وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحي الونشريسي–تيسمسيلت–

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أهمية تطبيق الحوكمة في مراقبة منح الصفقات العمومية في الجزائر

دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية لولاية تيسمسيلت

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

– تخصص محاسبة مالية –

من إعداد الطالبين:

مشاش رابـــح

رياد عز الدين

تحت إشراف:

الأستاذ: بن صالح عبد الله

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ : قندز بن توتة	رئيسا
الأستاذ : بن صالح عبد الله	مقررا
الأستاذ : بونعجة سحنون	ممتحنا

السنة الجامعية: 2016– 2017

بسم الله الرحمن الرحیم

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا بكل معاني الاحترام والتقدير والعرفان إلى الروح السامية وينبوع المحبة إلى التي حملتني وهن على وهن وسقتني ماء الحياة

إلى من تطيب أيامي بقربها ،ويسعد قلبي بهنائها إلى أغلى كائن في الوجود.....أمي

إلى من كان لي سندا طوال الحياة ولم يبخل علي بالنفس و النفيس والدي الكريم...

إلى الذين شاركوني دفئ العائلة الزوجة الكريمة وإخوتي وأخواتي

إلى كل زملائي وزميلاتي إلى كل من ساعدني في هذا العمل من قريب وبعيد

في انجاز هذا البحث العلمي.

إلى كل من حمله القلب ولم يخطه القلم

رابح

إهداء

الحمد الله فارق الأنوار جاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد المختار

صلى الله عليه وسلم.

اهدي ثمرة جهدي إلى من ينفتح صدري بذكرهما وتطيب الحياة بوجودهما وتكتمل سعادتي بقربهما ، إلى من ألمتني بقلبها وجوارحها وعطفت عليا بحنانه و أغانتني بدعائها أمي الحنون

إلى والدي الذي سهر وتعب من اجل راحتي

إلى إخوتي وأخواتي إلى الزملاء وكل من يعرفني

عزالدين

شكر وتقدير

أحمد الله عزوجل على توفيقي لإتمام هذا البحث العلمي كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى

أستاذتي خاصتا الاستاذ المشرف الذي اشرف على هذا العمل .....لما منحنا من نصائح

قيمة وتوجيهات سديدة ،ولما لمسناه عنده من إخلاص كبير وحب صادق للعلم وطلابه

كما أتقدم بالشكر لكل عمال وإطارات مديرية التجهيزات العمومية لولاية تيسمسيلت

الذين ساهموا في انجاز هذا البحث.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا بكل معاني الاحترام و التقدير والعرفان إلى الروح السامية وينبوع المحبة إلى التي حملتني وهن على وهن وسقتني ماء الحياة

إلى من تطيب اياه بقربها ،ويسعد قلبي بهنائها إلى أغلى كائن في الوجود.....أمي

إلى من كان لي سند طوال الحياة ولم يبخل علي بالنفس والنفيس والدي الكريم....

إلى الذين شاركوني دفئ العائلة الزوجة الكريمة وإخوتي وأخواتي

إلى كل زملائي وزميلاتي إلى كل من ساعدني في هذا العمل من قريب وبعيد

في انجاز هذا البحث العلمي

الى كل من حمله القلب ولم يخطه القلم

رابح

إهداء

الحمد الله فارق الأنوار جاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام على سيدنا المختار

صلى الله عليه وسلم

أهدي ثمرة جهدي إلى من ينفتح صدري بذكرهما وتطيب الحياة

بوجودهما وتكتمل سعادتي بقربهما ،إلى من ألمتني بقلبها

وبجوارحها وعطفت عليا بحنانها وأعانتني بدعائها أمي الحنون

إلى والدي الذي سهر وتعب من أجل راحتي

إلى إخوتي وأخواتي إلى الزملاء وكلمن يعرفني.

عز الدين

شكر وتقدير

أحمد الله عزوجل على توفيقي لإتمام هذا البحث العلمي كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي ،وكل الشكر الجزيل إلى الأستاذ بن صالح عبد الله الذي أشرف على هذا العمل .....ومنحه لنا من النصائح القيمة والتوجيهات السديدة، ولما لمسناه من إخلاص كبير وحب صادق للعلم ولطلابه.

كما أتقدم بالشكر لكل عمال وإطارات مديرية التجهيزات العمومية لولاية تيسمسيلت الذين ساهموا في انجاز هذا البحث.

ملخص

ملخص

أصبحت حوكمة المؤسسات هدف كل من المؤسسات العامة قبل المؤسسة الخاصة الراغبة في تحسين أدائها، على أساس إجراءات مناسبة وشفافة لوقف الأنشطة المالية غير المشروعة، وبالتالي زيادة الاستثمارات المحلية والأجنبية، لتطوير قدرتها التنافسية وأيضا لتعزيز الأنشطة المالية. تحقيقا لهذه الغاية، والهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على دور الحوكمة باعتبارها واحدة من الآليات التي تهدف إلى دعم تطبيق السليم لمتابعة إنفاق المال العام.

وأيدت هذه الدراسة من قبل مديرية التجهيزات العمومية ،وكان الهدف ما اذا كانت المديرية تلتزم قواعد الحوكمة خصوصا عندما يتم إنفاق المال العام ،وذلك من خلال إبرام الصفقات العمومية .

كلمات البحث: حوكمة المؤسسات ، الصفقات العمومية ، إبرام الصفقة.

Résumé

La gouvernance d'entreprise est devenue l'objectif de toutes les entreprises publiques avant qui souhaitent améliorer leur propre entreprise, sur la base des procédures d'activités financières appropriées et transparentes pour arrêter illégales, et augmentant ainsi les investissements nationaux et étrangers, de développer leur compétitivité et aussi de renforcer les activités financières. A cet effet, l'objectif principal de cette étude est de mettre en évidence le rôle de la gouvernance comme l'un des mécanismes visant à soutenir la mise en œuvre du suivi des fonds publics sont dépensés.

Cette étude soutenue par la direction d'équipement publics, et a été la cible si la direction est engagée à des règles de gouvernance d'entreprise, en particulier quand ils dépensent l'argent public, par la conclusion des transactions publiques.

Mots-clés: gouvernance d'entreprise, les marchés publics, la conclusion de l'accord.

فهـرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهـداء	II- III
شكـر و تقدير	IV
ملخـص	V
الفهـرس	VI-VII
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الملاحق	IX
مقـدمـة	أ- ج
الفصل الأول: الإطار النظري و التطبيقي لحوكمة المؤسسات	2
تمهيد	2
المبحث الأول : مدخل لحوكمة المؤسسات	3
المطلب الأول : ماهية حوكمة المؤسسات	3
المطلب الثاني : حوكمة المؤسسات خصائص ،أهمية و أهداف	9
المبحث الثاني : المنظمات الدولية ومبادئ حوكمة المؤسسات	16
المطلب الأول : مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية	16
المطلب الثاني : مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن البنك الدولي	17
المطلب الثالث : مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن صندوق النقد الدولي	18
المبحث الثالث : الإطار التطبيقي لحوكمة المؤسسات	20
المطلب الأول : ممارسات حوكمة المؤسسات	20
المطلب الثاني : تجربة الجزائر في تطبيق حوكمة المؤسسات	28
المطلب الثالث : واقع تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر	31
المبحث الرابع : وجهات النظر ومعوقات القانونية لحوكمة المؤسسات	35
المطلب الأول : وجهات النظرلحوكمة المؤسسة	35
المطلب الثاني : توقعات نظام حوكمة المؤسسات	36
المطلب الثالث : المعوقات القانونية في تطبيق حوكمة المؤسسات	37

خلاصة الفصل	40
الفصل الثاني : الصفقات العموميـة و تفويضات المرفق العام	41
تمهيد	41
المبحث الأول: منطلقات أساسية حول الصفقات العمومية	42
المطلب الأول: ماهية الصفقات العمومية	42
المطلب الثاني: كيفيات وإجراءات إبرام الصفقات العمومية	74
المبحث الثاني: مراقبة منح وتنفيذ الصفقات العمومية	59
المطلب الأول: سلطات الإدارة في الصفقات العمومية	59
المطلب الثاني: الرقابة على الصفقات العمومية	67
المطلب الثالث : الطـعـون	71
خلاصة الفصل	72
الفصل الثالث :دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية لولاية تيسمسيلت	73
تمهيد	73
المبحث الأول :نظرة عامة حول مديرية التجهيزات العمومية	74
المطلب الأول : نشأة وتعريف ومهام مديرية التجهيزات العمومية	74
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي والمهام الأساسية لمديرية التجهيزات العمومية	75
المطلب الثالث: مصالح مديرية التجهيزات العمومية	77
المبحث الثاني : دراسة صفقة عمومية على مستوى مديرية التجهيزات العمومية	79
المطلب الأول: البطاقة الفنية للصفقة	79
المطلب الثاني : إجراءات إبرام الصفقة العمومية	81
المطلب الثالث : إجراءات منح الصفقة العمومية	83
المبحث الثالث : الضمانات المرتبطة بقواعد إبرام الصثقة العمومية	84
المطلب الاول : قاعدة المنافسة في إختيار المترشحين	85
المطلب الثاني : قاعدة حرية الوصول للصفقة و المساواة بين المترشحين	86
خلاصة الفصل	90
خاتمـة	91
قائمـة المراجـع	96-92

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسة	8
02-01	مبادئ حوكمة المؤسسات	24
03-01	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	26
01-03	الهيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية	76

تعد حوكمة المؤسسات من ابرز و أهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، وقد تعاظم الاهتمام بهذا الموضوع في العديد من الاقتصادات المتقدمة والناشئة خلال السنوات الماضية وخاصة بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من المؤسسات في دول شرق أسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي والتي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة ولافتقارها للرقابة والخبرة والمهارة، بالإضافة إلى نقص الشفافية، حيث أدت هذه الأزمات والانهيارات إلى تكبد كثير من المساهمين بخسائر مادية فادحة مما دفع العديد من المستثمرين للبحث عن المؤسسات التي تطبق مفهوم حوكمة المؤسسات. وقد تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة.

نتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية.

ونظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، حرص الكثير على دراسة هذا المفهوم وتحليل ومن أهم هذه المؤسسات صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادية والتنمية .

لذا جاءت هذه الدراسة لتعرض وتحلل مفهوم وأهمية ومحددات ومزايا وأهداف الحوكمة وتأثيرها على التنمية الاقتصادية .[1]

إشكالية البحث

تشير المعلومات والدراسات إلى أن انهيار كثير من الوحدات الاقتصادية قد أدى إلى ضياع حقوق المستثمرين الحاليين وفقدان ثقة المستثمرين الجدد في هذه المؤسسات، لذا كان الاهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات هو الحل الأمثل والأسلم والأسرع لمعالجة هذه السلبيات التي رافقت انهيار العديد من الوحدات الاقتصادية، لكل هذه الأسباب جاء اهتمام العديد من الباحثين الاقتصاديين والكتاب والمحللين وغيرهم في معالجة هذه الأمور .

1-أ.د حسين احمد دحدوح, **دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات في سوريا**, مجلة اربد للبحوث والدراسات, جامعة اربد الأهلية, الأردن المجلد (11) العدد الأول 2007.

من خلال ما تقدم نطرح الإشكالية التالية :

- **ما مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في منح الصفقات العمومية في الجزائر ؟**

الفرضيـــات :

- هل تساهم المواد القانونية المتعلقة بابرام الصفقات العمومية وتنفيذها في تعزيز الحوكمة على الصفقات العمومية ؟
- ما واقع الحوكمة في الجزائر ؟
- هل يوجد تطبيق فعال لحوكمة المؤسسات الجزائرية ؟
- إلى أي مدى تصل الحوكمة في منح الصفقات العمومية في الجزائر ؟

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى :

- التعرف على الجوانب الايجابية ومزايا حوكمة المؤسسات وكيفية الاستفادة منها من اجل تحسين جودة المؤسسات
- التعرف على ماهية ومفهوم حوكمة المؤسسات وخصائصها ومحدداتها .
- التعرف على عناصر ومبادئ الحوكمة .
- رغبتنا في معرفة دور الحوكمة في تحسين منح الصفقات العمومية والحفاظ على المال العام.

أهمية البحث :

- تتضح أهمية البحث من أهمية الحوكمة التي يتم تناولها، كما يسهم هذا البحث إسهاما علمياً في حل القصور في بعض الجوانب بما يعزز دور الحوكمة في المؤسسات، كما يهتم البحث في إبراز أهمية التوسع في تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات في الإدارية و الاقتصادية الوطنية .
- تطبيق أفضل الممارسات في العمل
- تعزيز الرقابة والتنظيم والشفافية

- مكافحة أشكال الفساد في القطاع العمومي خاصتا.

منهجية البحث :

في إطار الإجابة على إشكالية البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ،نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع وذلك من خلال وصف وتحليل علاقة منح الصفقات العمومية بحوكمة المؤسسات ، كما تمت الاستعانة بالمنهج التاريخي في الجزء المرتبط بالاهتمام بالحوكمة و بمفهومها ونشأتها .

اما الجانب التطبيقي فقدتم اعتماد منهج دراسة حالة .

بالنسبة للأدوات التي تم استخدامها في الجانب النظري وتتمثل اساسا في المسح المكتبي ،من خلال الاطلاع على المراجع والدرسات المتوفرة حول الموضوع ،وكذا ماهو متوفر على شبكة الانترنيت ،اما في الجانب التطبيقي فقد تم الاستعانة بأسلوب المقابلة لتسهيل عملية عرض المعطيات الميدانية .

الإطار الزماني والمكاني للدراسة :

الإطار الزمني : 26 فيفري 2017 إلى 20افريل 2017

الإطار المكاني :مديرية التجهيزات العمومية لولاية تيسمسيلت.

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى: إبراهيم قدري عثمان " **أثر الحوكمة المؤسسية على تنافسية الشركة** "رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية ،تخصص إدارة أعمال،جامعة اليرموك الأردن 2009 .

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بحوكمة المؤسسات،ومعرفة ماهية حوكمة المؤسسات ،كذلك تهدف إلى إيجاد ممارسة الحوكمة المؤسسية في المؤسسات اللاردنية وقدرتها التنافسية.

الدراسة الثانية :غلاب فاتح "**تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير المستدامة** "ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ،جامعة سطيف2010

تهدف الدراسة إلى واقع التنمية المستدامة و حوكمة الشركات في المؤسسات الصناعية ، في ظل التحديات التي تفرضها التنمية في المؤسسات الاقتصادية

الدراسة الثالثة : عميري صافية "**دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري** "مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص : مالية

تهدف الدراسة إلى إبراز الدور الفعال لذي تلعبه الحوكمة من خلال تطبيق مبادئها حيث تعتبر الأخيرة مناهم السبل التي تهدف إلى تنشيط المؤسسات وضمان استقرارها .

صعوبات البحث :

أثناء دراستنا لهذا الموضوع واجهتنا صعوبة في ندرة المراجع المتخصصة ،خاصة فيما تعلق بتحليل المواد القانونية وكذا التجديد لقانون الصفقات العمومية من قبل المشرع .مما اضطرنا إلى الاجتهاد والاستعانة بخبراء في الميدان التطبيقي من اجل تحليل والإجابة على كل التساؤلات فيما يخص قانون سنة 2015 محل دراستنا.

تقسيمات البحث:

تبعا للأهداف المرجوة من البحث، ولمعالجة الإشكالية المطروحة، سيتم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول نظريين وفصل تطبيقي، تسبقهم مقدمة عامة، وتعقبهم خاتمة عامة تضمنت عرض عام للدراسة التي قمنا بها، وسيكون تقسيم البحث كما يلي:

- الفصل الأول "**الإطار النظري لحوكمة المؤسسات**"، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق لأهم العموميات حول الحوكمة، مفهوما ،مبادئها ،والهيئات التي تبنتها.

- الفصل الثاني "**الصفقات العمومية** "، بحيث سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى تعريفها في القانون الجزائري ،وكيفيات إبرامها ،ومتابعتها.
- الفصل الثالث : "**ضمانات الصفقات العمومية في ظل مبادئ الحوكمة** " تطرقنا إلى هذا الفصل للرفع من مستوى الثقة عند المتعاملين،للوصول إلى الصفقات .
- الفصل الرابع "**دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية تيسمسيلت** " سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق لمختلف العموميات حول مديرية التجهيزات العمومية ، ثم سنعرض تجربة الإعلان عن الصفقة العمومية وإجراءات إبرامها.

قائمة الملاحق

رقم	عنوان
01	مقرر التسجيل للعملية
02	بطاقة الالتزام
03	إعلان طلب العروض بالغة العربية
04	إعلان طلب العروض بالغة لفرنسية
05	إعلان عن المنح المؤقت بالغة العربية
06	إعلان عن المنح المؤقت بالغة الفرنسية
07	محضر فتح العروض
08	محضر تقييم العروض
09	تقرير تكميلي
10	مقرر تأشيرة دفتر الشروط
11	تقرير تقديمي
12	بطاقة الالتزام بالصفقة
13	نسخة من الصفقة

تمهيـــــد

عرف عالم الأعمال تطورات جد قوية وسريعة على الصعيدين القانوني والاقتصادي مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة ومن بينها حوكمة المؤسسات، التي ظهرت كمصطلح متداول بعد سلسلة الفضائح والأزمات المالية عبر العالم والتي كشفت أن عدم تطبيق الحوكمة بالشكل المطلوب قد زاد من حدتها وهز ثقة المستثمرين وجميع أصحاب المصلحة بالأنظمة الرقابية والمحاسبية على أداء المؤسسات.

ولتجنب حدوث مثل هذه الأزمات أو الحد منها ازداد الاهتمام بصياغة مفهوم حوكمة المؤسسات ووضع مجموعة من الآليات التي تجعل الحوكمة تكسب دورا فعالا تستفيد منه المؤسسات والمساهمين وتحقق كذلك أهمية للاقتصاد.

لذا فإن موضوع حوكمة المؤسسات من المواضيع الهامة على المستوى الوطني والمحلي، وعليه خصص الفصل الأول لتركيز على الجانب النظري و التطبيقي الذي يحمل عنوانه **الإطار النظري و التطبيقي لحوكمة المؤسسات** سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى نشأة وتطور مفهوم حوكمة المؤسسات وذلك من خلال:

المبحث الأول : مدخل لحوكمة المؤسسات

المبحث الثاني : الإطار التطبيقي لحوكمة المؤسسات

المبحث الثالث : تجربة الجزائر في تطبيق مبادئ الحوكمة.

المبحث الرابع : وجهات النظر والمعوقات القانونية لحوكمة المؤسسات

المبحث الأول: مدخل لحوكمة المؤسسات

أصبح لحوكمة المؤسسات أهمية كبيرة على المستوى المحلي والعالمي .تزايد اهتمام من اقتصاديات المتقدمة والناشئة بهذا الموضوع نتيجة لحالات الفشل المالي لكثير المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية وانهيار الأسواق المالية في أسيا ،فهذه الأحداث جعلت الخبراء ،و الاكاديميين والباحثين يوجهون جهودهم نحو دراسة كل جوانب الحوكمة،بما يضمن تحقيق المصلحة العامة للأفراد والمؤسسات واقتصاديات الدول .

من خلال هذا المبحث سنحاول الإحاطة بأهم المفاهيم ونشأة وتطور الحوكمة والأطراف الرئيسية لتطبيقها، بالإضافة إلى خصائصها، أهميتها وأهدافها ومن ثم التطرق إلى مبادئها تطبيقاتها.

المطلب الأول : ماهية حوكمة المؤسسات

نتيجة الاضطراب الاقتصادي الذي شهد العالم نتائجه من خلال الأزمات الاقتصادية وكذلك العديد من حالات الفشل التي منيت بها المؤسسات الاقتصادية وأثرها على جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة الاقتصادية، أضحت حوكمة المؤسسات تحضي بأهمية كبيرة بالنسبة لمؤسسات الأعمال وترتقي إلى المقدمة. حيث ظهرت حوكمة المؤسسات نتيجة لفصل الملكية عن الإدارة ،وذلك لقيام الإدارة بمهمة إدارة المؤسسة نيابة عن حملة الأسهم ،وذلك لمنع تداخل مصالح الطرفين ،حيث أن الإدارة قد لاتقوم باتخاذ القرارات التي تكون في مصلحة المساهمين . ومن هنا فإن النظام القوي لحوكمة المؤسسات يجب أن يتكون من مجموعة من القواعد والآليات التي تعمل على حماية حقوق المساهمين والحكومة وغيرها من الأطراف ذات الصلة بها.

أولا :نشأة مفهوم حوكمة المؤسسات.

ترجع أصول فكرة الحوكمة إلى المفكرين القدامى مثل(" دافيد هيوم، جون جاك روسو")حيث طرحوا أفكار توحي بان الاستقرار والحرية والديمقراطية لا تتحقق إلا بوجود رضا الفرد عن الحاكم واحترام الإدارة العامة والاحتكام إلى العقل الرشيد.[1]

1 سليمان عبدالقادر ،**الأسس العقلية للسياسة** ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،ط1،2007،ص26

المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات رغم قدمها ، أمضى يشير البعض إلى أن مصطلح " حوكمة المؤسسات" ظهر في بداية السبعينات حيث قادت التحقيقات في فضائح Watergate إلى ظهور قانون الحد من ممارسات الرشوة والفساد لعام 1977، والذي تضمن فقرات محددة حول ضرورة وضع ومراجعة أنظمة للرقابة الداخلية والخارجية للحفاظ عليها.

كما شهدت أواخر القرن العشرون البدايات الحقيقية للحديث عن الحوكمة ، وذلك بعد تفجير الكثير من القضايا التي ظهرت فيها التجاوزات الإدارية والمالية، كشفت هذه الأزمات والانهيارات عن أنماط من الفساد المالي والإداري جعل الحديث عن الحوكمة يحظى بأهمية خاصة ، ومن القضايا الكبرى التي طفت على السطح وشكلت بدايات الحوكمة في مفهومها الحالي وما عرف في حينه بأزمة بنك التجارة الدولي، حيث شكل انهيار هذا البنك صدمة عنيفة للأوساط المالية والمصرفية بما مثله هذا الانهيار من أزمة ثقة ومصداقية كانت تعصف بذلك البنك.

