurs : (Constante), العدالة الحسابي المتوسط

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,026	,591		3,425	,002
	الحسابي المتوسط العدالة	,472	,148	,516	3,188	,004

a. Variable dépendante : الصفقات الحسابي المتوسط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,402 ^a	,161	,132	,69314	,161	5,392	1	28	,028

a. Prédicteurs : (Constante), المسؤولية الحسابي المتوسط

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,591	1	2,591	5,392	,028 ^b
Résidus	13,452	28	,480		
Total	16,043	29			

a. Variable dépendante : الصفقات الحسابي المتوسط

b. Prédicteurs : (Constante), المسؤولية الحسابي المتوسط

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,867	,873		2,139	,041
الحسابي المتوسط المسؤولية	,503	,217	,402	2,322	,028

a. Variable dépendante : الصفقات الحسابي المتوسط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,506 ^a	,256	,229	,65291	,256	9,634	1	28	,004

a. Prédicteurs : (Constante), الحوكمة الحسابي المتوسط

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,107	1	4,107	9,634	,004 ^b
Résidus	11,936	28	,426		
Total	16,043	29			

a. Variable dépendante : الصفقات الحسابي المتوسط

b. Prédicteurs : (Constante), الحوكمة الحسابي المتوسط

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,547	,759		2,039	,051
الحسابي المتوسط الحوكمة	,593	,191	,506	3,104	,004

a. Variable dépendante : الصفقات الحسابي المتوسط