من اهتمت بإقرار مبادئ للحوكمة هي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، عام 1999 أصدرت مجموعة من المبادئ التي تعزز التزام المؤسسات بتطبيق متطلبات الحوكمة ، وتتالت الجهود في معظم دول العالم في وضع أدلة ومبادئ الحوكمة سواء كان على مستوى المنظمات والهيئات الدولية.وعليه يمكن تلخيص أهم أسباب التي أدت إلى ظهور حوكمة المؤسسات في العناصر التالية:

– الأزمة المالية الآسيوية 1997 التي على إثرها أخذت الحوكمة نظرة جديدة من العالم كافة وذلك لان هذه الأزمة اعتبرت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات، فمن بين المشاكل العديدة التي برزت كانت تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين المؤسسات الأعمال والحكومة، وحصول المؤسسات على مبالغ هائلة من الديون القصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين في هذه الأمور وإخفاء الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة؛

–أدت الفضائح الإدارية والانهيارات المالية بالمؤسسات في العديد من دول العالم إلى دراسة وتحليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد المالي والإداري بالمؤسسات والذي يؤدي بطبيعة الحال إلى حدوث تلك الانهيارات والفضائح، والتي أظهرت في ما بعد إن العيب ليس بمعايير المحاسبة ولكن في سلوكيات

مطبقيها وعدم التقيد بها ومراجعتها وإتباع أساليب لا أخلاقية؛[1] ومن هنا قامت الحكومة الأمريكية بإصدار تشريع يلزم المؤسسات على جودة الإبلاغ المالي والتركيز على استخدام معايير المحاسبة، وكذا إرغام المؤسسة بتوظيف أشخاص ذوى خبرة بمعايير المحاسبة وإلزام المراجعين الخارجيين بمقابلة لجنة المراجعة وتقديم تقاريرهم إليها وكذلك تعاونهم مع قسم المراجعة الداخلية.

ثانيا: مفهوم حوكمة المؤسسات

تعددت المفاهيم التي تناولت "حوكمة المؤسسات: ويرجع ذلك إلى تداخل العديد من الأمور الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية للمؤسسات إلا أنه يمكن لنا أن نذكر مجموعة من التعاريف والتي من بينها :

- الحوكمة لغة:

حوكمة المؤسسات أو الحكامة كلمة جديد في اللغة العربية على وزن " فوعلة" وتكون اقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الانجليزية (Gouvernance) من الفعل (Kubenan) اليوناني الأصل والذي يعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراتها في القيادة وسط الأمواج وما يملكه من قيم وأخلاق وذلك في القرن 13، ثم استعمل بعدها في اللغة اللاتينية بكلمة (Gubernare) في بداية القرن 14 بنفس المعنى ، ثم ظهرت في اللغة الفرنسية بمصطلح (Gouvernance) والذي كان يقصد به فن أو طريقة الحكم

(Art ou manière de gouvernance).[2]

وتجدر الإشارة إن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وقد استحسنه عدد من متخصصين في اللغة العربية ومنهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة،

وقد برزت ترجمات أخرى لنفس المصطلح ،إلا أن أكثرها شيوعا وتدولا من طرف الباحثين والكتاب هو مصطلح الحوكمة المؤسسية أو حوكمة المؤسسات .ويتضمن مصطلح الحوكمة العديد من الجوانب منها.

–الحكمة :ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

–الحكم :ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك .

[1] ظاهر شاهر القشي ،**انهيار بعض الشركات العالمية واثرها في بيئة المحاسبة**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 25، العدد7، الأردن، 2005، ص13.

[2]Frédéric Geogel ,**It Governance** , 3 ème édition , Dunod ; France ; p04.

– **الاحتكام** : مايقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية والى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

–**التحاكم** : طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين .

– الحوكمة اصطلاحا:

عرف معهد المدققين الداخليين العالمي حوكمة المؤسسات بأنها" العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من اجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المؤسسات والتأكيد على كافة الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة من خلال أداء الحوكمة فيها"[1]

تعرف الحوكمة بأنها " النظام العام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول عن التصرفات الإدارية والمالية غير الصحيحة، مع تحميل المسؤولية لكل من الحق الضرر بالملحة العامة"[2].

كما يشير مصطلح حوكمة المؤسسات إلى " مجموعة القوانين والقواعد لتي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من جهة، والممولين وأصحاب المصالح من جهة أخرى، بحيث يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم وتعظيم ربحية وقيمة الأسهم المؤسسات في الأجل الطويل وتحقيق الرقابة الفعالة على الأداء"[3].

تعرف لجنة cadbury حوكمة المؤسسات على أنها" ذلك النظام الذي وفقا له يتم تسيير ورقابة المؤسسة، وتعتني إعطاء الوسائل اللازمة التي تسمح بإيجاد التوازن المنطقي للسلطة تفادي لكل الانحرافات الشخصية وتقوم على ثلاثة ركائز وهي مجلس الإدارة، التدقيق وإدارة أعمال المؤسسة"[4]

وتعرف مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها" النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها"[5]

---

[1] The Institute Of InternalAuditors, **The LessonsthatLie beneath**, tone at the top, USA, February,2002,p02.

[2] محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15- 17 ديسمبر 2012 ، جامعة الجنان ، لبنان، ص12.

[3] محسن احمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2005، ص30.

[4]1 Jaques Renard ,**Théorie et pratiques de l'audit interne** ,édition d'organisation, 6eme édition, paris, 207,p439

[5]Alamgir , M , **CorporateGovernance** : A Risk Perspective, paperpresented to coorporategovernance and reform : paving the way to financialstabilitynddevelopment , Egyptianbankinginnstitute, Cairo , M ay 07-08 , 2007.p03

وعليه ومن خلال التعاريف السابقة فإنه يمكن تعريف حوكمة المؤسسات على أنها مجموعة من القواعد والقوانين التي يتم وفقها تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمدرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى وذلك وفق هيكل معين يضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بينهم وتحقيق الرقابة على المؤسسات.

و خلال التعريفات السابقة يتضح أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة المؤسسات ، والمتمثلة فيما يلي :

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات .
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة ،المديرين ،المساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكيد على أن المؤسسات يجب أن تدار لصالح المساهمين .

إذا ومن خلال التعاريف المقدمة لمصطلح حوكمة المؤسسات والمعاني المستخلصة يتضح بأن هذا المصطلح يتضمن بعدين هما:

- **الالتزام:** حيث تكون الغاية هي التأكد من تنفيذ المتطلبات ،الالتزامات والسياسات التشريعية والقانونية و الإدارية فضلا عن تحقيق مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة بأكبر قدر من العدل والشفافية .
- **الأداء** :وذلك برفع مستوى الأداء الشامل للمنظمة والسعي غلى استغلال الفرص الايجابية والتقليل من الآثار السلبية للمخاطر الفعلية والمتوقعة من خلال استخدام كافة الوسائل المتاحة.م

ثالثا : الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة

نظام الحوكمة يسعى إلى ضمان الانضباط السلوكي والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف وكيفية الرقابة الفعالة وإدارة المخاطر، ومن بين أهم الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات نذكر:

–المساهمون: وهم المالكون للأسهم من خلال تقديم رأس المال للمؤسسة وذلك للحصول على لأرباح المناسبة لاستثماراتهم؛ ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

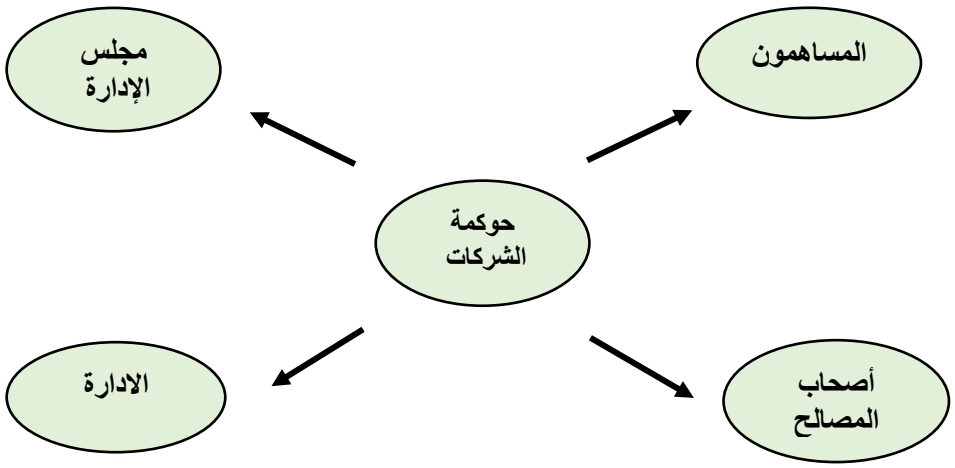
-مجلس الإدارة: والذي يجمع المساهمين والأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يقومون بالإدارة اليومية لأعمال المؤسسة؛[1]

-الإدارة: تكون مسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها الإضافية بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات في نشرها للمساهمين؛

-أصحاب المصالح: مجموعة الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة في بعض الأحيان.[2]

ويمكن تمثيل أهم أطراف المعنية بتطبيق حوكمة ا لمؤسسات من خلال الشكل الموالي

الشكل رقم(01-01):الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على محمد مصطفى سليمان[2]

[1] مريزق عاشور، معمري صورية ، **حوكمة الشركات بين فلسفة المفهوم الإداري وإمكانية التجسيد الفعلي**، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، ص06

[2] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص16.

المطلب الثاني: حوكمة المؤسسات خصائص، أهمية وأهداف

تقوم الحوكمة بتنظيم العلاقة بين الأطراف الرئيسية في المؤسسة ،وتحديدا المساهمين وإدارة المؤسسة التنفيذية ومجلس الإدارة ،بحيث تحدد الحوكمة مسؤوليات كل طرف وحقوقه.وتهدف الحوكمة إلى تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والمسؤولية والعدالة ،من خلال وضع مجموعة من القواعد التي يجب على المؤسسات التقيد بها .وقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ تعتبر مرجعية لكافة المؤسسات . ومن أهم هذه المبادئ ؛

-وضع إطار فعال لحوكمة المؤسسات من خلال وضع القوانين والتشريعات المتعلقة بالحوكمة ،التي تتوافق وتنسجم مع القوانين الأخرى السائدة في البلد.

بالإضافة إلى تشجيع فعالية الأسواق المالية في الدولة ؛ وحرية تنقل رؤوس الأموال عبر الحدود ،وتأسيس المؤسسات الرقابية اللازمة في الدولة .

-كما تأكد مبادئ الحوكمة على تمتع المساهمين بالحقوق التي يضمنها لهم القانون ؛ وعلى المساواة بين المساهمين صغارهم وكبارهم وكونهم مواطنين او أجانب .

و تأكد قواعد الحوكمة على ضرورة تأسيس مجلس إدارة حسب تركيبه ،والية انتخاب تتوافق مع القوانين ذات العلاقة في الدولة ،وتحدد الحوكمة مسؤوليات معينة لمجلس الإدارة ،يجب أن لا تتداخل مع مسؤوليات الإدارة التنفيذية .

كما تشدد مبادئ الحوكمة على ضرورة الافصاح عن بيانات المالية وعملياتها بشكل دقيق ومنتظم.

من خلال هذا المطلب أحاول التطرق إلى عدة عناصر من خصائص حوكمة المؤسسات إلي الأهمية التي تكتسيها والأهداف التي تعمل على الوصول إليها.

أولا: خصائص الحوكمة

للحوكمة خصائص تختلف باختلاف وجهات النظر التي يحملها الباحثون والمهتمون بها، ومن بين أهم هذه الخصائص يمكن لنا أن نذكر:[1]

- **الانضباط**: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- **الشفافية**: أي تقديم الصورة الحقيقية لكل ما يحدث؛
- **الاستقلالية**: أي لا توجد تأثيرات وضوابط غير لازمة للعمل؛
- **المساءلة**: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- **العدالة**: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة؛

-**المسؤولية الاجتماعية**: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.

ثانيا: أهمية حوكمة المؤسسات

يشير العديد من الباحثين إلى أن الحوكمة الجيدة هي عامل أساسي من عوامل نجاح التنمية وان نجاحه ينشأ بالأصل من قوة الحوكمة في المؤسسات ذات التحكم الجيد حيث أنها هي أفضل المساهمين في عملية تحسين الاقتصاد سواء على المستوى الكلي أو المستوى الجزئي .

والسعي لتحقيق الربح السريع وعدم الالتزام بمحددات السلوك المهني والأخلاقي ، مما سبب في حدوث العديد من حالات الإفلاس والعسر المالي لمؤسسات عملاقة تصرر فيها الكثير من المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال .

-تسعى حوكمة المؤسسات لتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق.

- إن الالتزام بقواعد حوكمة المؤسسات أصبح أداة قوية لخلق سوق ممتازة بالشفافية والإفصاح عن المعلومات المحاسبية .

[1] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات المفاهيم، المبادئ، التجارب– تطبيقات الحوكمة في المصارف**، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005، ص25.

-تبرز أهمية الحوكمة من خلال محاولة التقليل من مشاكل الوكالة الناتجة عن الفصل بين ملكية المؤسسة والتسيير .

- لحوكمة المؤسسات دور مهم في جذب الاستثمار سواء كانت أجنبية أو محلية .

- تتضمن مبادئ حوكمة المؤسسات تأكيد المسؤوليات الإدارة وتعزيز مسائلتها،تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية

-بالنسبة للمؤسسة:

يحقق تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسة أثر إيجابي كبير على المؤسسات من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات استجابة المؤسسة لتخطي التغيرات في بيئة الأعمال وفي فترة الأزمات ومن بين الآثار الإيجابية لتطبيق الحوكمة المؤسسية على المؤسسات نذكر:[1]

- تعمل الحوكمة الجيدة في المؤسسات على تخفيض تكلفة رأس المال: بالنسبة للبلدان التي تعتمد المؤسسات فيه على الأسواق المالية في التمويل نجد انه بدون حوكمة جيدة في المؤسسة والتي توفر الثقة للمستثمرين، فإن المستثمرين الذين يقبلون على المؤسسة هم المضاربون؛
- بالنسبة للبلدان التي تعمد المؤسسات فيها على تمويل من البنوك أصبح تطبيق الحوكمة اعتبارا ضمنيا للمؤسسات التي تقترض أموالا من البنوك، فقد أوضح القرض الليوني(البنك) في تقريره عام (2001-2002) إن ملائمة المؤسسة ترتفع بتطبيقها لمبادئ الحوكمة المؤسسية ؛
- ارتفاع القيمة السوقية للمؤسسات في السوق: وهذا ما توصل إليه الأستاذ الجامعي الأمريكي برنارد بلاك على اثر دراسة التي قام بها مجموعة من المؤسسات في روسيا، بحيث وجد أن حوكمة المؤسسة لها اثر ضخم على قيمة المؤسسات في روسيا، وهي تعتبر المصدر الأساسي للتباين بين القسمة السوقي والفعلية لرأس المال والقيمة السوقية المحتملة لرأس المال؛

[1] ميرة عثماني، **أهمية الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، تخصص علوم اقتصاد، قسم، مالية وبنوك وتأمينات، المسيلة، الجزائر، 2012/2011، ص43.

- إجراءات الحوكمة المؤسسية تؤدي إلى تحسين إدارة المؤسسة من خلال مسعدة مدراء ومجلس إدارة المؤسسة على تطوير إستراتيجية سليمة للشركة وضمان اتخاذ قرارات الدمج والاستحواذ بناء على أساس سليمة وان تقوم بتحديد المكافآت على أساس الأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء المؤسسة.

-على المستوى الكلى: تؤدي الحوكمة الجيدة في المؤسسات إلى نتائج جيدة على المستوى الكلي من خلال:[1]

أ- تساعد حوكمة المؤسسات على جذب الاستثمارات من خلال التأكيد على الشفافية في تعاملات المؤسسة؛

ب- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين من الممكن أن يساعد النظام الجيد للحوكمة المؤسسية على منع حدوث الأزمات المالية والتي لها أثار اقتصادية واجتماعية كبيرة؛

-بالنسبة للمساهمين:

لنسبة للمساهمين تكمن أهمية حوكمة المؤسسات في عدة نقاط منها:[2]

أ- ضمان قدر ملائم في الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد من استثماراتهم مع الحفاظ على حقوقهم؛

ب- تساعد على ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرت جوهرية قد تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل؛

ت- الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسة والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا، يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المؤسسات؛

ث- وجود المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين خاصة لو كان هناك مساهمين مسيطرين على المؤسسة.

[1] محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، مرجع سبق ذكره ،ص07

[2] محسن احمد الخضري، **حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص07.

وعليه فإن حوكمة المؤسسات تحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.[1]

ثالثا: أهداف حوكمة المؤسسات:

تدعم حوكمة المؤسسات بالأسلوب الجيد الأداء الاقتصادي والتنافسي وجذب استثمارات للمؤسسات وتحسين الاقتصاد بشكل عام من خلال عدة أهداف من بينها:[2]

- تدعيم عنصر الشفافية التي تعني الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابل للتحقق والرؤية السليمة، ويكون هذا التدعيم للشفافية من خلال كافة معاملات وعمليات المؤسسات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة؛
- ضمان التعامل بطريقة تتحقق من خلالها المساواة بين المستثمرين صغارهم وكبارهم ، والمحليين منهم والأجانب على حد سواء، وضمان العدالة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حالة تعرض المؤسسة إلى الإفلاس؛
- تحسين وتطوير إدارة المؤسسة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الربح والسيطرة بناء على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء؛
- حماية أصول المؤسسة وكذا حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح وتعزيز دورهم في مراقبة أداء المؤسسة؛

[1] محمد عبد الحليم عمر، **حوكمة الشركات**، ورقة بحث مقدمة ضمن حلقة النقاشات الثالثة والثلاثون في مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الازهر، مصر ، 2005، ص08.

[2] هاني محمد خليل ،**مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص23.

- التوضيح وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه؛

بالإضافة إلى الأهداف التالية:[1]

- إيجاد الهيكل المناسب الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف وتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة وضمان إستمراريتها؛ تحسين أداء أنشطة المؤسسة وضمان حصولها على الأموال بتكلفة معقولة، الأمر الذي يمكنها من تحقيق أفضل أداء تنافسي في بيئتها الاقتصادية، زمن ثم ارتفاع العائد على رأس مال المملوك ؛تجنب حدوث الأزمات المالية نظرا لتأثيرها على الاقتصاد الوطني.

وعليه مما تقدم فإن أهداف الحوكمة تقوم على الشفافية والمساواة والمسؤولية والمساءلة، وهي تتطلب مجلس إدارة قوي لتحقيقها ومراقبة الأداء والإشراف الدقيق واستخدام الأسلوب الناجح لممارسة السلطة وإنشاء وتوليد الثقة بين أصحاب المصالح والإدارة مما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى الحد الأدنى وبذلك محاربة الفساد بكل صوره، والحرص على زيادة قدرت المؤسسة التنافسية وجذب الاستثمارات.

كما أن حوكمة المؤسسات تقوم على ثلاثة ركائز هي:[2]

1- **السلوك الأخلاقي**: أي ضمان الالتزام السلوكي من هلال التقيد بأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة؛

2- **تفعيل أدوار أصحاب المصلحة**: مثل الهيئات الإشرافية العامة، وزارة الاقتصاد، البنك المركزي والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة مثل مجلس الإدارة، المراجعون الداخليون، المراجعون الخارجيون، ...الخ، والأطراف الأخرى المرتبطة بالمؤسسة مثل الموردون، العملاء، المساهمون، ...الخ؛

3- **إدارة المخاطر**: من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة؛

[1] عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية**، مكتبة النشر والتوزيع، مصر، ط1، 2008، ص36.

[2] طارق عبد العالي حماد، **حوكمة الشركات –شركات قطاع عام، خاص ومصارف**، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر،ط2، 2007 ، ص49

وعليه يمكن القول أن حوكمة المؤسسات تقوم على عدة خصائص أهمها التكوين المتوازن لمجلس الإدارة من خلال وجود عناصر قوية ومستقلة بحيث تضمن تقديم تقارير للاستخدام العام تكون ملائمة وموثوقة، بالإضافة إلى تواجد قوى للمراجعة وتقدير ورقابة المخاطر.

المبحث الثاني :المنظمات الدولية ومبادئ حوكمة المؤسسات

تمثل حوكمة المؤسسات واحد من ابرز الموضوعات التي حازت اهتمام دوليا واسعا ،لاسيما منذ منتصف عقد التسعينات ،خاصة من قبل الهيئات الاقتصادية الدولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ،صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ،والتي سعت للتوصل إلى وضع أسس ومقومات ومبادئ لحوكمة المؤسسات .

المطلب الأول : مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

المقصود بمبادئ حوكمة المؤسسات مختلف القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية التوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها ،وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها،حيث صرحت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بعدم وجود نموذج جيد لحوكمة المؤسسات ،حيث أن المبادئ بطبيعتها تتطور وتتغير من خلال الإبداع والتطور في المؤسسات .[1]

ففي الاجتماع الذي عقد على المستوى الوزاري من 27-28 افريل عام 1998 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من المنظمة أن تقوم ،وبالاشتراك مع الحكومات الوطنية التي تعتبر عضوا بالمنظمة وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص ،بوضع مجموعة من المبادئ والإرشادات الخاصة بالحوكمة ،ولتحقيق هذا الهدف قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل مهمته وضع مبادئ غير ملزمة لحكومة المؤسسات تمثل وجهات نظر الدول الأعضاء.لقد شملت المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية خمس مجالات،حيث تم تعديلها لتصبح ستة مجالات :

- الحد من مخالفات الإدارة بتحقيق الإفصاح والشفافية
- تقليل المخاطر وتحسين الأداء المالي للمؤسسة
- حماية حقوق ومصالح المساهمين بتعزيز المساءلة
- محاربة الفساد بمختلف أنواعه بالانفتاح على أسواق المال.
- زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني من خلال الالتزام بالسلوكيات والممارسات المهنية

1 – طارق عبدالعال ،مرجع سبق ذكره ،ص11

المطلب الثاني :مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن البنك الدولي

إضافة إلى مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ،فإن البنك الدولي ساهم بدوره في وضع مجموعة من المبادئ التي صنفها على المستوى المحلي وعلى المستوى الإقليمي وعلى المستوى العالمي،ويمكن إبراز أهم قواعد حوكمة المؤسسات حسب البنك الدولي كما يلي : [1]

- **على المستوى المحلي** :

على المستوى المحلي وضع البنك الدولي مجموعة من التقويمات التي تقوم بها الدول ،والتي تحدد على أساسها مواطن الضعف والقوة التي تخص حوكمة وإدارة المؤسسات مما يساعد تلك الدول على ترتيب أولوياتها .والهدف من التقويم هو دعم الإصلاح التشريعي ،وتبني مبادرة القطاع الخاص في مجال وضع القواعد وأسس حوكمة المؤسسات ،وهو الأمر الذي يتفق وإطار البنك الدولي العام للتنمية الشاملة ،والذي يؤكد على حوكمة المؤسسات كعامل أساسي في التنمية ،كما يؤكد الإطار العام على أهمية القطاع الخاص ،المحلي والأجنبي كأحد العناصر الأساسية أيضا في عملية التنمية.

- **على المستوى الإقليمي** :

عمل البنك الدولي على المستوى الإقليمي مع بعض لوكالات الدولية الأخرى على رعاية مجموعة من حلقات النقاش التي تخاطب المسؤولين الحكوميين،المشرعين ،المنظمين ،المؤسسات المحلية و الأجنبية ،المستثمرين ،ووكالات التصنيف للمساعدة على الوصول إلى رأي متفق عليه بالإجماع فيما يخص إصلاح وتنظيم المؤسسات وذلك بهدف تجنب الوقوع في الأزمات.

- **على المستوى العالمي**:

على المستوى العالمي عمل البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على توسيع دائرة قواعد إدارة المؤسسات خارج نطاق دول المنظمة . فقد وقع البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مذكرة تفاهم في يوم 21 جوان من عام 1999 ،وذلك من أجل رعاية المنتدى الدولي لقواعد إدارة وحوكمة المؤسسات.

---

1 حسين عبد الجليل أل غزوي ،**حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية** (دراسة اختباريه على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،كلية الإدارة والاقتصاد ،قسم المحاسبة ،الأكاديمية العربية في الدنمارك،2010،ص34

لقد أكد البنك الدولي على أهمية أن تتضمن قواعد وأسس حوكمة المؤسسات كل من الإعسار وحقوق الدائنين والشفافية في نظم المحاسبة والتدقيق. حيث أن:

- **الإعسار وحقوق الدائنين :**

توفر نظم الإعسار مجموعة من القواعد النصوص عليها مسبقا للمؤسسة ،والتي تعمل في مجال الإعسار وعمليات التصفية أو إعادة التأهيل ،والتي تنتج عن الشركة المعسرة. كما تتيح نظم الإعسار للمقرضين الحصول على تقرير أكثر دقة عن مجمل المخاطر ،وتشجع على أن يكون الاقتراض في صورة تدفق أموال ،بدلا من أن يكون عملية اقتراض توجهها العلاقات أو السياسة ،كما توجه المديرين لتخصيص الموارد القليلة بكفاءة

- **الشفافية في نظم المحاسبة والتدقيق :**

أسس البنك العالمي مفهوم لحوكمة المؤسسات على أربعة مبادئ أساسية هي الفعالية ،تحميل المسؤولية ،المشاركة و الشفافية ،هذه الأخيرة التي تسمح بالحصول على قوائم ملية للمؤسسة تكون شفافة وتقدم في وقتها المناسب،كجزء من التقارير الخاصة بمبادرة الالتزام بمعايير وقواعد ROSC

المطلب الثالث : مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن صندوق النقد الدولي

إضافة إلى مساهمة صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك الدولي للالتزام بمعايير وقواعد ROSC فقد وضع صندوق النقد الدولي قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسات المالية والنقدية الحكومية ،وذلك بإصدار قانون السياسات المالية وقانون الممارسات.

***قانون السياسات المالية :**

يسعى صندوق النقد الدولي لتشجيع الدول الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية ،حيث يؤكد مضمون هذا القانون على ضرورة توضيح مسؤوليات الحكومة وكيفية إعداد الميزانية وتنفيذها ،كما يتطلب من الحكومة توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها للمواطنين ،وان تتبع المعلومات المالية معايير الجودة المتفق عليها وأن تخضع لنظام تأكيد النزاهة كما تضمن القانون الأسس والوسائل التي تعتمدها الحكومة لتحقيق هذه الأهداف والمتمثلة أساسا في :[1]

1 حسين عبد الجليل أل غزوي ،مرجع سبق ذكره ،ص18

-وضوح الأدوار والمسؤوليات.

-توافر المعلومات للجماهير.

-إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير بشكل واضح عنها.

* **قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية**

قام صندوق النقد الدولي بإعداد قانون الممارسات الجيدة والخاصة بشفافية السياسات النقدية والمالية . وقد أضيفت إجراءات الشفافية الجديدة إلى القانون وفق أساسين:[1]

-إن السياسات النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية إذا ما عرف المواطنون أهداف السياسة وأدواتها وإذا ما التزمت الحكومة بها.

-أن مبادئ الإدارة الجيدة تدعو لأن تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة للمساءلة خاصة عندما تعطى للسلطات النقدية والمالية درجة عالية من الاستقلالية.

لقد وضع القانون في سياق تطوير المعايير وقواعد الإفصاح العلني للجماهير إجراءات الشفافية التي وضعت لدعم النظم النقدية والمالية الدولية ،وتدعو لدرجة أعلى من الشفافية في البنوك التجارية،وشركات لسندات وشركات التأمين والبنوك المركزية .ولقد تبنى صندوق النقد الدولي هذا المعيار ويقصد بالشفافية المالية ، في هذا الاطار بالإفصاح عن هيكل ووظائف الحكومة ،توجهات السياسة المالية وحسابات القطاع العام والتقديرات المالية .

1 حسين عبد الجليل أل غزوي ،مرجع سبق ذكره ،ص18

المبحث الثالث:الإطار التطبيقي لحوكمة المؤسسات

بإخلاف الإقتصادات بين دول العالم فإن تطبيق حوكمة المؤسسات يختلف أيضا رغم أن هناك شبه إجماع على إن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات يتوقف على عدة عوامل واليات تقوم عليها، وعليه ومن خلال هذا المبحث أقوم بالتطرق إلى كل من مبادئ ومحددات ومعايير حوكمة المؤسسات ومن ثم لتطرق إلى واقع ومعوقات تطبيق الحوكمة في الجزائر .

المطلب الأول:ممارسات حوكمة المؤسسات

يظم هذا المطلب كل من مبادئ ومحددات ومعايير حوكمة المؤسسات

أولا :**مبادئ حوكمة المؤسسات**

تعرف مبادئ حوكمة المؤسسات بأنها مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على المؤسسات المساهمة وتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع المؤسسة والتي تظهر من خلال النظام واللوائح الداخلية المطبقة[1]، ولقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) حيث قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل متخصص لوضع تلك المبادئ كما تمت الاستفادة من إسهامات عدد من الدول غير الأعضاء وكذا إسهامات البنك الدولي وتم تطبيق هذه المبادئ عام 1999 وتم إصدار تعديل لها عام 2004.

وتهدف مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن الـ OECD وفق النسخة المحدثة في عام 2004 الى عرض معايير للممارسات المثلى الشائعة ، ويمكن تطبيق المبادئ بغض النظر عن مستوى تمركز الملكية، أو نموذج التمثيل في مجلس الإدارة، أي تباع القانون المدني أو العام في البلد المعني.[2]

ويتم ترتيب هذه المبادئ في ستة مجموعات رئيسية وتندرج تحت كل قسم مجموعة من المبادئ التفصيلية كما يلي:

[1] محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمةالمؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2009، ص18.

[2] كنان كندة ،**مبادئ حوكمة الشركات في سورية – دراسة مقارنة لمصر والأردن**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد02، 2010، ص 682.

1-المبدأ الأول : توفر إطار فعال لحوكمة المؤسسات

تعمل الحوكمة على ضمان الشفافية بما يتوافق وحكم القانون، مع تحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية وهذا ما يؤدي إلى التأثير الإيجابي على الأداء الاقتصادي الشامل ، ونزاهة الأسواق، كما تعمل على جعل المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة وكمة المؤسسات في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.[1]

ويتحقق هذا المبدأ من خلال:[2]

- يجب أن يتم تطوير هيكل حوكمة المؤسسات مع مراعاة تأثيرها على الأداء الاقتصادي الكلي، ونزاهة السوق، والحوافز التي تخلقها للمشاركين بالسوق، والترويج لشفافية وكفاءة الأسواق؛
- أن المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة المؤسسات داخل التشريع يجب أن تتوافق مع قواعد القانون والشفافية والالتزام بتطبيقه؛
- يجب أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور؛
- يجب أن تتمتع الهيأت الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني.

2- المبدأ الثاني: حقوق المساهمين

حماية حقوق المساهمين والوظائف لأساسية لصحاب حقوق الملكية

- تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلي:
  - تامين أساليب تسجيل الملكية؛
  - الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة؛
  - الحصول على حصص من أرباح المؤسسة؛

[1] ليلى ريمة هيدوب، **المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات دراسة حالة مؤسسة الوطنية للاشغال العمومية للابار(ENTPI)** مذكرة للحصول على الماجستير ، تخصص المحاسبة والجباية المعمقة، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر، 2012، ص20.

[2] محمد شريف توفيق، **قراءات من الانترنت في حوكمة الشركات: الأهمية والمبادئ والمصطلحات**، جامعة القاهرة، متاح على الموقع، www.infotechaccountants.comK تاريخ الاطلاع 2017/04/12، التوقيت11:41 .

– انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

– للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في المؤسسة ومن بينها:

– التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس المؤسسة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للمؤسسات؛

– طرح أسهم إضافية؛

– أية تعاملات مالية غير عادية قد تفسر عند بيع المؤسسة.

– ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم وإعلامهم بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين؛

– يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن إعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق التي يحوزونها؛

– ينبغي السماح لمجالس الرقابة على المؤسسات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية؛

د– ينبغي أن يأخذ المساهمون في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

3– المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح

ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء ويقوم هذا المبدأ على احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي تجاوز لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة.[1]

4– المبدأ الرابع: المعاملة المتكافئة للمساهمين:

ويتم ذلك من خلال المعاملة المتساوية الكفة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الجانب وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم،[2] كما ينبغي أن يكون للمساهمين نفس الحقوق التصويت من خلال الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل الفئات وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم، كما ينبغي أن يطلب من مجلس الإدارة أو المديرين

[1] محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، منشورات البنك القومي ، مصر، 2007، ص08.

[2] خالد الخطيب، عصام قريط، **مفاهيم الحوكمة وتطبيقها حالة الأردن ومصر**، تخصص محاسبة، جامعة دمشق، ص06

التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم أو بذويهم قد تتصل بعمليات أو مسائل تمس المؤسسة.[1]

5- المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

يجب أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسية الإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب حول كل الموضوعات الهامة المرتبطة بالمؤسسة بما في ذلك الوضعية المالية والأداء ، حقوق الملكية وحوكمة المؤسسة وبالتالي فإن الإفصاح الدقيق الذي يتم في الوقت المناسب يجب أن يشمل كفة الأحداث الجوهرية المتعلقة بالمؤسسة، إضافة إلى المعايير المحاسبية والمالية التي تتبعها المؤسسة في تقييم الأداء، مع مراعاة وجوب توفر قنوات نشر المعلومات طريقة عادلة للوصول للمعلومات التي تهم كافة المستثمرين في الوقت المناسب.[2]

6- المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

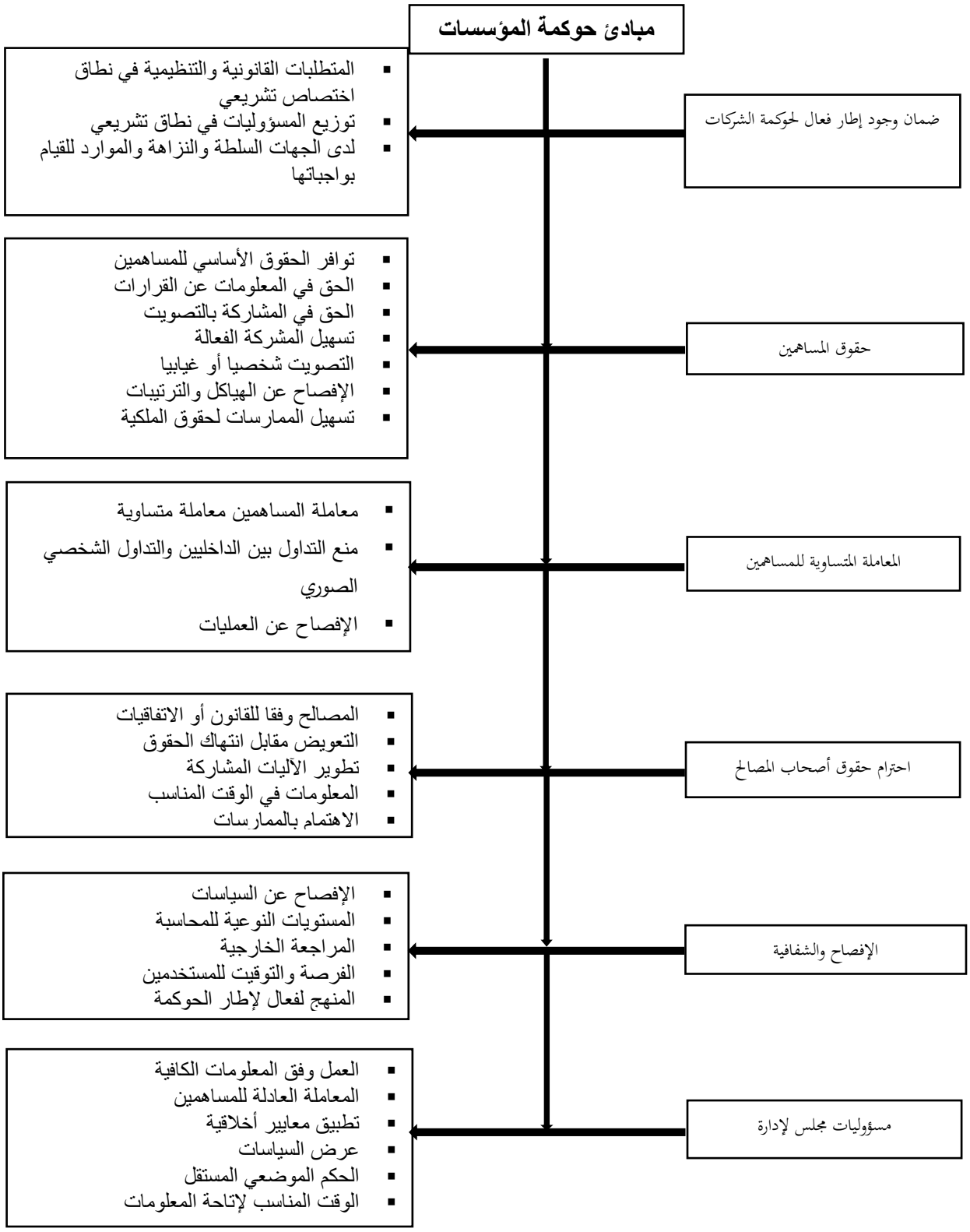
يجب أن تتضمن مبادئ حوكمة المؤسسات مسؤوليات مجلس الإدارة بحيث تكون واضحة ومحددة ومعلنة سواء من حيث الصلاحيات والمسؤوليات والحقوق والواجبات والمزايا والأجور والمكافآت، ومن أهم مسؤوليات المجلس مراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة ووضع الموازنات السنوية والإنفاق الرأسمالي وخطط النشاط ومراجعة الأداء وإدارة المخاطر وضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة.[3]

[1] عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح عشماوي، مرجع سبق ذكره ، ص15.

[2] ليلى ريمة هيدوب، مرجع سبق ذكره، ص 22

[3] عطا الله وارد خليل ،محمد عبدالفتاح عشماوي ،مرجع سبق ذكره ص15

الشكل رقم (01-02) مبادئ حوكمة المؤسسات



المصدر :محمد مصطفى سليمان ،مرجع سبق ذكره ،ص09

ثانيا: محددات حوكمة المؤسسات

هناك مجموعتان من المحددات الحوكمة يتوقف عليهما مستوى الجودة والتطبيق الجيد لها وهذه المحددات هي: المحددات الخارجية والمحددات الداخلية ويمكن عرض هاتين المجموعتين من لمحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

أ- المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يتضمن القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والمؤسسات وذلك كما يلي:[1]

- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس؛
- وجود القطاع المالي الكفؤ (البنوك وسوق المال) يستطيع توفير التمويل اللازم للمشروعات، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في أحكام الرقابة على المؤسسات؛
- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، المراجعين والمحاسبين والمحامين والمؤسسات العاملة في سوق الأوراق المالية؛
- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والاستشارات المالية الاستثمارية.

وتعود أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمات، وتقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

تشمل القواعد والأسس المحددة لكيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة، المساهمين ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من جهة وتطبيقها من جهة أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح الأطراف الثلاثة.

ب- المحددات الداخلية حيث تركز المحددات الداخلية على التنظيم المتبع بالمؤسسة وهي تتضمن:[2]

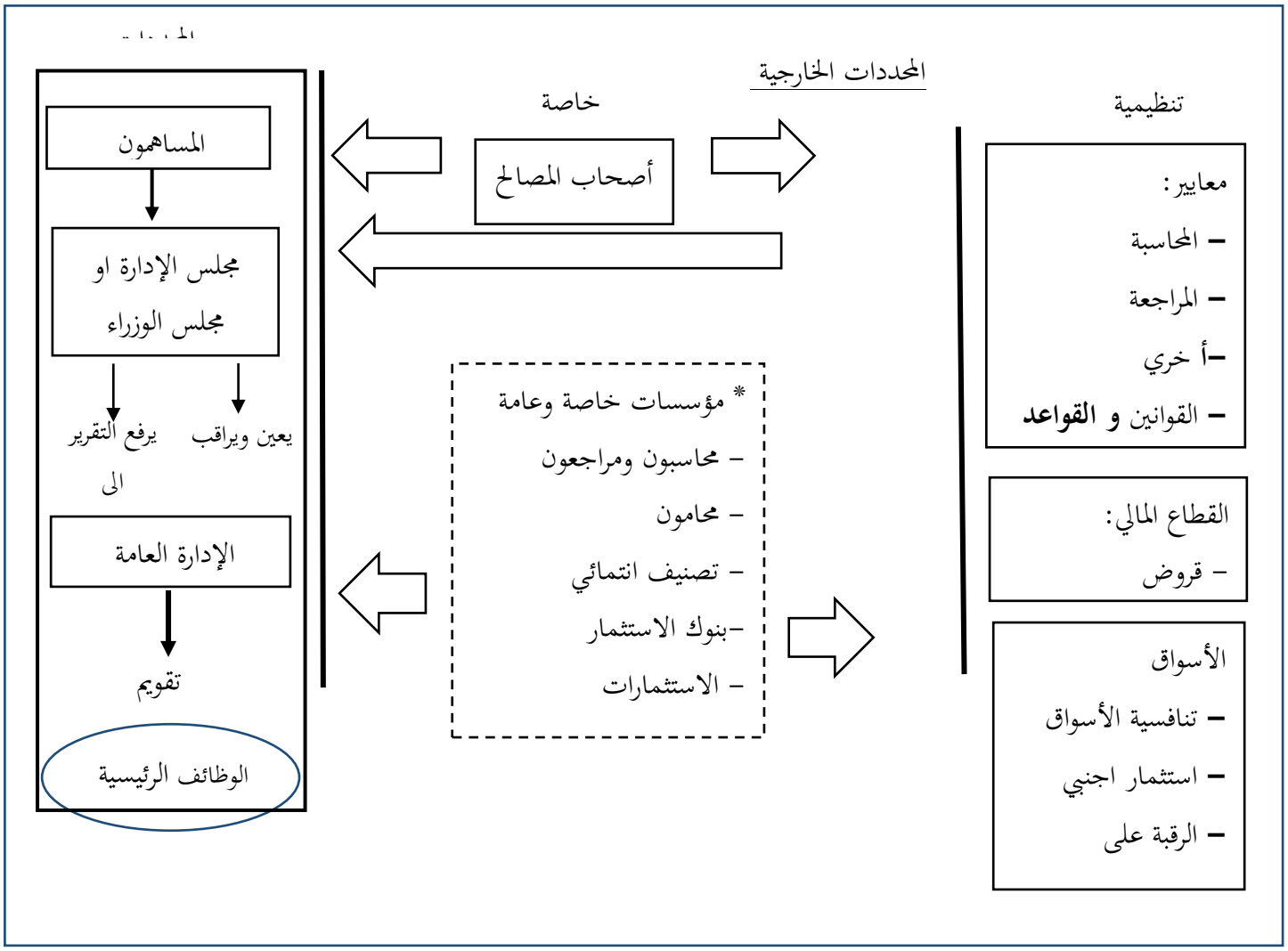
[1] يحياوي نعيمة ، بوسلمة حكيمة ، **دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات**، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، ص08.

[2] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره،ص21

- القواعد والتعليمات والأسس التي تطبق داخل المؤسسة؛
- وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات؛
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف؛
- زيادة الثقة في الاقتصاد القومي وتعميق قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار والحفاظ على حقوق صغار المستثمرين.

والشكل الموالي يوحي كل من المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة.

الشكل(01-03): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



المصدر: محمد حسن يوسف،مصدر سبق ذكره ،ص23

ثالثا: حوكمة المؤسسات وقيمتها الاستثمارية بالنسبة للمؤسسات

ارتبطت حوكمة المؤسسات تقليديا بالمؤسسات الكبرى في الأسواق المالية حيث تكسبها الحوكمة الرشيدة القدرة على اجتذاب رأس المال الخارجي، إلا أن حوكمة المؤسسات يمكنها أيضا توفير ميزات للفئات الأخرى من المؤسسات فهي توفر إطار يضمن الشفافية والكفاءة والمساءلة في صنع القرار، وهذا الإطار تحتاجه كل المؤسسات بغض النظر عن حجمها آو شكل ملكيتها، فينبغي على كل شركة أن تملك أسلوبا للتوفيق بين المصالح المتباينة والتخطيط لوضع استراتيجيات وكيفية التعامل مع قضية تعاقب الأجيال والحصول على رأس المال، وترسيخ مكانتها في المجتمع وضمان امتثالها للقوانين فاحوكمة المؤسسات أداة أساسية لتحقيق تلك الأهداف في مجال الأعمال.[1]

وتعد المؤسسات العائلية مثالا على ذلك بسب كون من يملكون هم أنفسهم من يديرون هذه المؤسسات فانه من المألوف وينظروا إلى حوكمة المؤسسات باعتبارها غير قابلة بتطبيق على مؤسساتهم . غير أن تلك المؤسسات تواجه تحديات حوكمة جديدة تتطلب وجود أطر واضحة لاتخاذ القرارات وتتمثل المشكلات الشائعة في المؤسسات العائلية في ما يلي:

– المحسوبية ومحاباة الأقارب والصراعات الشخصية بين أعضاء العائلة؛

– عدم وجود فصل بين المصالح والممتلكات و بين المؤسسة والعائلة والمسائل المتعلقة بتعاقب الأجيال التي تهدد بقاء المؤسسة بعد غياب مؤسسها. في تلك المؤسسات يمكن للحوكمة الرشيدة للمؤسسات تحسين الكفاءة المهنية للإدارة وتعزيز إمكانية الحصول على رأس المال بالإضافة إلى لمساعدة على تحقيق التمييز الواضح بين ممثلي الملكية (المدراء) وبين الفريق الإداري(الرئيس التنفيذي وغيره من التنفيذيين). فضلا عن تحسسن نوعية صنع القرار عن طريق تعيين أعضاء مستقلين بمجلس الإدارة.[2]

كما أن قطاع المؤسسات المملوكة للدولة يمكن أن يقدم مثلا آخر للفائدة التي يمكن تحقيقها من خلال تبني قواعد الحوكمة الرشيدة للمؤسسات يتسنى لتلك الفئة من المؤسسات جعل الدولة أكثر فعالية ومسؤولية. بجانب تحسين جودة مجلس الإدارة وربط حوافز الإدارة بأداء المؤسسة وتأسيس نهج واضح للمساءلة التي

[1] جون سولفيان، أنا ناجرودكيفتش، **نظرة إلى المستقبل: الفوائد الاستثمارية لحوكمة الشركات بالنسبة لمجتمع الأعمال**، مركز المشروعات الدولية الخاصة بقضايا الإصلاح الاقتصادي، متاح على الموقع www.cope.org، تاريخ الاطلاع 21/ 2017/04، التوقيت12:20

[2]Brazilian Institute of CorporateGovernance, CorporateGovernance in family, ownedcompanies : Outsttanding Cases in Brazil ,sao Paulo : Saint Paul Editora Ltda,2007,p11.

تعود في النهاية بالنفع على دافعي الضرائب. كما تستطيع أيضا المشروعات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة كثيرا من تحسين الحوكمة الداخلية، حيث أن الكثيرون من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهمية تحسين الإجراءات الداخلية المحاسبية لمشروعاتهم وكذلك نظم الرقابة الداخلية من اجل تعزيز استحقاقهم للحصول على الائتمان ، كما يدركون أيضا القيمة الاقتصادية لصياغة مدونات حوكمة المؤسسات الخاصة بمشروعاتهم لضمان المزيد من الاستدامة والتنافسية.

وعن طريق أفضل المعلومات المالية اللازمة التي تقدمها المشروعات لمقرضيها. يمكن للبنوك مساعدة مختلف أنواع المشروعات على تبني نظم المحاسبية أكثر تماسكا وتقديم تقارير منتظمة إذ قام القطاع المصرفي بذلك، فيمكنه تعزيز الحوكمة الرشيدة في البلدان التي تشهد اعتماد المشروعات على البنوك بدلا من البورصات، لتلبية احتياجاتهم من رأس المال وللقيام بذلك بكفاءة وفاعلية، ينبغي على قادة تلك البنوك أنفسهم تقدير قيمة الفوائد والمنافع التي يمكن جنيها من ممارسات الحوكمة الرشيدة.

وكثيرا ما تم ربط الأزمات المالية التي تصيب البلدان حول العالم بالإقراض الداخلي، والإدارة الخاطئة للمخاطر لدى المؤسسات المالية، وتتفاقم تلك المخاطر بشكل خاص في البنوك المملوكة للدولة . فغياب الضمانات المناسبة عادة ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات اقتصادية غير سليمة. وكذلك بالنسبة لإدارة المخاطر وهنا تحديدا يمكن لحوكمة المؤسسات إحداث فارق ملموس من خلال المزيد من الشفافية والمساءلة والإفصاح في مجلس الإدارة ليس فقط فيما يخص الثقة من جدية الاقتراض. وإنما أيضا من حيث استقرار الاقتصاد الكلي.[1]

المطلب الثاني: تجربة الجزائر في تطبيق حوكمة المؤسسات

تحاول الجزائر كغيرها من الدول مسايرة الدول المتقدمة في موضوع حوكمة المؤسسات ،وذلك بإصدار أول ميثاق لحوكمة المؤسسات في الجزائر تحت تسمية " ميثاق الحكم الراشد في الجزائر"

[1] بوهراوة صبرينة ، إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات ،منشور في :مركز المشروعات الدولية الخاصة ،**حوكمة المؤسسات قضايا و اتجاهات** ،نشرة دورية الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ،العدد رقم 16 ،2009 ،ص03.

أولا :إعداد الميثاق الجزائري للحكم الراشد للمؤسسات الجزائر

لزيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي ،بذلت الجزائر جهودا مكثفة لتحسين الأعمال بها وانفتاح اقتصادها [1] ،حيث يعتبر موضوع حوكمة المؤسسات من بين المواضيع المهمة التي تجذب اهتمام الجزائر في ظل الواقع الراهن إذ انه أصبح أولوية وطنية، ويعود ذلك للحاجة الماسة والمتنامية للمؤسسات الجزائرية قصد تعزيز قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات سوق متطور ومفتوح . وعليه انعقد في شهر جويلية من سنة 2007 أول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات "وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم الأعمال ،وقد حدد لهذا الملتقى هدف جوهري ،يتمثل في تحسيس المشاركين قصد الفهم الدقيق للحكم الراشد للمؤسسة ، وذلك من جهة الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء بتطوير الوعي بأهمية الحكم الراشد في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر إضافة إلى الاستفادة من التجارب العالمية.

خلال فعليات الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسات ،كأول خطوة عملية نوقد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات مع الفكرة المقترحة ، وذلك بترجمتها إلى مشروع وضمان تنفيذه بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس ومتعدد التمثيل ، كما عملت السلطات العمومية ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية ، وزارة المالية ووزارة العدل .[1]

على دعمها للمشروع بقبول رعاية الملف، وتكليف احد إطاراتها السامية للمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية، مثل مؤسسة التمويل الدولية وبرنامج "ميدا" لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المنتدى الدولي للحكم الراشد للمؤسسة.

بفضل الأعمال التي أنجزها فريق العمل خلال الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008 نتج ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر ن وتعتبر مبادئ الحكم الراشد المعتمدة من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الاقتصادية لعام 2004، من أهم المراجع التي اعتمدها فريق العمل ،مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية .

1 – وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية ،"**ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية** "،2009،ص17

وقد تم عقد مؤتمر وطني في 11 مارس2009 ،أعلنت فيه كل من دوائر العمل والتفكير الخاصة ،واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري ،وقد تم إعداده بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات ومؤسسة التمويل الدولية ،بينما يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة حاليا بدعم التنفيذ [1].

وما جاء في هذا الميثاق انه يستوجب على المؤسسات الجزائرية أن تثق بأن مصلحتها تكون في تبني ميثاق الحكم الراشد وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تحتاج أكثر من قبل لحماية نفسها من الصعوبات التي تعرضها

بواسطة تبنيها لقواعد التسيير الشفاف والاستقرار والانضباط والصورة الحسنة.

كما أن تبني هذا الميثاق عمليا يسمح بتحسين صورة المؤسسة الجزائرية وجاذبية الاقتصاد الوطني من حيث رأس المال والمهارات . حيث يعتمد مدى نجاح إتباع ممارسات حوكمة المؤسسات على مدى اتساع قبولها في مجتمع الأعمال ،بالتالي بعد إصدار هذا الميثاق يتطلب على الجمعات المحلية العمل على نشر وزيادة الوعي ،في كل من القطاع العام والخاص وأجهزة الإعلام حول مختلف فوائد حوكمة المؤسسات والإطار المؤسسي اللازم.

عرف ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة على انه عبارة عن فلسفة تسيير ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في أن واحد لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة ،بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة فيها ،وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك [2].

يندرج هذا الميثاق في سياق القوانين والنصوص التنظيمية السارية المفعول،موجه أساسا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة وتترك الحرية للمؤسسات الأخرى في استعمالها و اللجوء لمصادر أخرى . ويعتبر الإنظمام

[1] جون سولفيان،أنا ناجرودكيفتش، مرجع سبق ذكره، ص28

[2]The center for International Private Enterprise ,**Corporate Governaance TRENDS,Special** Publication for the Middle East and North Africa, Number 13,Cairo, Summer 2008,p02

إلى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة مسعى مرتبط بدرجة الوعي، وضرورة استغلال الفرصة من طرف المالكين بالدرجة الأولى وعزمهم لبعث مبادئ الحكم الراشد على المستوى الداخلي للمؤسسة ودعمها. إلا

أن ترقية الحكم الراشد يتطلب إضافة إلى عملية النشر الواسع للميثاق ضرورة وضع جهاز مرافقة ، ومن أجل وضع هذا الجهاز على ارض الواقع يتطلب أنشاء معهد جزائري للحكم الراشد للمؤسسة .

الجدول رقم (1-1) المعايير الاساسية للحكم الراشد في المؤسسة ،والمحددة في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

المعيار	شرح المعيار
الإنصاف	يعني توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بها،وذلك بطريقة منصفة وعادلة
الشفافية	يعني أن الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات الناجمة ينبغي أن تكون شفافة وواضحة للجميع
المسؤولية	يعني أن تكون مسؤولية أي فرد محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة.
التبعية	يعني أن كل طرف فاعل أمام الأخر فيما يمارس من خلاله المسؤوليات المنوطة له.

المصدر : وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية ،مرجع سبق ذكره ص30

المطلب الثالث: واقع تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر

من خلال الممارسات الايجابية لنظام حوكمة المؤسسات دور في حماية أصول وممتلكات الوحدة الإدارية بالإضافة إلى العمل على التقدم الاقتصادي من خلال زيادة فاعلية تدفق رؤوس الأموال

أولا: واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر[1] :

عقدت الجزائر أول ملتقى دولي حول الحوكمة في جويلية 2007، وقد شكل هذا الملتقى فرص للقاء جميع

1-وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية ،مرجع سبق ذكره ص30

الأطراف الفعالة في العلن ، حيث تبلورت فكرة ميثاق الجزائر للحكم الراشد خلال هذا الملتقى كأول خطوة وانطلاقة عملية حيث يعد هذا الميثاق الذي كان سنة2009 كإطار مرشد يسمح بفهم المبادئ الأساسية للحوكمة، وقامت اتحادات الأعمال الجزائرية والجمعيات بمبادرة البحث عن طرق تسمح بتشجيع الحوكمة

الجيدة في مجتمع الأعمال لجذب الاستثمار الأجنبي لمباشر. ولقيادة هذه العملية قام صحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات ووضع إطار حوكمة المؤسسات الجزائرية، كما انه وفي 11 مارس 2009 عقد مؤتمر وطني أعلنت فيه اللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، ويتضمن الميثاق جزئيين بالإضافة إلى ملاحق حيث:

-يبرز الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد ضروريا في الجزائر كما انه يربط الصلات مع إشكالية المؤسسة الجزائرية الصغيرة والمتوسطة؛

-أما الجزء الثاني فيضم المقاييس الأساسية التي تبنى عليها حوكمة المؤسسات ، حيث انه يعرض العلاقات مع الهيئات التنظيمية للمؤسسة، بالإضافة إلى عرض علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى، كما انه يتطرق إلى نوعية نشر المعلومات وأساليب نقل الملكية.

-يختم الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية يمكن اللجوء إليها كقائمة مرجعية لممارسة التقييم الذاتي لإدارة المؤسسات.

ثانيا: تحديات تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر

هناك مجموعة من التحديات التي يواجهها تطبيق حوكمة المؤسسات على ارض الواقع ويمكن ذكر أهمها كما يلي:[1]

أ- الفساد

عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية، إلى جانب ذلك للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجيهات الاجتماعية، زيادة سوء تخصيص المواد، والتحدي الأكبر الذي يواجه مطبق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة

[1] نوال صبايحي، **تجارب دولية في تطبيق الحوكمة في مختلف القطاعات**، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصاديات، جامعة البويرة، الجزائر، ص14.

الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد، لأن الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الإصلاحات التشريعية، وذلك لحصرهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحها مكاسب كبيرة.

ب– الممارسة العملية والديمقراطية

إذا كان الاقتصاديات النامية والصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم، فنها في إطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على إرساء قواعد الديمقراطية والتي من أثارها الإيجابية:

تعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة وذلك لقيامها على مبدأ التعددية والحرية، والتي تقف حائلا أمام سعي أي طرف أو أي قوى سياسية للانفراد بالسلطة، وذلك يعمل على تضييق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه.

ت– احترام سلطة القانون

لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالا إلا إذا تقيد بالقانون وهذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة فعالة إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية؛

د– إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح

إن عمليات التواطؤ والفساد التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالمؤسسة ومستقبلها لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الإجراءات والسياسات التي تعنى بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالمؤسسة .

ثالثا: إجراءات تحسين حوكمة المؤسسات

لابد من وجود مجموعة من الإجراءات حتى يكون هناك تطبيق سليم وذلك لتحسين أدائها وتتمثل هذه الإجراءات في ما يلي:[1]

أ– إجراءات قصيرة الأجل

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرة دورية**، العدد13، 2009،ص 16

تقوم المؤسسة بإتباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة المؤسسات يتم الإفصاح والإعلان عنها، هذه السياسة يجب أن توضح إنشاء مجلس الإدارة ودور أعضائه والكفاءات الخاصة بهم وإنشاء مجلس إدارة استشاري، كذلك لا بد أن توضح اتصالات مع مساهمي الأقلية ومعاملاتهم ونظم المحاسبة والإفصاح ومعاملة المساهمين الآخرين، وكذا تعيين مراجعين مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث بالمؤسسة.

– تنص سياسة حوكمة المؤسسات على إنشاء مجلس إدارة استشاري مكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء، والغرض من إنشاء مجلس إداري استشاري هو مساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الإدارة ومجلس الإدارة بآراء موضوعية ذات بعد مستقل وكذا تزويد مساهمي المؤسسة بمرشحين محتملين للعمل كأعضاء مجلس إدارة مستقلين؛

– تقوم المؤسسة بتعيين عضو مجلس إدارة منتدب من بين الخبراء الموجودين في السوق؛

– تقوم المؤسسة بإتباع سياسة بيئية اجتماعية للشركة اتجاه المواطنين ويتم الإفصاح والإعلان عنها؛

– تؤكد الوثائق الأساسية للشركة مع ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية.

ب– إجراءات متوسطة الأجل

تعمل سياسة حوكمة المؤسسات على تكوين مجلس الإدارة الاستشاري خلال عام واحد ويعقد هذا المجلس الاستشاري أربعة اجتماعات سنويا، والمؤسسات جدول للاجتماعات والمستندات الأساسية للاجتماعات، وتقدم إلى أعضاء مجلس الإدارة الاستشاري قيل مواعيد الاجتماعات حيث تنص سياسة حوكمة المؤسسات على ما يلي:

– تعيين عضو من مجلس الإدارة مستقلا وغير موظف من خلال عاملين، ويمكن أن يكون عضوا بمجلس الإدارة

– أن تقوم المؤسسة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم للمساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة المؤسسة المكتوبة الخاصة بحوكمة المؤسسات والسياسة البيئة الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المواطنين؛

– أن تقوم المؤسسة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حوكمة المؤسسات.

---

[1]– مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره ،ص 34

المبحث الرابع : وجهات النظر والمعوقات القانونية لحوكمة المؤسسة

للحد من النتائج السلبية للممارسات ،والمتمثلة خاصة في تقديم معلومات محاسبية تنعدم فيها المصداقية والشفافية وبالتالي ضعف جودتها ، كان الاهتمام بحوكمة المؤسسات التي تساعد في الإفصاح والشفافية لحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وزيادة ثقتهم .وعليه فقد حرصت عدد من المنظمات الدولية على تناول هذا المصطلح بالتحليل والدراسة ،وعلى رأسها صندوق النقد الدولي ن البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .هذه الأخيرة أصدرت عام 1999 مبادئ حوكمة المؤسسات وعدلتها سنة 2004 ،لتطوير الأطر القانونية لتطبيق مبادئ الحوكمة .

المطلب الأول :وجهات النظر لحوكمة المؤسسة

هناك أكثر من نظرة عن الحوكمة المؤسسية وقد تؤثر عوامل كثيرة في اختلاف وجهات النظر عن الحوكمة المؤسسية وأهميتها من شخص لأخر أذكر من هذه العوامل على سبيل المثال الوظيفة التي يشغلها الشخص والصلاحيات الممنوحة له وثقافة المؤسسة التي يعمل بها. وفيما يلي موجز عن وجهات النظر المختلفة هناك أكثر من نظرة عن الحوكمة المؤسسية وقد تؤثر عوامل كثيرة في اختلاف وجهات النظر عن الحوكمة المؤسسية وأهميتها من شخص لأخر أذكر من هذه العوامل على سبيل المثال الوظيفة التي يشغلها الشخص والصلاحيات الممنوحة له وثقافة المؤسسة التي يعمل بها. وفيما يلي موجز عن وجهات النظر المختلفة

من منظور قيادي :ينظر إلى الحوكمة المؤسسية على أنها الاستراتيجيات التي توجه المؤسسة وقدرة القادة على خلق مستقبل للمؤسسة

من منظور تشغيلي :ينظر إلى الحوكمة المؤسسية على أنها الإجراءات والعمليات التي تخدم توجيه المؤسسة والرقابة عليه

من منظور العلاقات : ينظر إلى الحوكمة المؤسسية على أنها هيكل يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الجهات المعنية بالمؤسسة مثل المجلس والمدراء والمساهمين وأصحاب المصلحة كما انه يحدد القواعد والإجراءات لاتخاذ القرار

من منظور أصحاب المصلحة : ينظر إلى حوكمة المؤسسة على أنها عمليه تستجيب من خلالها المؤسسة لحقوق وتوقعات أصحاب المصالح

من منظور مجتمعي :ينظر إلى حوكمة المؤسسة على أنها الترتيبات المتعلقة بالبيئة الثقافية والقانونية والمؤسسية التي تحدد ما الذي يمكن للمؤسسات العامة أن تقدمة للمجتمع وماهي الرقابة المطلوبة عليها وكيف تتم ممارسات الرقابة

من منظور مالي اقتصادي : ينظر إلى حوكمة المؤسسة على أنها مرتبطة بثقة المستثمرين وقدرتهم على ضمان عائد على استثماراتهم

من منظور مجتمعي :ينظر إلى حوكمة المؤسسة على أنها الترتيبات المتعلقة بالبيئة الثقافية والقانونية والمؤسسية التي للمجتمع وما هي الرقابة المطلوبة عليها وكيف تتم ممارسات الرقابة

المطلب الثاني : توقعات نظام حوكمة المؤسسات [1] :

إن وجهات النظر أعلاه لا يمكن أن تكون منفصلة أو مستقلة بل هي متداخلة مع بعضها البعض ولكن لابد لنا من أن نفهم منظور حوكمة المؤسسة التي لابد للمؤسسة أن تتبناه في سبيل تحقيق أهدافها ولابد أيضاً من الموازنة بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين وأهداف المجتمع ككل حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح ولتوضيح أكثر على سبيل المثال لنراجع الأحداث الماضية لأي مؤسسه وربطها بما هو متوقع من الحوكمة المؤسسية ومن جانب أخر لنأخذ بعين الاعتبار الأحداث المستقبلية للمؤسسة ونربطها بما هو متوقع من حوكمة المؤسسة أيضاً، فيمكن التعامل مع ما يحدث حالياً أو حدث في الماضي من خلال الإشراف على الأنظمة من المنظور التشغيلي للحوكمة أما إن كان من منظور قيادي فيتم تقييم مدى توفر نظام مساءلة ومهام واضحة وصلاحيات. فيما لو تم التعامل مع الأحداث المستقبلية من منظور قيادي فيمكن تقييم مدى القدرة على خلق إستراتيجية للمؤسسة، كما يتم النظر إلى القدرة على وضع السياسات من منظور تشغيلي. ومن جانب أخر، إن نظرنا للأحداث الحالية والماضية فإنه يتم التعامل مع الحوكمة من

1-حفيظة هاجر كلثوم،"**المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات الإقتصادية** "،مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ،تخصص محاسبة ومراجعة ،جامعة الجزائر ،2013،ص36

منظور التطابق والامتثال والرقابة في حين لو تم النظر للأحداث المستقبلية فإننا نتعامل معها على أنها المحرك

لتحقيق الأداء المطلوب في النهاية قد تختلف غايات المؤسسات باختلاف الهدف من إنشاءها وبيئة العمل الخارجية التي تحكمها وان مدونات قواعد الحوكمة تشير إلى ممارسات مجربة أدت إلى نتائج إيجابيه كما أن قواعد الحوكمة التي تفرضها بعض القوانين تعتبر الحد الأدنى لممارسات الحوكمة فقط. وعند تطبيق قواعد وممارسات الحوكمة لابد من مراعاة بيئة عمل المؤسسة وعلاقاتها مع أصحاب المصلحة ومستوى وتوقعات الحوكمة المقبولة وثقافة الدولة التي تعمل بها. وأخيراً، على الرغم من اختلاف غايات بيئة عمل المؤسسة وعلاقاتها مع أصحاب المصلحة ومستوى وتوقعات الحوكمة المقبولة وثقافة الدولة التي تعمل بها. وأخيراً، على الرغم من اختلاف غايات المؤسسات إلا أن أهداف أي نظام حوكمة هي نفس الأهداف والتي تتمثل في تحسين الأداء وضمان استمرارية المؤسسة

المطلب الثالث : المعوقات القانونية في تطبيق حوكمة المؤسسات [1] :

تتناول قوانين المؤسسات الأحكام المنظمة لإدارة المؤسسات التجارية حيث توجد اللبنات الأولى لتوضيح العلاقة بين ملاك الأسهم من جهة ومجلس إدارة المؤسسة من الجهة الأخرى. وهذه العلاقة تظل مستمرة تحقيقًا لمصلحة المؤسسة بالرغم من أنها قد لا تخلو من الشد والجذب بين الأطراف في بعض الأوقات. ومن الناحية الشكلية، تنص قوانين المؤسسات (وكذلك اللوائح التأسيسية) على اجتماعات مبرمجة للمساهمين ولمجلس الإدارة. مع العلم أن الاجتماعات، سواء كانت عادية أو فوق عادية، تحدد المسائل المدرجة للنقاش في الاجتماع المعني. والتفاصيل الخاصة بالدعوة للاجتماعات، توفر النصاب القانوني لانعقاد الاجتماع، إدارة الاجتماع، إصدار القرارات، تقارير أعمال اللجان.

وغير هذا من التفاصيل تشكل النطاق الإداري النمطي الذي تحدده قوانين المؤسسات لحسن تسيير وإدارة المؤسسة. ولكن مع تطور الأنظمة الإدارية وتشعب أعمال المؤسسات وتداخلها مع الأنظمة الأخرى، وما قد ينجم عن ذلك من تقصير في الإدارة أو عدم تحقيق الأهداف المرجوة أو بعضها، تبين أن أحكام قوانين

1-حفيظة هاجر كلثوم، مرجع سبق ذكره،ص37

المؤسسات غير كافية أو قد لا تؤدي الغرض المنشود لتحقيق الدرجة المطلوبة من الطموحات في حسن إدارة المؤسسة. ولهذا، ضمن أشياء أخري، تم استحداث مبادئ إدارية جديدة تتمثل في "مبادئ حوكمة المؤسسات" بغرض الوصول إلى الإدارة المثالية في المؤسسات.

ومن أهم ما يميز هذه المبادئ وجود مجلس إدارة لدية القدرة والعلم والتأهيل لإدارة المؤسسة، مع النص على ضرورة قيام كل عضو في مجلس الإدارة بدوره كاملا بصفته الفردية وفي الوقت نفسه العمل مع بقية أعضاء مجلس الإدارة في تناغم تام يوضح توفر الروح الجماعية في إدارة المؤسسة، مع مراعاة أنه يجب على رئيس المجلس تعزيز هذا مع توفير الإمكانيات لتنفيذه. وأيضا، من مبادئ الحوكمة العمل على تحقيق روح الانسجام بين مجلس الإدارة والمساهمين وتعزيز روح الوحدة بينهم لتحقيق المصلحة العليا لجميع الأطراف في المؤسسة وكل المجتمع.

ومن المعلوم أن مبادئ حوكمة المؤسسات أتت من رحم قوانين المؤسسات التجارية، وهي مكملة لبعض جوانب النقص أو القصور في الأحكام الواردة في قانون المؤسسات وهي تمثل تطورًا طبيعيًا للوصول لأقصى درجات الكفاءة في إدارة المؤسسات تحقيقًا أو سعيًا لتحقيق الكمال في إدارة المؤسسات التجارية. ولكن وبالرغم من كل هذه التطورات التي تم وضعها في مبادئ حوكمة المؤسسات، إلا أننا نلاحظ وجود بعض الأحكام في قوانين المؤسسات تسير في الاتجاه المعاكس لهذه التوجهات؛ لأنها لا تصب في مصلحة حوكمة المؤسسات وفلسفتها بل قد تهدمها وتفرغها من محتواها. ولا بد من إعادة النظر في هذه الأحكام إذا أردنا لحوكمة المؤسسات البقاء للارتقاء بشركاتنا لتحلق عاليًا مع بقية المؤسسات الرائدة في العالم.

كما أوضحنا فان مبادئ الحوكمة تنادي بضرورة وجود أعضاء فاعلين ومؤهلين ومقتدرين لتبوء عضوية مجلس الإدارة، ولكن هناك معوقات داخل قوانين المؤسسات في المنطقة تحول دون ذلك ونذكر منها، مثلاً، أن أي مساهم يملك 10% أو أكثر من رأسمال المؤسسة يحق له أن يكون عضوًا في مجلس إدارة المؤسسة، أو تعيين من يمثله في مجلس الإدارة وفق النسبة التي يملكها في رأس المال. وهذا بكل بساطة يعني أن من يملك المال قد يسيطر على مجلس إدارة المؤسسة بغض النظر عن مؤهلاته أو مقدراته أو أمانته. بل يكفي أنه يملك الأموال الكافية للسيطرة على رأسمال المؤسسة وبالتالي السيطرة على مجلس الإدارة، وهكذا نضرب بالمبادئ التي ذكرناها في الحوكمة عرض الحائط؛ لأن صاحب هذه الأموال الذي يمكنه القانون من عضوية

مجلس الإدارة قد لا يملك أي مؤهلات تؤهله لإدارة متجر صغير أو مشروع متناهي الصغر ناهيك عن شركة كبيرة لها ما لها من حقوق وعليها ما عليها من التزامات.

وهناك نقطة أخرى تتمثل في أن القانون يمنح الحق للمساهمين في عزل أي من أعضاء مجلس الإدارة وهذا العضو، ولسوء الطالع، قد يكون أكثر الأعضاء مقدرة وكفاءة وأمانة والماما بالمتطلبات المطلوبة وفق مبادئ الحوكمة وهذا قد يهدم بناء الحوكمة داخل المؤسسة ويضر بها ضررًا بليغًا. ونحن لا نطالب بالحد من الصلاحيات القانونية التي يمنحها القانون للمساهمين ولكن نطالب بمراعاة منح بعض الأفضلية، ولا نقول الحصانة، للأعضاء الملتزمين بتحقيق مبادئ الحوكمة ومنحهم الفرصة للاستمرار في المجلس كلما كان ذلك ممكنا.

خلاصة:

تضاعفت أهمية حوكمة المؤسسات في الاقتصاد العالمي اليوم، نظرا لإمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة للمؤسسات على نطاق واسع من المؤسسات وليس فقط المؤسسات الكبرى. فبداية بالمؤسسات المملوكة للدولة، ومرورا بالمؤسسات العائلية، وصولا إلى المشروعات الصغيرة والمتوسطة. فهي جوهر استراتيجيات وعمليات المؤسسة بحيث تقدم حوكمة المؤسسات حزمة أدوات من قيم الشفافية والمساءلة والمسؤولية والنزاهة فيما يتعلق بصنع القرار. فمن خلال تحسسن إجراءات المؤسسة وتأسيس مجالس إدارة مسؤولة فإن حوكمة المؤسسات تساهم في نمو مجتمع الأعمال وازدهاره، حيث تتعدى أهميتها من مجرد تحسين أداء المؤسسة لتشمل الاهتمام باختيار مجلس الإدارة واتخاذ القرارات الإستراتيجية، والامتثال للقانون فمن خلال طريق حوكمة المؤسسات يتسنى للمؤسسات إنشاء إطار يضمن ممارسات صحيحة ونمو مستدام وجذب الاستثمارات بتكاليف أقل.

تمهيد

الجزائر وعلى غرار بقية دول العالم ومنذ استقلالها حاولت إرساء قوانين وتشريعات لتنظيم الصفقات العمومية فعند استقلالها سدا منها للفراغ القانوني قررت بموجب القانون 62-157 المؤرخ في 31ديسمبر1962 الاستمرار بالعمل بالتشريع الفرنسي ما عدا ما يتعارض مع السيادة الوطنية.وكون الصفقات العمومية مجال استراتيجي لاستهلاك الأموال العامة وتنفيذ المشروعات فقد أصدر المشرع مرسوما تحت رقم 64-103 المؤرخ في 26مارس1964 قرر بموجبه إنشاء اللجنة المركزية للصفقات العمومية التي عهد لها اختصاص اتخاذ الأحكام القانونية وإجراءات تنفيذ الصفقات العمومية. وفي 17جوان1967 تم إصدار الأمر رقم 67-90 المتضمن الصفقات العمومية وهي أول خطوة تشريعية في مجال الصفقات العمومية. تبعه بعد ذلك صدور المرسوم رقم 82-145 المؤرخ في 10 افريل1982 المتعلق بتنظيم صفقات المتعامل العمومي، وذلك سعيا من المشرع لإضفاء نوع من الليونة والبساطة في إبرام الصفقات العمومية.

وبظهور الظروف الاقتصادية الجديدة التي دعت البلاد للدخول في اقتصاد السوق ظهرت الحاجة إلى تعديل يتماشى وهذه الظروف، وكان ذلك بموجب القانون رقم 91-434 المؤرخ في 1991/11/09 المتعلق بالصفقات العمومية.

وكحوصلة لجميع المراسيم والقوانين الخاصة بالصفقات العمومية تم إصدار المرسوم الرئاسي 247/15 المؤرخ في 2015/09/16 الذي يعتبر حاليا الركيزة الأساسية لإبرام الصفقات العمومية .

المبحث الأول: منطلقات أساسية حول الصفقات العمومية

تأخذ الصفقات العمومية مكانة كبيرة في الاقتصاد الوطني لذلك أعطاها المشرع الجزائري أهمية خاصة وعليه ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم المنطلقات الأساسية للصفقات العمومية وتبيان الأطر التي تخضع لها.

ويبدو ذلك جليا من خلال النصوص القانونية التي صدرت في حقب زمنية مختلفة وفي مراحل اقتصادية وسياسية مختلفة،فالصفقات العمومية تخضع لطرق إبرام خاصة ولإجراءات في غاية من التعقيد ،كما أنها تخضع لأطر رقابية خاصة داخلية وخارجية وتخول جهة الإدارة مجموعة من السلطات الاستثنائية غير المألوفة في عقود أخرى .فقانون الصفقات العمومية الجزائري في بدايته قد تأثر بالقانون الفرنسي نظرا للعامل التاريخي وعدم إمكانية ميلاد قانون جديد في فترة قصيرة والدولة بها فراغ قانوني وهي بحاجة لملء الفراغ في هذه المرحلة ،فنص على نفس كيفيات الإبرام مع بعض الاختلاف في مجال تطبيق طلب العروض و التي كانت محدودة في القانون الجزائري، أما بالنسبة للمعايير المستخدمة في تقنيات الإبرام فقد كانت متقاربة مع بعض الخصوصيات التي تميز القانون الجزائري.

المطلب الأول: ماهية الصفقات العمومية

قانون الصفقات العمومية في بدايته قد عرف تأثرا كبيرا بقانون الصفقات العمومية الفرنسي نظرا للعامل التاريخي، ولما كانت الصفقات العمومية تبرم بطرق خاصة وتحكمها إجراءات معقدة وتخضع لأنواع كثير من الرقابة وأنها تتيح لجهة الإدارة ممارسة جملة من الامتيازات والسلطات، وجب حينئذ إعطاء تعريف للصفقات العمومية والتعرف على أهم مجالاتها.حتى يتسنى معرفة العقود التي تبرمها جهة الإدارة المعنية بطرق الإبرام وكذلك معرفة العقود التي تمارس فيها الإدارة مجموعة من السلطات والامتيازات . وذلك يمكننا من إعطاء تعريف للصفقات العمومية.

لذا فالصفقات العمومية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالخزينة العمومية والمال العام ،حيث تكلف اعتمادات مالية ضخمة نتيجة تعدد الهيئات الإدارية ،فمما لاشك فيه أن هذه الأموال الضخمة لابد أن تكون محلا لجلب متعاملين اقتصاديين على اختلاف أنواعهم وأشكالهم لمحاولة تحقيق رغباتهم في الربح من جهة ،وتحقيق المصلحة العامة من جهة أخرى ،مع ترشيد نفقات المال العام محل الصفقة.

لذلك كان من الواجب تكثيف الجهود سيما القانونية منها لمحاولة التغطية التشريعية لمراحل إبرام الصفقة العمومية لدرجة أدت إلى تعدد صور وأساليب إبرامها على مختلف التشريعات القانونية المتجددة والتي سوف تكون دراستنا من خلال الكشف عن طرق وأساليب إبرام الصفقات العمومية في أحكام المرسوم الرئاسي 15-247 مع تسليط الضوء على الجوانب المستحدثة في هذا الموضوع.

أولا: مفهوم الصفقات العمومية

فالصفقات العمومية صورة من صور العقود الإدارية لكن تطلق تسمية الصفقات العمومية على العقود ذات الأهمية ويبق اصطلاح العقد الإداري وارد على تلك العقود المعتادة والتي ليس لها أهمية كبيرة وعطاء ماليا يماثل ما هو معمول به بالصفقات العمومية.[1]

في إطار المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية ولا سيما المادة الثانية 02 منه حيث نصت على أن" الصفقات العمومية عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به تبرم وفق الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم قصد إنجاز الأشغال واقتناء المواد والخدمات والدراسات لحساب المصلحة المتعاقدة".[2]

وهذا التعريف الذي يعتبر حاليا المرجع الأساسي والركيزة لإبرام أي صفقة لم يختلف عن باقي التعاريف السابقة للسنوات الماضية فقد حافظ على المعيار الشكلي والمتعلق بالكتابة وكذلك المعيار الموضوعي، أما المعيار العضوي فقد ورد في المادة الثانية منه بذكر الهيئات التي تدخل عقودها في إطار الصفقات المنظمة بموجب هذا المرسوم.

نلاحظ من هذا التعريف أن الصفقات العمومية تشمل إحدى العمليات الآتية:

* **اقتناء اللوازم** (اقتناء أو إيجار عتاد أو مواد موجهة لتلبية الحاجات المتصلة بنشاطها)؛

* **انجاز الأشغال** (قيام المقاول ببناء أو صيانة أو تأهيل أو ترميم أو هدم منشأة أو جزء منها، و يمكن هنا أن نجد صفقتين واحدة للأشغال والأخرى للدراسات)؛

***تقديم الخدمات**؛هي كل صفقة عمومية تختلف عن صفقات الأشغال ،اللوازم او الدراسات.

[1]- علاء الدين عيشي، **مدخل القانون الإداري**، دار الهدى، الجزائر، ط1، 2012، ص 293.

[2]-المادة 02 من المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 ،المتضمن الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام المنشور في الجريدة الرسمية العدد50.

* **انجاز الدراسات** (القيام بدراسات نضج واحتمالات تنفيذ مشاريع أو برامج تجهيزات عمومية بضمان أحسن شروط لإنجازها أو استغلالها).

ولقد كان إصدار المرسوم الرئاسي 15-247 الخاص بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام ويهدف لتحقيق جملة من لأهداف نذكر منها:

* التوافق مع السياق الاقتصادي للبلد وما هو معمول به دوليا؛

* تطبيق أكبر لقواعد الشفافية، وكذا تطبيق مفهوم قاعدة المؤسسة؛

* مبدأ حرية الوصول للطلبات العمومية والمساواة في معاملة المرشحين؛

* تحكم أكبر في الطلب العمومي؛

* إعادة التوازن في العلاقة التعاقدية بين صاحب المشروع والأطراف المتعاقدة؛

* تدعيم مراقبة الصفقات العمومية؛

* ضمان التسديد و الاستعمال الحسن للمال العام؛

* توضيح بعض مفاهيم أو كيفيات أحكام الصفقات؛

* تدعيم آليات الرقابة وكذا الوقوف على المقدرة الحقيقية للاقتصاد الوطني؛

*معرفة حجم التعاملات الداخلية وحجمها مع العالم الخارجي.

ثانيا: مجالات تطبيق الصفقات العمومية

إن الأشخاص العموميين الذي يسعهم مجال تطبيق قانون الصفقات العمومية يمكن حصرهم حسب المادة 02 من المرسوم 247/15 فيما يلي:[1]

- مجمل الإدارات العمومية للدولة؛

- الولايات والبلديات؛

-المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري؛

-مراكز البحث والتنمية؛

[1]المادة 02 من المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 ،المتضمن الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام المنشور في الجريدة الرسمية العدد50.

-المؤسسات العمومية الخصوصية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي؛

-المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني؛

-المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري؛

-والمؤسسات العمومية الاقتصادية عندما تكلف بإنجاز عملية. ممولة كليا وجزئيا بمساهمة مؤقتة أو نهائية من الدولة وتدعى في صلب النص المصلحة المتعاقدة، كما لا تخضع العقود المبرمة بين إدارتين لهذا المرسوم.

وعموما كل عقد أو طلب يقل عن (12.000.000,00دج) أو يساويه لخدمات الأشغال أو التوريدات و(6.000.000,00 دج) لخدمات الدراسات والخدمات لا يقتضي وجوبا إبرام صفقة حسب المادة 13 من نفس المرسوم.[1]

الطلبات التي لا تكون محل صفقة كما هو موضح أعلاه، تكون محل استشارة بين ثلاثة متعهدين مؤهلين على الأقل لانتقاء أحسن عرض من حيث الجودة والسعر.

لا تكون محل استشارة وجوبا ولاسيما في حالة الاستعجال، الطلبات التي تقل مجموع مبالغها خلال نفس السنة المالية عن مليون دينار(1.000.000 دج) فيما يخص الأشغال أو اللوازم وعن خمسمائة ألف دينار(500.000 دج) فيما يخص الدراسات أو الخدمات ويمنع تجزئة الطلبات بهدف تفادي الاستشارة المذكورة.

وإذا تحتم على المصلحة المتعاقدة أن تقوم بعدة طلبات لخدمات مماثلة لدى نفس المتعامل خلال السنة المالية الواحدة وكانت مبالغها تفوق المبالغ المذكورة أعلاه (في حالة الاستشارة) تبرم حينئذ صفقة تدرج فيها الطلبات المنفذة سابقا تعرض على الهيئة المختصة بالرقابة الخارجية للصفقات.

وعلى العموم فإنه يمكن توضيح مميزات الصفقات العمومية فيمايلي:

- **من الجانب الشكلي**: عقد مكتوب؛
- **من الجانب الموضوع**: انجاز أشغال، اقتناء مواد، اقتناء خدمات؛

1-لمادة 13 من المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 ،المتضمن الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام المنشور في الجريدة الرسمية العدد50

- **من الجانب المالي** : للصفقات العمومية صلة وثيقة بالخزينة العمومية ،وجب ضبط حد مالي أدنى لاعتبار العقد صفقة عمومية :

إنجاز دراسات كل صفقة يجب أن ترافقها ثلاثة دفاتر:

– دفتر التعليمات المشتركة : تحدد التقنيات المطبقة على كل الصفقات المتعلقة بنوع واحد من الأشغال واللوازم والدراسات أو الخدمات الموافق عليها؛

– دفتر التعليمات الخاصة : تحدد الشروط الخاصة بكل صفقة؛

– دفتر الشروط الإدارية العامة: Cahier des Clauses Administratives Générales: المطبقة على صفقات الأشغال اللوازم والدراسات والخدمات الموافق عليها بموجب مرسوم تنفيذي.

حيث أنه حسب المادة 13 من المرسوم 15- 247 المصالح المتعاقدة يجب عليها أن تحدد حاجاتها الواجب تلبيتها والمعبر عنها بحصص منفصلة أو بحصة وحيدة، وتترجم ذلك فيما يعرف بدفتر شروط طلب العروض الذي خضع لدراسة لجان الصفقات المختصة قبل انطلاق إجراءات طلب العروض.[2]

– حسب المادة 04 من المرسوم 15- 247 الصفقات لا تصح إلا بموافقة ولا تكون نهائية إلا إذا وافقت عليها السلطة المختصة المذكورة أدناه[2]:

– الوزير

– الوالي

– رئيس المجلس الشعبي البلدي

– المدير العام أو مدير المؤسسة العمومية

1–لمادة 04 من المرسوم الرئاسي 15–247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 ،المتضمن الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام المنشور في الجريدة الرسمية العدد50

2–لمادة 13 من المرسوم الرئاسي 15–247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 ،المتضمن الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام المنشور في الجريدة الرسمية العدد50

المطلب الثاني: كيفيات وإجراءات إبرام الصفقات العمومية

إن طلب العروض و التراضي ،هما طريقا إبرام الصفقات العمومية ،لذلك وجب التطرق ولو بإيجاز لتعريفهما وبيان أهم أشكالهما ،في ظل المرسوم الرئاسي 15-247 وهو موضوع حديثنا إذ نجده اخذ مسلكا جديدا وبتسمية جديدة ممثلا في طلب العروض في نصوصه القانونية المادة (39) تنص على انه تبرم الصفقات العمومية وفقا لإجراء طلب العروض الذي يشكل قاعدة عامة،أو وفق إجراء التراضي.

كما يهدف إبرام الصفقات العمومية إلى تحقيق أهداف مسطرة أغلبها تدور حول التسيير الجيد للأموال العمومية كذلك تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة والمحافظة على توازن مصالح الطرفين.

- إجراء طلب العروض التي اعتبرها كقاعدة عامة؛

- إجراء التراضي الذي لا يمكن اللجوء إليه إلا في الحالات المحددة في هذا المرسوم.[1]

اولا : طلب العروض في أحكام المرسوم 15-247

لطلب العروض أشكال متعددة بينتها المادة 42 من المرسوم الرئاسي 15-247 سواء كانت وطنية أو دولية وهي :

***- طلب العروض المفتوح**

يعبر عنها بالفرنسية " Appel d'offre ouvert " وهي إجراء يمكن من خلاله أي مترشح مؤهل أن يقدم تعهدا. أي انه لم يأتي بجديد في النقطة المتعلقة بهذا الشكل المادة (43)

***- طلب العروض مفتوح مع اشتراط قدرات دنيا**

يعبر عنها بالفرنسية " Appel d'offre resteint" وهو إجراء لايسمح فيه بتقديم إلا للمرشحين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط الدنيا المحددة مسبقا المادة (44)

***- طلب العروض المحدود**

يعبر عنها بالفرنسية "Consultation sélective " حيث عرفتها المادة (45) والمادة(46) على انه إجراء يكون المرشحون المرخص لهم بتقديم عرض فيه المدعوون خصيصا للقيام بذلك بعد انتقاء أولي .

1-لمادة 39 من المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 ،المتضمن الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام المنشور في الجريدة الرسمية العدد50

هنا نلاحظ من خلال نص المادة أن المشرع قد منح للإدارة قدر واسع من الحرية من خلال السماح لها الاتصال بالمتعاملين وانتقائهم بكل حرية .

ثانيا: كيفية طلب العروض

إن إجراء طلب العروض يمر بعدة مراحل وفق لما حددته أحكام المرسوم 15-247 يمكن تلخيصها فيما يلي:

1-مرحلة إقامة المنافس بإشهار الصفقة:عند إبرام طلب العروض يجب اعتماد عدة مبادئ أهمها[1]:

أ- مبدأ المنافسة: تخضع المناقصات بصورة إلزامية للمنافسة، وتعني بمبدأ المنافسة هنا هو إعطاء الفرصة لكل من توافر شروط طلب العروض ليتقدم بعرضه للإدارة المتعاقدة.وهذا لا يعني انعدام سلطة الإدارة المتعاقدة في تقدير صلاحية العارضين وكفاءتهم على أساس مقتضيات المصلحة العامة، فالإدارة تتمتع

ب- بسلطة تقديرية في استبعاد غير الأكفاء من التعاقد حيث لها الحق في استخدام هذا الحق في كافة مراحل العملية التعاقدية ولكن حق الاستبعاد يكون بنصوص قانونية.

مبدأ المساواة:عن طريق تطبيق مبدأ المنافسة يتحقق مبدأ المساواة بين المرشحين، فالمساواة أمام المرفق العام تقصي كل تفضيل في إسناد الصفقة وبالتالي يمكن اعتبارها مصدر المنافسة.فالمساواة إذا هي في نفس الوقت أساس المنافسة ووسيلة لخدمة المنافسة؛

ت- مبدأ الإشهار: تخضع المناقصات مبدأ الإشهار الذي يعتبر وسيلة لضمان المنافسة، بدعوة المؤسسات للعرض، كما يعتبر الإشهار وسيلة لضمان الشفافية وبالتالي يعمل على احترام القانون.إذا فطلب العروض تبدأ بالدعوة العمومية للمنافسة عن طريق الإشهار، ويحرر الإعلان للمناقصة باللغة الوطنية وبلغة أجنبية واحدة على الأقل كما يكون إجباريا نشره في النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي (ن، ر، ص، م، ع) وعلى الأقل في جريدتين يوميتين وطنيتين.أما مناقصات الولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الموضوعة تحت وصايتها والتي تتضمن صفقات الأشغال أو التوريدات والتي تقل مبلغها أو يساوي100.000.000,00 دج تبعا لتقييم إداري

1-لمادة 60 من المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 ،المتضمن الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام المنشور في الجريدة الرسمية العدد50

أو صفقات،الدراسات والخدمات التي يقل مبلغها أو يساوي50.000.000,00 دج أن تكون محل إشهار محلي حسب الكيفيات التالية[1]:

- نشر الإعلان عن طلب العروض في جريدتين يوميتين أو جهويتين إلصاق إعلان بالمقرات المهنية
- للولاية؛
- لكافة بلديات الولاية؛
- لغرفة التجارة والصناعة والحرف، والفلاحة؛
- للمديرية التقنية المهنية في الولاية.

ويجب أن تتجنب الإدارة في أن تكون المدة التي يستغرقها صدور الإعلان أو إتمام النشر سببا في سقوط العارضين في المشاركة أو إنقاص بعض الأيام بسبب عملية النشر كما يجب أن تعمل على السماح الأكبر عدد ممكن من العارضين بالمشاركة وبالتالي توسيع مجال المنافسة.كما يجب إشهار تمديد مهلة صلاحية تقديم العروض إذا رأت المصلحة المتعاقدة أن الظروف المستلمة غير كافية لإقامة المنافسة.

وطبقا للمادة 46 يجب أن تحتوي إعلان طلب العروض على البيانات الإلزامية الآتية:[2]

- العنوان التجاري، وعنوان المصلحة المتعاقدة.
- كيفية طلب العروض (مفتوحة أو محدودة، وطنية أو دولية) أو المزايدة، أو عند الاقتضاء المسابقة؛
- موضوع العملية أو الصفقة؛
- الوثائق التي تطلبها المصلحة المتعاقدة من المرشحين؛
- تاريخ آخر آجل ومكان إيداع العروض؛
- إلزامية الكفالة عند الاقتضاء؛
- التقديم في ظرف مزدوج مختوم تكتتب فوقه عبارة " لا يفتح " ومراجع طلب العروض.
- ثمن الوثائق عند الاقتضاء.

1-لمادة 65 من المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 ،المتضمن الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام المنشور في الجريدة الرسمية العدد50

2-لمادة 66 من المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 ،المتضمن الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام المنشور في الجريدة الرسمية العدد50

وتضع المصلحة المتعاقدة وثائق تحت تصرف أية مؤسسة يسمح لها بتقديم تعهدها كما يمكن إرسالها إلى كل مرشح يطلبها وتحتوي هذه الوثائق على جميع المعلومات الضرورية التي تمكنهم من تعهدات مقبولة وكذلك تحتوي على:

– الوصف الدقيق لموضوع الخدمات المطلوبة أو كل المتطلبات بها في ذلك المواصفات التقنية وإثبات المطابقة، والمقاييس التي يجب أن تتوفر في المنتجات أو الخدمات، وكذلك التصاميم والرسوم والتعليمات الضرورية.

– الشروط ذات الطابع الاقتصادي واتقني والضمانات المالية حسب الحالة؛

– المعلومات أو الوثائق التكميلية المطلوبة من المتعهدين؛

–اللغة أو اللغات الواجب استعمالها في تقديم التعهدات والوثائق التي تصحبها؛

– كيفيات التسديد؛

– أجل صلاحية حسب العروض؛

– آخر أجل لإيداع العروض الشكلية والحجمية المعتمدة فيه؛

– العنوان الدقيق الذي يجب أن ترسل إليه التعهدات؛

2–مرحلة تحديد المواقف وتقديم العروض[1]:

بعد عملية الإشهار وإعطاء مهلة محددة للمعنيين لتحديد مواقفهم اتجاه هذه طلب العروض فإن على المهتمين أن

يحرر وعروضهم حسب النموذج المحدد من طرف الإدارة، ووضعها في ظرفين مختومين، حيث يتضمن الظرف الخارجي تحديد طلب العروض المراد المشاركة فيها، أما الظرف الداخلي الذي يكتب عليه اسم المرشح فإنه يتضمن العرض، وترسل هذه الظروف عن طريق البريد المضمون الوصول.

ويتم إيداع العرض في أجل يحدد تبعا لعناصر معينة تبعا لعناصره معينة مثل تعقيد موضوع الصفقة المعتزم طرحها والمدة التقديرية اللازمة لإيصال العروض.

1–لمادة 67 من المرسوم الرئاسي 15–247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 ،المتضمن الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام المنشور في الجريدة الرسمية العدد50

ومهما يكن أمر فإنه يجب أن يفسح الأجل المحدد المجال واسعا الأكبر عدد ممكن من المتنافسين، وفي هذه الحالة غير المصلحة المترشحين بكل الوسائل كما يجب أن ترفق عروض المترشحين بما يلي:

* **العرض التقني**: والذي يتضم[1]:

- رسالة التعهد؛
- التسريح بالاكتتاب؛
- كفالة التعهد الخاصة بصفقات الأشغال واللوازم التي لا يمكن أن تقل عن 01% من مبلغ التعهد؛
- شهادة التأهيل والترتيب المهنيين؛
- كل الوثائق الأخرى التي تشترطها المصلحة المتعاقدة، كالقانون الأساسي للمؤسسة والسجل التجاري والحصائل المالية والمراجع المصرفية؛
- الشهادات الجبائية وشهادات هيئات الضمان الاجتماعي بالنسبة للمتعهدين الوطنين والمتعهدين الأجانب الذين عملوا في الجزائر؛
- مستخرج من صحيفة السوابق القضائية للمتعهد عندما يتعلق الأمر بشخص طبيعي، وللمسير أو للمدير العام للمؤسسة عندما يتعلق الأمر بشركة وهذا لا يخص المؤسسات الأجنبية غير المقيمة في الجزائر؛
- شهادة الإيداع القانوني لحساب الشركة فما يخص الشركات التي تتمتع بالشخصية المعنوية والخاضعة للقانون الجزائري؛
- المراجع التقنية قائمة الوسائل المادية والبشرية؛
- رقم التعريف الجبائي بالنسبة للمتعهدين؛

* العرض المالي: وفيه

- رسالة التعهد؛
- جدول الأسعار بالوحدة؛
- تفصيل تقديري وكمي؛

1-لمادة 67 من المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 ،المتضمن الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام المنشور في الجريدة الرسمية العدد50

تتحدد نماذج رسالة التعهد والتصريح بالاكتتاب والتصريح بالنزاهة بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية.

3-مرحلة إرساء لعروض

وتتضمن هذه العملية سلسلة من الإجراءات تبدأ من فتح الأظرفة بمعرفة لجنة خاصة تشكل لهذا الغرض وتتوج أعمالها بمحضر موقع من طرف الحاضرين، ومن ثم تحال العروض على لجنة خاصة لتقييم العروض ويتم فحص كل عرض ووضع علام تقييميه عليه من الناحيتين التقنية والمالية.

- **لجنة فتح العروض**: تتكون من أعوان إداريين عاديين، كما تتنافى صفة العضوية مع لجنة تقييم العروض، تجتمع اللجنة في اليوم الأخير لإيداع العروض وتكون الجلسة علنية وبحضور المتعهدين؛
- **مهام لجنة فتح العروض**: من بين مهام هذه اللجنة يمكن أن نذكر

- معاينة شرعية تسجيل العروض على سجل خاص؛
- تحرير قائمة المتعهدين تبعا لتاريخ الوصول؛
- تحرير وصف موجز للوثائق المكونة للعروض تقنية – مالية؛
- تحرير محضر الجلسات المنعقدة لفتح العروض؛
- دعوة المتعهدين عند الاقتضاء كتابيا إلى استكمال عروضهم التقنية بالوثائق الناقصة المطلوبة باستثناء التصريح بالاكتتاب وكفالة التعهد عندما يكون منصوصا عليها والعرض التقني في أجل أقصاه عشرة أيام تحت طائلة رفض عروضهم من قبل لجنة تقييم العروض.

- لجنة تقييم العروض: تتكون من أعوان مؤهلين ذوي كفاءة وخبرة وتتنافى صفة العضوية مع لجنة فتح العروض، تجتمع اللجنة السرية والتي من مهامها:[1]

- تلغي العروض غير المطابقة؛
- تحلل العروض من وجهات مختلفة التقنية والمالية؛
- تحرر محضر تقييم العروض طبقا لتنقيط المحدد في دفتر الشروط؛
- تقترح اختيار المؤسسة حسب معاير التنقيط التي تدرج في دفتر الشروط منها:

1-لمادة 72 من المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 ،المتضمن الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام المنشور في الجريدة الرسمية العدد50

- الضمانات التقنية والمالية؛
- السعر والنوعية وآجال التنفيذ؛
- الخدمة بعد الإنجاز الصيانة والتكوين،
- المؤسسة الجزائري أو الأجنبي للمنتوج والإدماج في الاقتصاد الوطني وأهمية الحصص أو المنتجات موضوع التعامل الثانوي في السوق الجزائري.

ميتم استبعاد كل من:

- الذين هم في حالة الإفلاس أو التصفية أو التوقف على النشاط أو التسوية القضائية الصلح؛
- الذين هم محل إجراء عملية الإفلاس أو التصفية أو التوقف على النشاط أو التسوية القضائية الصلح؛
- الذين كانوا محل حكم قضائي له حجية الشيء المقضي فيه بسبب مخالفة تمس بنزاهتهم المهنية؛
- الذين لا يستوفون واجباتهم الجبائية وشبه الجبائية؛
- الذين لا يستوفون الإيداع القانوني لحسابات شركاتهم؛
- الذين قاموا بتصريح كاذب؛
- الذين كانوا محل قرارات الفسخ تحت مسؤوليتهم من أصحاب المشاريع بعد استنفاذ إجراءات الطعن المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- المسجلون في بطاقة الوطنية لمرتكبي الغض أصحاب المخالفات الخطيرة للتشريع والتنظيم في مجال الجباية والجمارك والتجارة؛
- الذين كانوا محل إدانة بسبب مخالفة خطيرة لتشريع العمل والضمان الاجتماعي؛
- الأجانب المستفيدون من صفقة وأخلوا بالتزامهم[1].

1-لمادة 72 من المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 ،المتضمن الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام المنشور في الجريدة الرسمية العدد50

4- مرحلة المصادقة على الصفقة وإتمام شكليات الإبرام[1]:

تعتبر مرحلة المصادقة أخر مراحل طلب العروض وتتم من قبل المسؤول عن الصفقات أو السلطة الوصية بالنسبة للجماعات المحلية، وتصبح نهائية بهذه المصادقة ولا تصبح الصفقات ولا تكون نهائية إلا إذا وافقت عليها السلطة المختصة.

بعد إتمام الإبرام والمصادقة يجب أن يكون العقد أو نموذج الصفقة الموقع عليها من جميع الأطراف المتعاقدة إلى التشريع والتنظيم المعمول بهما وأن تتضمن كل البيانات التالي:[1]

- التعريف الدقيق بالأطراف المتعاقدة؛
- هوية الأشخاص المؤهلين قانونيا لإمضاء الصفقة وصفتهم؛
- موضوع الصفقة محددا وموصوفا وصفا دقيقا؛
- المبلغ المفصل والموزع بالعملة الصعبة والدينار الجزائري حسب الحالة؛
- شروط التسديد؛
- أجل تنفذ الصفقة؛
- بنك محل الوفاء؛
- شروط فسخ الصفقة؛
- تاريخ توقيع الصفقة ومكانه؛

ويدب أن تحمل الصفقة فضلا عن ذلك على البيانات التكميلية التالية:

- كيفية إبرام الصفقة؛
- الإشارة إلى دفاتر البنود العامة ودفاتر التعليمات المشتركة المطبقة على الصفقات التي تشكل جزء لا يتجزأ منها؛
- شروط العمل مع المتعاملين الثانويين واعتمادهم إن وجدوا؛
- بند مراجعة الأسعار؛

[1] - قدوح حمامة ، **عملية إبرام الصفقات العمومية في القانون الجزائري** ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،الطبعة الثالثة ،2006،ص53

- بند الرهن الحيازي إن كان مطلوبا؛
- نسب العقوبات المالية وكيفيات حسابها وشروط تطبيقها أو النص على حالات الإعفاء منها؛
- كيفيات تطبيق حالات القوة القاهرة؛
- شروط دخول الصفقة حيز التنفيذ؛
- النص في عقود المساعدة التقنية على أنماط مناصب العمل وقائمة المستخدمين الأجانب ومستوى تأهيلهم وكذا نسب الأجور والمنافع الأخرى التي تمنح لهم؛
- شروط استلام الصفقة؛
- القانون المطبق وشرط تسوية الخلافات؛
- بنود العمل التي تضمن احترام قانون العمل؛
- البنود المتعلقة بحماية البيئة؛
- البنود المتعلقة باستعمال اليد العاملة المحلية؛

وبهذه الإجراءات المختلفة تنتهي كيفية طلب العروض بالمصادقة على الصفقة من طرف الشخص المختص قانونيا ويتم نشر المنح المؤقت للصفقة بعد اختيار الشريك المتعاقد في نفس اليوميات التي اسندها لها نشر إعلان الصفقة مع إظهار السعر، أجل التنفيذ، وعناصر اختيار منح الصفقة[1].

1-حمامة قدوح،**مرجع سبق ذكره** ،ص56

ثالثا: كيفيات وإجراءات التراضي

إن إجراء طلب العروض يمر عن طريق إجراءات معقدة وطويلة المدى مما يجعل الإدارة لا يستطيع اللجوء إليها في بعض الظروف. كما أن بعض الحالات لا تستدعي كل هذه الإجراءات لهذا تم الترخيص دائما للإدارة بإمكانية التعاقد بكيفية التراضي.

1- تعريف التراضي وأشكاله [1] :

يعتبر التراضي أسلوبا استثنائيا لإبرام الصفقات العمومية ويختلف عن الرضى الذي يعتبر شرطا لإبرام الصفقة ،فالتراضي هو مصطلح فرنسي تم استبداله بناءا على مفاوضة "les marchs négocies " والذي يهمنا هو تعريف المصطلح في التشريع المعمول به في قانون الصفقات العمومية.

إن اختيار كيفية إبرام الصفقات العمومية يندرج ضمن اختصاصات المصلحة المتعاقدة وينتج عن ذلك أن المصلحة المتعاقدة ليس لها الحق في اللجوء إلى كيفية التراضي إلا في الحالات المحددة بموجب القانون فهذه الكيفية رغم أنها قد جاءت للتخفيف عن تقييد حرية الإدارة من التعاقد، غير أن الإدارة وجدت نفسها أكثر تقييدا بتجديد المشرع للحالات تقيدا دقيقا.

أ-تعريف التراضي في المرسوم 15-247

لقد اهتم المشرع الجزائري بتعريف التراضي المعبر عنه بالفرنسية "Gré a gré "عبر المراحل التشريعية المختلفة للصفقات العمومية ،بأنه الإجراء الهادف لتخصيص الصفقة لمتعامل متعاقد واحد دون المرور بالإجراءات الشكلية التي تكون في طلب العروض ،كما أن المشرع اعتبره طريقا استثنائيا مقيدا بحالات حددها في المادة (41) من ذات المرسوم . والذي يؤكد ان التراضي استثناء وليس أصل.

"التراضي هو إجراء تخصيص صفقة لتعامل متعاقد واحد دون الدعوة الشكلية للمنافسة".

1- علاء الدين عشي، **مرجع سبق ذكره**، ص44.

2-المادة 67 من المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ بتاريخ 16 سبتمبر2015.

ب-أشكال التراضي

أن التراضي الذي يعتبر طريقا استثنائيا لإبرام الصفقة العمومية ،حتى لا تلجأ الادارة إليه كسبيل للتخلص من القيود القانونية المفروضة عليها في اختيار المتعاقد عن طريق طلب العروض .

يأخذ التراضي شكلين أساسيين هما التراضي البسيط والتراضي بعد الاستشارة.

❖ **شكل التراضي البسيط:** وهو الأساس بالنسبة لإبرام الصفقة العمومية عن طريق التراضي حيث اهتم المشرع ببيان حالته في المادة (49) من المرسوم الرئاسي 15-247 ،حيث لا يمكن للمصلحة اللجوء إلى هذا الإجراء الى في الحالات التالية [2]:

- عندما لا يمكن تنفيذ الخدمات إلا على يد متعامل متعاقد وحيد يحتل وضعية احتكارية أو ينفرد بامتلاك الطريقة التكنولوجية التي اختارتها المصلحة المتعاقدة؛
- في حالات الاستعجال الملح المعلل بخطر داهم يتعرض له ملك أو استثمار قد تجسد في المدان ولا يسعه التكيف مع أجال طلب العروض بشرط أنه لم يكن في وسع المصلحة المتعاقدة توقع الظروف المسببة لحالات الاستعجال ومن أن لا يكون نتيجة مناورات للمماطلة من طرفها؛
- في حالة تموين مستعجل مخصص لضمان سير الاقتصاد أو توفير حاجات السكان الأساسية بشرط أن الظروف التي استوجبت هذا الاستعجال لم تكن متوقعة من المصلحة المتعاقدة ولم تكن نتيجة مناورات المماطلة من طرفها؛
- عندما يتعلق الأمر بمشروع ذي أولوية وذي أهمية وطنية، وفي هذه الحالة يخضع اللجوء إلى هذا النوع الاستثنائي لإبرام الصفقات للموافقة المسبقة من مجلس الوزراء؛
- عندما يمنح نص تشريعي أو تنظيمي مؤسسة عمومية حقا حصريا للقيام بمهمة الخدمة العمومية وتتحدد قائمة المؤسسات المعنية بموجب القرار المشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المعني؛
- عندما يتعلق الآمر بترقية الأداة الوطنية العمومية للإنتاج، وفي هذه الحالة يجب أن يخضع اللجوء إلى هذه الطريقة الاستثنائية في إبرام الصفقات إلى الموافقة المسبقة من مجلس الوزراء.

❖ **التراضي بعد الاستشارة:**

وتنظيم هذه الاستشارة يكون بكل الوسائل المكتوبة الملائمة دون أية شكليات أخرى، إبرام الصفقة بإقامة المنافسة عن طريق الاستشارة المسبقة والتي تتم بكافة الوسائل المكتوبة كالبريد وبدون اللجوء إلى الإجراءات الشكلية المعقدة للإشهار.

وتلجأ المصلحة المتعاقدة إلى التراضي بعد الاستشارة في الحالات الآتية:[1]

– عندما يتضح أن الدعوة إلى المنافسة غير مجدية؛

– في حالة صفقات الدراسات واللوازم والخدمات الخاصة التي تستلزم طبيعتها اللجوء إلى طلب العروض ونحدد قائمة الخدمات واللوازم بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المعني، وعموما إن اختيار كيفية إبرام الصفقات العمومية يتدرج ضمن اختصاصات المصلحة المتعاقدة؛

– في حالة صفقات الأشغال التابعة مباشرة للمؤسسات الوطنية السيادية في الدولة. تحدد قائمة هذه الدراسات واللوازم والخدمات والأشغال بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المعني؛

– في حالة العمليات المنجزة في إطار إستراتيجية التعاون الحكومي أو في إطار اتفاقيات ثنائية تتعلق بالتمويلات الامتيازية وتحويل الديون إلى مشاريع تنموية أو هبات.

[1] علاء الدين عشي، **مرجع سبق ذكره**، ص44.

المبحث الثاني: مراقبة منح وتنفيذ الصفقات العمومية

حسب المادة 156 من المرسوم الرئاسي 15-247 تخضع الصفقات العمومية التي تبرمها المصالح المتعاقدة للرقابة قبل دخولها حيز التنفيذ وبعده.

من خلال هذا المبحث سنتناول مطلبين أساسيين هما سلطات الإدارة في الصفقات العمومية والرقابة على الصفقات العمومية،وقرر هذا الأمر لصالح المصلحة المتعاقدة حتى تتمكن من حماية المال العام .

المطلب الأول: سلطات الإدارة في الصفقات العمومية

إن أبرز مظهر تتميز به الصفقات العمومية عن غيرها من العقود وخاصة المدنية والتجارية أن الصفقة العمومية تخول جهة الإدارة ممارسة جملة من السلطات تتمثل في سلطة الإشراف والرقابة وسلطة التعديل وتوقيع الجزاءات وسلطة إنهاء الصفقة.

أولا: سلطة الإشراف والرقابة

يقصد بسلطة الإشراف تحقق الإدارة من أن المتعاقد معها يقوم بتنفيذ التزاماته العقدية على النحو المتفق عليه، أما سلطة الرقابة فتتمثل في حق الإدارة في التدخل لتنفيذ العقد وتوجيه الأعمال واختيار طريقة التنفيذ في حدود الشروط وضمن الكيفيات المتفق عليها في العقد.

وتجد هذه السلطة أساسها في فكرة المرفق العام، لا النصوص التعاقدية. فهي ثابتة للإدارة حتى ولو لم ينص عليها العقد. وهنا يبرز الفرق الواضح بين العقد الإداري والعقد المدني، إذ أنّ هذا الأخير لا يخوّل سلطة للمتعاقد إلا إذا تمّ النّص عليها في العقد أو قرّرها القانون، بينما العقد الإداري يخوّل للإدارة سلطة الإشراف والتوجيه وإن لم ينص في العقد على ذلك وهذا بهدف ضمان تلبية الحاجات العامة وحسن أداء الخدمة العامة وضمان حسن سير المرافق العامة.

وتعتبر سلطة الإشراف والرقابة من النظام العام لا يمكن الاتفاق على مخالفتها لأنّها قررت للمصلحة العامة. كما لا يمكن لجهة الإدارة التنازل عنها. فهي ليست بالامتياز الممنوح للإدارة في حد ذاتها بوصفها سلطة

1-عصمت عبد الله الشيخ ،**مبادئ ونظريات القانون الإداري** ،جامعة حلوان ،مصر 2003 ،ص257

عامة، بل قررت سلطة الإشراف والرقابة لحماية المال العام وضمان حسن سير المرافق العامة. وغالبا ما تشترط الإدارة ضمن بنود صفقاتها أو في دفاتر الشروط العامة والخاصة حقّها في إصدار التعليمات.

ويتجسد ذلك أكثر في عقود الأشغال العامة بالنظر لطبيعته الخاصة وكون أنّ تنفيذه يستغرق مدة زمنية طويلة. غير أنّ سلطة الإشراف والرقابة وإن كانت ثابتة بالنسبة لجهة الإدارة ومقرّرة في سائر العقود الإدارية، إلا أنّ ممارستها تختلف من حيث المدى بين صفقة وأخرى فسلطة الإشراف والرقابة تبرز أكثر ويتسع مجالها ومداها في عقود الأشغال وهذا بالنّظر لطابعها الخاص كونها تكلّف خزينة الدولة مبالغ ضخمة. ثمّ أنّها تحتاج إلى متابعة مستمرة ومتواصلة تفاديا لأيّ خروج عنما تمّ التعاقد بشأنه من جانب المقاول أو مؤسسة التنفيذ.

ثانيا: سلطة التعديل للصفقة

تعد سلطة التعديل أحد أهم مظاهر تميّز العقد الإداري عن غيره من عقود القانون الخاص. فإذا كان أطراف العقد المدني لا يتمتع أيا منهم بسلطة انفرادية تجاه الآخر يمكنه من تعديل أحكام العقد بإرادة واحدة وإلزام الطرف الآخر بهذا التعديل. فإنّ العقد الإداري وخلاف القواعد المعمول بها في مجال القانون الخاص يمكن جهة الإدارة تعديله بإرادتها المنفردة.

ويكاد فقه القانون والقضاء المقارن يجمع على أن كل العقود الإدارية قابلة للتعديل من جانب الإدارة لوحدها. وتأصيل ذلك يعود لحسن سير المرافق العامة. فتستطيع الإدارة إذا اقتضت المصلحة العامة وحسن سير المرفق العام أن تعدل في مقدار التزامات المتعاقد معها بالزيادة أو النقصان. وهذا الحق ثابت للإدارة ولو لم يتم النّص عليه في العقد.بل هو ثابت للإدارة وإن لم ينص عليه القانون صراحة. ذلك أنّ عقود القانون الخاص إذا كانت تقوم على فكرة المساواة بين طرفي العقد دون تمييز أو مفاضلة لطرف على طرف. فإنّ العقد الإداري وخلاف ذلك يقوم على فكرة تفضيل مصلحة على مصلحة[1].

ولما كانت الإدارة تمثّل جهة الطرف الّذي يسعى إلى تحقيق مصلحة عامة وجب أن تتمتع بامتياز تجاه المتعاقد معها تمثل في أحقيتها في تعديل العقد بإرادتها المفردة دون أن يكون للمتعاقد معها حق الاحتجاج

1-محمد الصغير بعلي ،**العقود الإدارية** ،دار العلوم للنشر والتوزيع ،عنابة ،الجزائر ،2005،ص73

أو الاعتراض طالما كان التعديل ضمن الإطار العام للصفقة واستجوبته المصلحة العامة وحسن سير المرفق العام.وسلطة الإدارة في التعديل ليست مطلقة بل تمارس ضمن إطار محدد وضوابط دقيقة تتمثل فيما يلي:

أ- أن لا يتعدى التعديل موضوع العقد:

أي أن يكون التعديل من حيث المدى واثر نسبيا بحيث لا يؤثر على العقد الأصلي؛

ب- أن يكون للتعديل أسباب موضوعية:

لا شك أن الإدارة وهي تباشر سلطتها في تعديل العقود الإدارية لا تتحرك من فراغ بل هناك عوامل تدفعها لتعديل هذا العقد أو ذاك. بهدف ضمان حسن سير المرافق العامة وتلبية الخدمة العامة للجمهور في أحسن وجه. إنّ الإدارة العامة تتعاقد في ظل ظروف معيّنة قد تتغير في مرحلة ما بعد توقيع العقد خاصة في العقود الإدارية التي تأخذ زمنا طويلا في تنفيذها كعقد الأشغال أو عقد التوريد. فإن تغيرت الظروف وجب الاعتراف للإدارة بحق تعديل العقد بما يتماشى والظروف الجديدة، وبما يراعي موضوع العقد الأصلي، ويلبي حاجات المنتفعين من خدمات المرفق العام؛

ت-أن يصدر قرار التعديل في حدود القواعد العامة للمشروعية[1]:

إنّ الإدارة حين تقبل على تعديل صفقة ما، فإنّ وسيلتها في ذلك هي القرار الإداري. فتصدر السلطة المختصة قرارا إداريا بموجبه تعلن عن نيتها في تعديل صفقة عمومية. ووجب حينئذ أن تتوافر في هذا القرار سائر أركان القرار الإداري ليكون مشروعا.

إنّ أعمال الإدارة وإن صنّفها الفقه إلى نوعين انفرادية من جهة، وتعاقدية من جهة ثانية، إلا أن العلاقة بينهما قائمة. إذ قد تصدر الإدارة قرارا إداريا له علاقة بصفقة عمومية. كالقرار المتعلق بأعمال جديدة واردة في صفقة عمومية فتصدر الإدارة قرارها ثم تبادر إلى الإعلان عن التعديل.

وكما مّر بنا بالنسبة لسلطة الإشراف أن الإدارة تصدر قرارات بموجبها تعلن عن تعليمات موجهة للمقاول تتعلق بتنفيذ موضوع صفقة عمومية. وحتى لا نجرد الإدارة من أحد أهم مميزات ومظاهر العقد الإداري

1-محمد الصغير بعلي ،**مرجع سبق ذكره** ،ص62

فطالما تميز العقد الإداري بموضوعه وبعلاقته بالمرفق العام وبخدمة الجمهور وبالمصلحة العامة. وجب أن يتميز بالمقابل بالسلطات الممنوحة للإدارة وعلى رأسها سلطة التعديل. وإلا فإن العقد الإداري سيقترب من العقد المدني وتختفي مظاهره المميزة وتذوب نتيجة لذلك امتيازات السلطة العامة في مجال التعاقد وهو من شأنه أن يؤدي إلى اختفاء الأحكام المميزة للعقد الإداري.

ونستنتج أن سلطة التعديل تجد أساسها القانوني في التشريع الجزائري في المادة 102 من المرسوم الرئاسي والّتي أجازت للإدارة وفي جميع الصفقات العمومية أن تعدل بندا أو بنود إن بالزيادة أو النقصان؛

ثالثا: سلطة توقيع الجزاء[1] :

تملك الإدارة المتعاقدة باعتبارها سلطة عامة توقيع جزاءات على المتعاقد معها إذا ثبت إهماله أو تقصيره في تنفيذ أحكام العقد، أو عدم مراعاته آجال التنفيذ. ولم يحترم شروط التعاقد أو تنازل عن التنفيذ لشخص آخر وغيرها من صور الإخلال المختلفة.

ويعود تأسيس سلطة توقيع الجزاء إلى فكرة تأمين سير المرافق العامة بانتظام وإطراء. فهذه الأخيرة تفرض تزويد جهة الإدارة والاعتراف لها في مجال التعاقد بممارسة جملة من السلطات من بينها سلطة توقيع الجزاءات للضغط أكثر على المتعاقد معها وإجباره على احترام شروط العقد والتقيد بالآجال وكيفيات التنفيذ دون حاجة للجوء للقضاء. بل دون حاجة للنص عليها قانونا.

ويمكن تصنيف هذه الجزاءات إلى:

-جزاءات مالية؛

- وسائل الضغط.

1 - المادة 147 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في تاريخ 16 سبتمبر 2015.

1- الجزاءات المالية: تتخذ الجزاءات المالية إما صورة الغرامات أو صورة مصادرة مبالغ الضمان كما أقرته المادة 102 من المرسوم الرئاسي 15-247 .[1]

أ- الغرامات:

تملك الإدارة المتعاقدة سلطة الجزاءات المالية. حيث يمكن أن ينجر عن عدم تنفيذ الالتزامات المتعاقد عليها في الآجال المقررة أو تنفيذها غير المطابق فرض عقوبات مالية دون الإخلال بتطبيق العقوبات المنصوص عليها في التشريع المعمول به.

تحدد الأحكام التعاقدية للصفقة نسبة العقوبات وكيفيات فرضها أو الإعفاء منها طبقا لدفتر الشروط...".

وهكذا خوّل المشرّع الجزائري للإدارة المتعاقدة حق توقيع الجزاءات المالية في شكل غرامة وقيد مجال ممارستها في حالتين بمنطوق النص:

- **في حالة عدم تنفيذ الالتزامات محل التعاقد في الأجل المتفق عليه:**

لا شك أن الإدارة المتعاقدة عندما تتعاقد تضع بعين الاعتبار عنصر الزمن الذي ينبغي خلاله تنفيذ العقد. حتى يتسنى لها الانتهاء من عملية تعاقدية والدخول في علاقة جديدة.أو تنفيذ جزء أو شطر من البرنامج المسطر والانتقال إلى جزء أخر وهكذا. فلا يمكن من حيث الأصل إغفال عنصر الزمن أو عدم ايلائه الأهمية التي تليق به. والأمر يتعلق بمرفق عام وبخدمات عامة وبمصلحة عامة.ومن هذا المنطق وجب تسليط جزاء مالي على كل متعاقد ثبت إخلاله بالقيد الزمني أو المدة المقررة لتنفيذ العقد. خاصة وأن هذه المدة هي من اقتراح المتعهد أو المتعاقد مع الإدارة.حينما أقبل على إيداع ملف طلب العروض وتعهد باحترام المدة المتفق عليها.

إنّ المتعاقد مع الإدارة حينما يتعهّد بتنفيذ موضوع العقد خلال مدة زمنية معيّنة متفق عليها في العقد، فإنّ العقد الإداري هنا يقترب مع العقد المدني في المبدأ الذي يحكمه أن " العقد شريعة المتعاقدين". فالمتعاقد مع الإدارة التزم بالتنفيذ خلال مدة ذكرت في العقد ثم أخل بهذا الالتزام. فالوضع الطبيعي أن يخضع لجزاء.

1 - المادة 102 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في تاريخ 16 سبتمبر 2015.

وهذا الأخير تسلطه الإدارة دون حاجة للجوء للقضاء.وهو أحد مظاهر ممارسة السلطة العامة. ومظهر تميز للعقد الإداري عن العقد المدني؛

- **في حالة التنفيذ غير مطابق:**

هنا يفترض أنّ المتعاقد مع الإدارة أخل بالشروط المتفق عليها وكيفيات التنفيذ. فخرج عن الالتزامات الّتي تعهّد بها. فالوضع الطبيعي أيضا في الحالة هو خضوعه لجزاء مالي.وينبغي الإشارة أنّ الجزاء المالي ونسبته تحدد في الصفقة.

ب- مصادر مبلغ الضمان:

لما كان للصفقة العمومية صلة بالخزينة العامة من جهة، وبحسن سير المرفق العام بانتظام واطراد من جهة ثانية، وبالجمهور المنتفع من خدمات المرفق من جهة ثالثة وجب أخذ الاحتياطات اللازمة لتأمين الإدارة والضغط أكثر على المتعاقد معها وجبره على تنفيذ التزاماته في الآجال المتفق عليها وبالشروط والمواصفات والكيفيات الواردة في عقد الصفقة.

ولقد أوجب قانون الصفقات العمومية الجزائري في المادة 97 من المرسوم الرئاسي10-236 على المصلحة المتعاقدة أن تحرص في كل الحالات على إيجاد الضمانات الضرورية التي تضمن وجودها في وضعية مالية حسنة بما يكفل حسن تنفيذ الصفقة ولا يكون ذلك إلا بفرض ضمانات مالية بعنوان كفالة حسن التنفيذ. 5% و10% من مبلغ الصفقة. كما يلزم المتعامل المتعاقد بتقديم كفالة رد التسبيقات المنصوص عنها في المادة 75 من المرسوم وهي كلّها مبالغ يلزم المتعامل المتعاقد بأن يضعها تحت تصرف الإدارة بواسطة بنك لتمارس عن طريقها الجزاء المالي في الإطار الّذي حدده القانون.[1]

2- وسائل الضغط:

من وسائل الضغط المكرّسة قضاء والمعتمدة فقها أنّ تعهّد الإدارة المتعاقدة تنفيذ العقد في عقد التوريد مثلا لشخص آخر على حساب المتعامل المتعاقد الذي أخل بالتزامه. وتأسيس ذلك أنّ لموضوع الصفقة صلة وثيقة كما رأينا بفكرة استمرارية المرفق العام وخدمة الجمهور. فلا يمكن التسليم بتوقّف نشاط المرفق، وتأثر

1- مولود ديدان ،**قانون الصفقات العمومية** ،دار بلقيس ،الجزائر،2013،ص67

حركته ومردوده، بسبب تقصير المتعاقد مع الإدارة، بل ينبغي الاعتراف لها (الإدارة) ولضمان أداء الخدمة وعدم توقفها باللّجوء لشخص آخر تختاره فيزوّدها بالمادة موضوع الصفقة ويتحمّل الطرف المقصر النتائج المالية الناجمة عن هذا التنفيذ.

كما لو أخلّ المتعهّد مع إدارة الخدمات الجامعية تزويدها بالمادة محل التعاقد في المدّة الزمنية المتفق عليها في العقد. فللإدارة المعنية حق اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان استمرارية المرفق. وتملك الإدارة أيضا في عقد الأشغال توقيف الأشغال وسحب العمل من المقاول وإسناده لشخص آخر. وهذا بعد استيفاء جملة من الإجراءات وتوافر جملة من الشروط، وهكذا ملكت الإدارة عند تنفيذها لصفقة عمومية وسائل التنفيذ العيني فإن لم يقم المتعامل المتعاقد بالوفاء بما تعهّد به، تحركت جهة الإدارة المعنية ولجأت لأسلوب الضغط على المتعاقد معها وجبره على التقيّد بالتزاماته.غير أنّ هذه السلطة، وبالنظر لخطورتها وآثارها، فإنّ الإدارة لا تلجأ إليها إلا في حالات الإخلال الجسيم بالأحكام التعاقدية وبكيفية تنفيذ موضوع الصفقة. وعادة ما توجه الإدارة قبل ممارستها لهذه السلطة إعذارا ينشر في الصحف لتنذر به الطرف المخل وتمارس بعد إصداره الإجراءات القانونية اللازمة في هذه الحالة.

رابعا: سلطة إنهاء العقد[1]:

يستهدف هذا الامتياز أو السلطة المخوّلة للإدارة إنهاء الرابطة التعاقدية وقطع العلاقة بينها وبين المتعامل المتعاقد. ويفترض هنا في هذه الحالة أن يقدم المتعامل المتعاقد على ارتكاب خطأ جسيم يخول للإدارة ممارسة هذه السلطة.

فإذا وضعنا بعين الاعتبار أنّ العقد الذي يربط الإدارة بالمتعامل معها هو عقد امتياز. فإنّنا نتصور في هذه الحالة أن يلجأ الملتزم إلى خرق بنود العقد المتعلقة بالرسوم التي يلزم المنتفعون من خدمات المرفق بدفعها، فيبادر إلى رفعها دون علم الإدارة وموافقتها أو يميّز بين المنتفعين اعتمادا على أسس تتعلق بجنس المنتفع أو معتقده. فهذا الفعل من جانبه يخوّل للإدارة فسخ الرابطة العقدية. وقد أطلق مجلس الدولة الفرنسي على

1-سعيدة عيشاوي،نبيلة خير الدين ،**تنفيذ الصفقات العمومية والمنازعات التي تتخللها** ،مذكرة تخرجمقدمة لنيل إجازة القضاء ،المدرسة العليا للقضاء ،الجزائر،2005،ص18

هذه الحالة مصطلح إسقاط الالتزام.غير أن سلطة فسخ العقد، وبالنظر لخطورتها وأثارها، فإن الإدارة قبل ممارستها تلزم بإعذار المعني بالأمر، الملتزم مثلا في عقد الامتياز وهذا ما أقره القضاء المقارن.

ولقد نص المشرع الجزائري على وجوب توجيه إعذار للمتعامل المتعاقد بهدف الوفاء بالتزاماته خلال مدة معيّنة قبل الفسخ. كأن نتصوّر أنّنا أمام عقد أشغال عامة وأنّ المتعامل المتعاقد توقف عن الأشغال مدة طويلة بما سينعكس سلبا على مدّة إنجاز العقد وبما سيؤثر على نشاط المرفق. وفي هذه الحالة توجه الإدارة المعنية إعذارا للمعني وتمنحه أجلا للوفاء بما تعهد به. وإن كان المرسوم لم يبيّن شكل لأعذار إلا أنّه في عقد الأشغال العامة بالذّات نجد أنّ الإدارة كثيرا ما تستعمل وسائل الإعلام المكتوبة (الجرائد) لتنبيه المعني قبل ممارسة سلطة الفسخ. وهذا ما تؤكده الإعذارات الكثيرة المنشورة يوميا في الجرائد.[1]

وإذا كان العقد المدني يخول المتعاقد توجيه إعذار في حال عدم الوفاء بالالتزامات العقدية وبذلك يقترب العقد المدني بالصفقة العمومية. إلا أن مظهر تميز الصفقة يظل واضحا. فعدم الوفاء بالالتزامات بعد انتهاء مدة الإعذار يخول للطرف المدني (في العقد المدني) أحقية اللّجوء للقضاء للمطالبة بالفسخ والتعويض. فالمتعاقد في ظل القانون المدني لا يملك أحقية الفسخ المنفرد بل يلجأ للقاضي. بينما الإدارة مخوّل لها سلطة الفسخ بإرادة منفردة ودون حاجة اللجوء للقضاء.

وهذا مظهرا آخر تميّزت به الصفقات العمومية عن العقود المدنية. هذه الأخيرة التي تأخذ طابع الفسخ القضائي ولا تزوّد أي طرف بممارسة سلطة اتجاه الطرف الآخر.

ولم يكتف المرسوم بالإعلان عن الفسخ من جانب واحد، بل نص على عدم قابلية الفسخ للاعتراض إذا لجأت الإدارة إلى تطبيق البنود الواردة في الصفقة. والحكمة الّتي أراد المشرّع تحقيقها هي الاستمرار في فرض الضغوط المعنوية والقانونية على المتعامل المتعاقد حتى يتقيّد أكثر بالالتزامات التعاقدية بما يضمن حقوق الإدارة ويكرس مبدأ حسن سير المرافق العامة بانتظام واطراد. ويكفل حقوق الجمهور المنتفع من خدمات المرفق العام.وإلى جانب الفسخ الأحادي (من جانب واحد) أجازت المادة 150 من المرسوم اللّجوء

1 – المادة 149 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في تاريخ 16 سبتمبر 2015.

للفسخ التعاقدي حسب الشروط المدرجة في الصفقة. وهنا تقترب الصفقة من العقد المدني. الّذي يخوّل أطرافه أحقية الفسخ التعاقدي طبقا للمادة 120من القانون المدني.

المطلب الثاني: الرقابة على الصفقات العمومية

إن الأهمية البالغة التي اكتسبتها الصفقات العمومية من حيث الاعتمادات المالية المخصصة لها جعل المشرع يحدث عدة هيئات لرقابة الصفقات العمومية تكون تدخلاتها أثناء إعداد العقد وقبل تنفيذ الصفقة وبعدها والهدف من كل هذه الرقابة هو حماية الأموال العمومية. بعبارة أخرى تخضع الصفقات التي تبرمها المصالح المتعاقدة للرقابة بشتى أشكالها داخلية وخارجية ورقابة الوصاية.

أولا: الرقابة الداخلية

هي رقابة تمارس من قبل الهيئات الإدارة والمتعاقد أي داخل المصلحة المتعاقدة ذاتها وهي ترمي الى مطابقة الصفقات العمومية للفواتير والتنظيمات المعمول بها ولهذا الغرض أنشأت لجنة لفتح الظروف ولجنة تقييم العروض للقيام بمهامها.

1-لجنة فتح الأظرفة[1]: وتوجد في إطار الرقابة الداخلية لجنة لفتح الأظرفة لدى كل مصلحة متعاقدة، حسب احكام المادة 160من الرسوم 15-247 وتتمثل مهمتها فيما يلي:

* تثبت صحة تسجيل العروض في دفتر خاص وتعد قائمة العروض حسب ترتيب وصولها مع بيان مبالغ المقترحات؛

* تعد وصفا مختصرا للأوراق التي يتكون منها القرض (التعهد)؛[2]

* تحرر لجنة فتح الأظرف عند الاقتناء، محضرا بعدم جدوى العملية يوقعه الأعضاء الحاضرون ويجب أن يحتوي المحضر على التحفظات التي قد يدلى بها أعضاء اللجنة؛

* تجتمع لجنة فتح الأظرف بناء على استدعاء المصلحة المتعاقدة في آخر يوم من الأجل المحدد لإيداع العروض وتجتمع هذه اللجنة في جلسة علنية بحضور المتعهدين الذين يتم إعلامهم مسبقا في دفتر الشروط.

1-قدوج حمامة ،**مرجع سبق ذكره** ،ص56

2- المادة 71 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في تاريخ 16 سبتمبر 2015.

2- لجنة تقييم العروض[1]:

تحدث لجنة دائمة لتقييم العروض لدى كل مصلحة متعاقدة، تتشكل هذه اللجنة من أعضاء مؤهلين يختارون نظرا لكفاءتهم وخبرتهم وكذا اختصاصهم وقدرتهم في تحليل العروض وتقديم البدائل للعروض اذا اقتضى الأمر ذلك إلا أن لهذه اللجنة دور تقني أكثر منه إداري ، ويمكن اللجنة استشارة أي شخص من شأنه أن يساعد في أعمالها ومهمة لجنة تقييم العروض تكمن في:

أ. تحليل ودراسة العروض المقبولة على أساس التي تشكل من طرف المصلحة المتعاقدة؛

ب. كما يقوم بإقصاء العروض غير المطابقة لموضوع الصفقة ولمحتوى دفتر الشروط؛

ت. وتعمل على تحليل العروض الباقية في مرحلتين على أساس المعايير والمنهجية المنصوص عليها في دفتر الشروط.

- في المرحلة الأولى: تقوم بالترتب التقني للعروض مع إقصاء العروض التي لم تتحصل على العلامة الدنيا المنصوص عليها في دفتر الشروط؛
- في المرحلة الثانية: تتم دراسة العروض المالية للمتعهدين المؤهلين مؤقتا بعد فتح أظرفة العروض المالية طبقا لدفتر الشروط بانتقاء إما العرض الأقل ثمنا إذا تعلق الأمر بالخدمات العادية وإما أحسن عرض اقتصادا إذا تعلق الأمر بتقديم الخدمات معقدة تقنيا.

ثانيا: الرقابة الخارجة

ترمي الرقابة الخارجية إلى التحقق من مطابقة التزام المصلحة المتعاقدة للعمل المبرمج بكيفية نظامية وكذا التأكد من مطابقة الصفقات المعروضة على اللجنة بالتشريع والتنظيم المعمول بها وتمارس هذه الرقابة من طرف أجهزة الرقابة المسماة لجان الصفقات وتكون على عدة مستويات (على مستوى الوزارة، الولايات البلديات، المؤسسات العمومية الإدارية) ويمكن حصرها فيما يلي:

1- اللجنة الوطنية للصفقات: ويختص دور هذه اللجنة في عدة مهام نذكر من بينها:

- تساهم في برمجة الطلبات العمومية وتوجيهيها طبقا للسياسة التي تحددها الحكومة؛

1-زواوي عباس،**أليات مكافحة الفسادالإداري في مجال الصفقات العمومية** ،اطروحة دكتوراهفي العلوم القانونية تخصص قانون جنائي،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2012-2013 ص200

- تساهم في إعداد تنظيم الصفقات العمومية؛
- تراقب صحة إجراءات إبرام الصفقات ذات الأهمية الوطنية؛
- تتولى في مجال برمجة الطلبات العمومية وتوجيهيها إصدار أية توصية تسمح باستعمال أحسن للطاقات الوطنية في الإنتاج والخدمات مستهدفة بذلك ترشيد الطلبات العمومية وتوحيد أنماطها في مجال التنظيم؛
- تقترح أي إجراء من شأنه أن يحسن ظروف إبرام الصفقات وتشارك في تطبيق أي إجراء ضروري لتحسين ظروف إبرام الصفقات وتنفيذها؛
- تفحص دفاتر الأعباء العامة ودفاتر الأحكام المشتركة ونماذج الصفقات النموذجية الخاصة بالأشغال واللوازم والدراسات والخدمات، قبل المصادقة عليها؛
- تدرس كل الطعون التي يرفعها المتعاقد قبل أي دعوة قضائية حول النزاعات المنجزة عن تنفيذ الصفقة؛
- تدرس مسبقا دفاتر الشروط عند الرغبة في اعتمادها، وكذا أشكال نماذجها(أشغال، دراسات، خدمات)؛
- تخطر بالصعوبات الناجمة عن تطبيق القرار.
- تقترح أي إجراء من شأنه أن يحسن ظروف إبرام الصفقات العمومية.

أ- تشكيل اللجنة الوطنية للصفقات[1]: تتكون هذه اللجنة برئاسة الوزير المكلف بالمالية أو ممثل بالإضافة إلى ممثل لكل وزارة، غير أن لكل من الوزير المكلف بالمالية ووزير الأشغال العمومية ممثلان اثنان ويتم تعيين هؤلاء من قبل الوزير المكلف بالمالية بقرار بناء على اقتراح الوزير أو السلطة التي ينتمون إليها.

وتجدد اللجنة الوطنية للصفقات بنسبة 3/1 كل ثلاث سنوات ويحضر اجتماعات اللجنة بانتظام وبصوت استشارة ممثل المصلحة المتعاقدة ويكلف بتقديم جميع المعلومات الضرورية لاستيعاب محتوى الصفقة التي يتولى تقديمها، وتصادق على نظامها الداخلي الذي يوافق عليه الوزير المكلف بالمالية بقرار.

2- اللجنة الوزارية للصفقات: تختص اللجنة الوزارية للصفقات بدراسة مشاريع صفقات الإدارة المركزية

1- المادة 173 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في تاريخ 16 سبتمبر 2015.

للوزارات زما هو تحت وصايتها من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري – المؤسسات المتخصصة والمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، بالإضافة إلى دراسة الطعون المقدمة من المتعهدين الذين لم تأخذ تعهداتهم والمصادقة على دفتر الشروط. وتتشكل اللجنة الوزارية للصفقات من:

- الوزير المعني أو ممثله رئيسا؛
- ممثل عن المصلحة المتعاقدة:
- ممثل عن الوزير المكلف بالتجارة؛
- ممثلين إثنين عن الوزير المكلف بالمالية (المديرية العامة للميزانية والمديرية العامة للمحاسبة)؛
- ممثل عن الوزير المكلف بالتجارة.

3- اللجنة الولائية للصفقات: وتتكون هذه اللجنة من

- الوالي أو ممثل رئيسا؛[1]
- ثلاثة ممثلين للمجلس الشعبي الولائي؛
- مدير الأشغال العمومي للولائية؛
- مدير الري بالولاية؛
- مدير البناء والتعمير للولاية؛
- مدير المصلحة التقنية المهنية بالخدمة للولاية؛
- مدير المنافسة والأسعار للولاية؛
- أمين الخزينة الولائية؛
- المراقب المالي؛
- مدير التخطيط وتهيئة الإقليم؛

1-نسيغة فيصل ،**النظام القانوني للصفقات العمومية واليات حمايتها** ،مجلة الاجتهاد القضائي ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة بسكرة ،العدد الخامس ،سبتمبر2002،ص113

4- اللجنة البلدية للصفقات: وتتكون هذه اللجنة من

- رئيس المجلس الشعبي البلدي أو ممثله رئيسا؛
- ممثل عن المصلحة المتعاقدة؛
- ممثلين اثنين عن المجلس البلدي؛
- قابض الضرائب؛
- ممثل عن المصلحة التقنية المعنية بالخدمة؛

تختص اللجنة البلدية للصفقات بدراسة مشاريع الصفقات التي تبرمها البلدية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري

المطلب الثالث : الطـــعـون [1]:

يمكن الطعن للمتعهد من ممارسة حقه في الاحتجاج على المنح المؤقت للصفقة ،مما يفضي إلى إلغائه أو إعلان حالة عدم الجدوى أو إلغاء الإجراء ، على أن يرفع الطعن لدى لجنة الصفقات العمومية.

ويرفع الطعن في أجال 10ايام ابتداء من تاريخ أول نشر الإعلان المنح المؤقت في النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي أو في الصحافة.

في حالة إعلان عدم جدوى وإلغاء إجراء إبرام الصفقة أو إلغاء منحها المؤقت ثم إعادة إطلاقها للإجراء ، يرفع الطعن في اجل 10ايام ابتداء من تاريخ استلام رسالة إعلام المرشحين او المتعهدين.

يقدم الطعن في المنح المؤقت للصفقة في حالات المسابقة وطلب العروض المحدود عند نهاية الإجراء.

تأخذ لجنة الصفقات المختصة قرار في اجل 15يوم ،ابتداء من تاريخ انقضاء اجل 10ايام

وفي حالة الطعن في المنح المؤقت للصفقة ،لا يمكن أن يعرض مشروع الصفقة على لجنة الصفقات المختصة لدراسته إلا بعد انقضاء اجل 30يوما ،ابتداء من تاريخ نشر إعلان المنح المؤقت للصفقة .

وبالنسبة للصفقات العمومية التابعة لاختصاص لجنة الصفقات للمؤسسات العمومية في المادة 6 أعلاه ،تقدم الطعون لدى لجان الصفقات البلدية أو الولائية او القطاعية ،وفق الاختصاص الجنة لسلطة الوصاية.

1- المادة 82 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في تاريخ 16 سبتمبر 2015.

خلاصة

تتمتع للصفقات العمومية بأهمية كبيرة في تسيير الأموال العمومية للدولة والاستعمال الأمثل لها ومن خلال دراستنا لمختلف قوانين الصفقات العمومية في الجزائر منذ الاستقلال لاحظنا أنها في البداية كانت متأثرة تأثرا كبيرا بقانون الصفقات العمومية الفرنسي سنة 1964 وهذا بفعل العامل التاريخي والزمني، بالإضافة إلى ثغرات كثيرة لا يمكن حصرها في هذا البحث، وعموما فإن قانون الصفقات العمومية يجب أن يواكب التحولات السياسية ولا بأس به في التحول من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق،وتسعى الجزائر دوما من أجل تطوير قانون الصفقات العمومية. ويتم ذلك من خلال إعطاء للرقابة أهمية كبرى وخاصة السابقة منها، حتى نستطيع تجنب الأخطاء وتصحيحيها في حال وقوعها مع وضع السبل الكفيلة لمنع تكرارها في المستقبل وبالتالي تستطيع الإدارة العمومية أن تخوض ميدان المنافسة.

وفي الأخير نخلص إلى القول بأن الصفقات العمومية تعتبر الأداة الفعالة في تسيير واستعمال الأموال العمومية.

تمهيد

إن الجزائر ومنذ عدة سنوات مضت حاولت إرساء مبدأ اللامركزية الذي يعتبر أهم وسيلة لتحقيق التنمية المحلية على المستوى المحلي و الوطني ،ويتضح هذا جليا من خلال الصلاحيات الواسعة التي أوكلت لمديريات التجهيزات العمومية ،حيث أصبحت تحظى باهتمام كبير.لتحسين وضعية المواطنين في مختلف المجالات وترقية المحيط الذي يعيشون فيه .

بعد إتمام الدراسة النظرية التي قمنا بها ،والتي تطرقنا فيها إلى دور الحوكمة وأهميتها وكذا تطرقنا إلى الصفقات العمومية خصوصا في قانونها الجديد.فما تبقى لنا سوى تدعيم كل ما ورد في الفصول السابقة بدراسة تطبيقية توضح مدى أهمية الحوكمة في منح الصفقات العمومية .

وعليه سنتناول من خلال هذا الفصل مايلي:

المبحث الأول : نظرة عامة لمديرية التجهيزات العمومية.

المبحث الثاني :دراسة صفقة عمومية (حالة إنجاز مكتبة مركزية 500 مقعد بتيسمسيلت)

المبحث الأول :نظرة عامة حول مديرية التجهيزات العمومية

من خلال التسمية يدرك نشاط المديرية في مساهمتها في التنمية للولاية من حيث إنجاز المشاريع البنية التحتية .

المطلب الأول : نشأة وتعريف ومهام مديرية التجهيزات العمومية

اولا : نشأة مديرية التجهيزات العمومية

بناءا على المرسوم التنفيذي رقم 13/13 المؤرخ في 15 جانفي 2015 المحدد لقواعد تنظيم وتسيير المصالح الخارجية لوزارة السكن العمران والمدينة ،تم إنشاء مديرية التجهيزات العموميةDEP عبر التراب الوطني منها مديرية التجهيزات العمومية لولاية تيسمسيلت بعد تقسيم مديريات السكن والتجهيزات العمومية DLEP

ثانيا : التعريف بالتجهيزات العمومية

بقدر ماهو نشاط مقاولتي بحت بقدر ماهو نشاط اجتماعي يهدف إلى التكفل بمشاريع المجتمع المدني من مدارس وثانويات ،جامعات ومرافق عمومية صحية ،أمنية وقضائية .لخدمة الصالح العام ضف إلى ذلك ترقية وتطوير المحيط العام الذي يحيط بالإنسان ،ويحفظ كرامته ويرفع من مستواه العلمي ،الاجتماعي ،الاقتصادي .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي والمهام الأساسية لمديرية التجهيزات العمومية

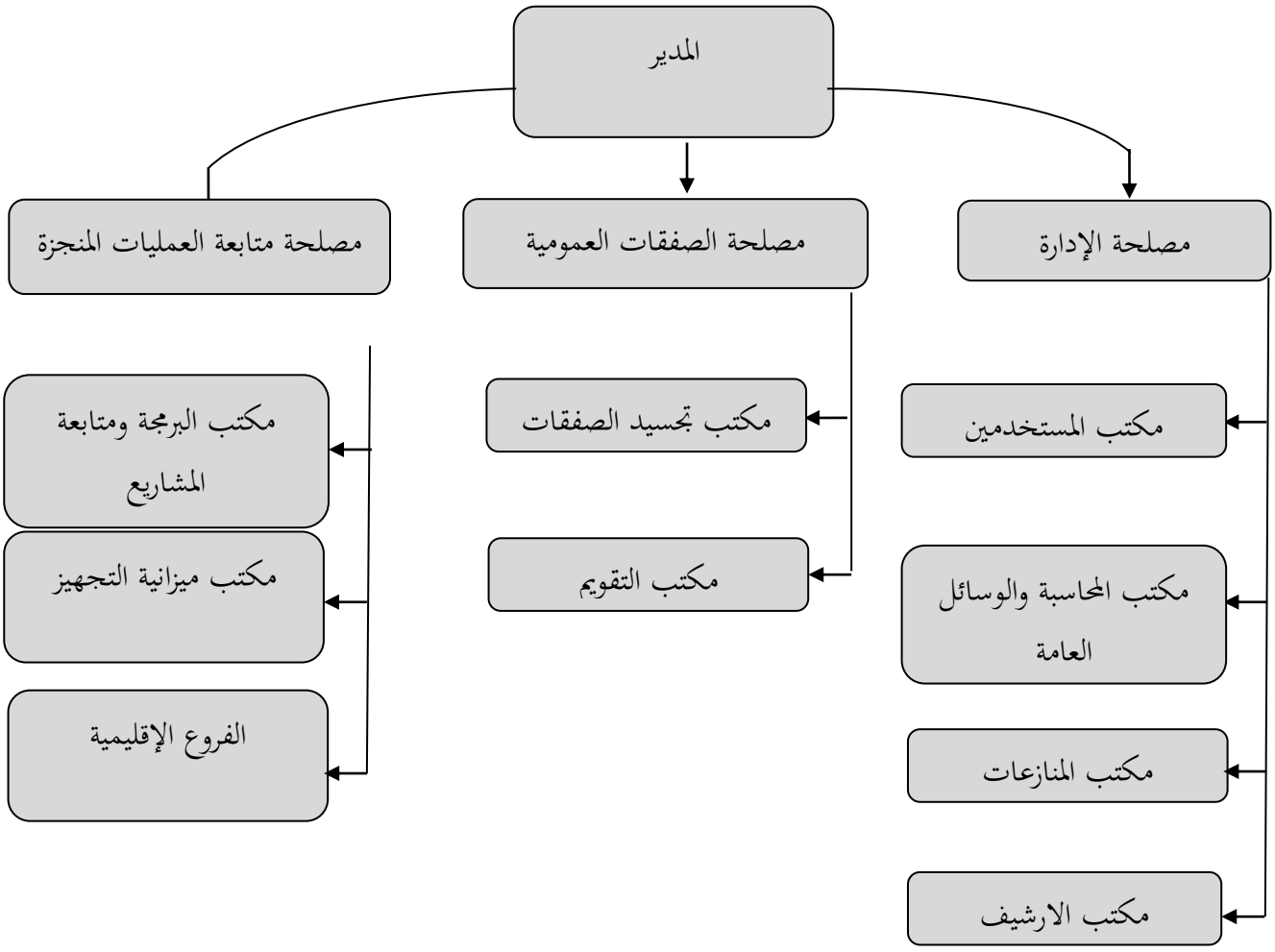
أولا : الهيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية

تتكفل مديرية ا لتجهيزات العمومية بتنفيذ سياسة الدولة على المستوى المحلي في مجال إنجاز التجهيزات العمومية، وتكلف، بهذه ا لصفة، بما يأتي:

- ضمان ا لتحكم في الأشغال بصفة صاحب مشروع مفوض لبرامج ا لتجهيزات ا لعمومية
- المشاركة في تحديد الاحتياجات من التجهيزات العمومية بالتوافق مع برامج السكنات
- ضمان متابعة وتقييم إنجازات برامج التجهيزات العمومية
- المساهمة في تحديد إجراءات حماية الإطار المبني
- المشاركة في تحضير الملفات التنظيمية المتعلقة بصفقات الأشغال والدراسات
- ضمان جمع واستغلال المعطيات المتعلقة بالدراسات وبالإنجازات في مجال التجهيزات العمومية
- ضمان تسليم المشاريع المنجزة لأصحاب المشاريع
- القيام بتحديد النسيج الحضري الموجود واقتراح عمليات لتكييفه، بالاتصال، مع الهياكل المعنية

تضم مديرية ا لتجهيزات العمومية ثلاث (3) مصالح : 1 – مصلحة الصفقات العمومية الدراسات والتقويم 2 – مصلحة ا لتسيير ومتابعة ا لعمليات المنجزة 3 – مصلحة الإدارة والوسائل تضم كل مصلحة أربعة (4) مكاتب على الأكثر وذلك حسب أهمية المهام الموكلة لها.

الشكل رقم (03-01) الهيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية



ثانيا : مهام مديرية التجهيزات العمومية

تتكفل مديرية التجهيزات العمومية بتنفيذ سياسة الدولة على المستوى المحلي في انجاز التجهيزات العمومية و تكلف بهذه الصفة بما يأتي.

- ضمان التحكم في الأشغال بصفتها صاحب المشروع مفوض لبرامج التجهيزات العمومية.
- المشاركة في تحديد الاحتياجات من التجهيزات العمومية بالتوافق مع برامج السكنات .
- ضمان متابعة وتقييم انجازات برامج التجهيزات العمومية.
- المساهمة في تحديد إجراءات حماية الإطار المبني.
- المشاركة في تحضير الملفات التنظيمية المتعلقة بصفات الأشغال و الدراسات.
- ضمان جميع و استغلال المعطيات المتعلقة بالانجازات في مجال التجهيزات العمومية
- ضمان تسليم المشاريع المنجزة لأصحاب المشاريع .

المطلب الثالث: مصالح مديرية التجهيزات العمومية

*مصلحة الإدارة والوسائل تضم مايلي:

- مكتب المستخدمين
- مكتب المحاسبة والوسائل العامة
- مكتب المنازعات
- مكتب الأرشيف

*مصلحة الصفقات العمومية الدراسات و التقوييم تضم مايلي:

- مكتب تجسيد الصفقات العمومية
- مكتب التقويم

*مصلحة متابعة العمليات المنجزة تظم مايلي:

- مكتب البرمجة ومتابعة المشاريع
- مكتب ميزانية التجهيزات

*الفروع الإقليمية

- الفرع الإقليمي لدائرة تيسمسيلت
- الفرع الإقليمي لدائرة برج بونعامة
- الفرع الإقليمي لدائرة ثنية الحد
- الفرع الإقليمي لدائرة الأزهرية
- الفرع الإقليمي لدائرة لرجام
- الفرع الإقليمي لدائرة عماري
- الفرع الإقليمي لدائرة خميستي
- الفرع الإقليمي لدائرة برج الأمير عبدالقادر

عدد العمال :

تضم المديرية 115 موظف وعامل موزعين كالتالي:

المديرية 70 موظف وعامل و الباقي موزعين على مستوى الفروع الإقليمية.

المبحث الثاني :دراسة صفقة عمومية على مستوى مديرية التجهيزات العمومية.

نتطرق في هذا المبحث لدراسة تطبيقية منح صفقة عمومية ،مع الشرح المفصل لهذه العملية بكل التفاصيل والمراحل حسب قانون الصفقات العمومية 247/15 .

المطلب الأول: البطاقة الفنية للصفقة

- **عنوان المشروع** : إنجاز مكتبة مركزية 500 مقعد بتيسمسيلت
- **رقم وتاريخ التسجيل** : 2009/453 بتاريخ 2009/10/29
- **الغلاف المالي** : 180.500.000.00 دج
- **محضر التأشيرة** : رقم 2016/70 بتاريخ جوان 2016
- **تاريخ الاعلان او الاشهار** : 31 اوت 2016 بجريدتين عربية وفرنسية
- **مدة تحضير العروض** :واحد وعشرون يوم(21)
- **تاريخ ايداع العروض** :14 سبتمبر 2016 على الساعة الثانية مساءا
- **مدة صلاحية العروض** :90 يوم
- **عدد سحب دفتر الشروط:حسب عدد المتعاملون المتعاقدون**
- **العروض الواردة الينا** :حسب عدد المتعاملون المتعاقدون
- **تاريخ محضر فتح الاظرفة وتقييم العروض** :سبتمبر 2016
- **تاريخ الاعلان عن المنح امؤقت** :2016/10/25
- **تاريخ ورقم الصفقة** :صفقة رقم 2016/117 بتاريخ 2016/11/29
- **مبلغ الصفقة** :18.383.917.50 دج
- **اجال التنفيذ** :6اشهر
- **تاريخ الانطلاق** :جانفي 2017
- **تاريخ انتهاء الاشغال** : جوان 2017

المتعامل المتعاقد :صاحب المقاولة ويذكر عنوانه و السجل التجاري والرقم الجبائي والحساب البنكي .

تحضير عملية الإبرام :من مبادئ الحوكمة أن تكون جميع العمليات مستقلة تستند الى الرسالة التي أنشأت من اجلها ،وهي خدمة مصالح جميع الأطراف.

أولا – اقتراح العملية:

تلتزم الجهات التقنية بإعداد البطاقة التقنية للمشروع ،الدراسات ومحاضر اختيار الأرضية – اجتماعات في اقل من شهر. لتعرض على مجلس الولاية لدراستها والبت في قبولها من رفضها.

ثانيا – تسجيل العملية :

يتم تسجيل العملية بموافقة مجلس الولاية ويتم ذلك على مستوى مديرية التخطيط ومتابعة الميزانية بصفتها الممثل للسيد والي الولاية ،وبموافقته استنادا إلى التوقيع الرسمي على مقرر العملية الذي يحوي كل المعلومات من رقم العملية ،تفصيل العملية وتسميتها مثل دراسة وبناء مكتبة مركزية 500 مقعد بتيسمسيلت وكذا الكلفة الأولية للعملية أو مايسمى بالإعتمادات المالية.

مقرر التسجيل هذا يوزع على كل من المديرية التي أصدرته مديرية التخطيط ومتابعة الميزانية ،مديرية التجهيزات العمومية والخزينة العمومية للولاية وكذا المراقب المالي .

وذلك تطبيقا لمبدأ الانضباط التي أقرته الحوكمة والذي يسمح لكل واحد منهم بتنفيذ هذا القرار كل في إطار اختصاصه من متابعة أو مراقبة.

المطلب الثاني :إجراءات إبرام الصفقة العمومية

تبرم الصفقات العمومية وفقا لإجراءات العروض التي تمثل القاعدة العامة ،أو وفق إجراء التراضي.

أولا: – اعداد دفتر الشروط للصفقة العمومية :

تتكفل مديرية التجهيزات العمومية وعلى مستوى مكتب الصفقات على تحضير دفتر الشروط ،المحينة دوريا حسب نوع الصفقة ، و الذي ينقسم إلى ثلاثة أقسام .

-الملف التقني :من خلال التسمية يتضح الهدف الأسمى له ،ويحتوي على طلب كل المعلومات من ملف المؤسسة وشروط التعاقد وكذا الضمانات.

-الملف المالي : لايقل أهمية عن الثاني ويضم الكشوف الكمية والتقديرية وكذا كشف الأسعار الوحدوية ،و الكشف التقديري الذي سيتم من اقتراح خلاله اقتراح مبلغ الترشح.

يعرض دفتر الشروط هذا على الجنة الولائية للصفقات مرفوقا بتقرير تكميلي تفصل فيه طريقة منح الصفقة ،وبعد رفع التحفظات يتم التأشير عليه من طرف رئيس اللجنة الولائية للصفقات العمومية .

ثانيا :– الإعلان عن طلب العروض

تجسيد لمبدأ الشفافية في منح الصفقات العمومية أقر القانون 247/15 إلى الإعلان على طلب العروض في الجرائد اليومية باللغة العربية والفرنسية وإجباريا نشره في النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومـــــي (ن، ر، ص، م، ع) ،وكذا بعض الإدارات والمؤسسات العمومية كالولاية، الدوائر، البلديات .

ثالثا : – عملية فتح الأظرف

تبدأ لجنة فتح الأظرف على مستوى المديرية والذين تم انتقائهم مسبقا للقيام بهذه العمليات بفتح الأظرف في أخر يوم للإعلان على الصفقة ،وتكون عملية متواصلة دون انقطاع وبحضور الجمهور المعني بالصفقة.

يقوم كاتب اللجنة بتدوين كل الوثائق، والمبالغ في سجل خصص لهذا الغرض ،ليتم تحرير محضر نهائي يسمى محضر فتح الأظرف الذي يمضى من طرف أعضاء اللجنة الحاضرون .

رابعا : – عملية تقييم العروض

تقييم العروض أصبحت تقوم به نفس اللجنة الأولى على غرار القوانين السابقة ،والتي تعمل من خلال العملية تأسيس مبدأ العدالة الذي هو أساس الحوكمة والثقة ،وإعطاء الفرصة للجميع وذلك بالتدقيق في كل العروض وتصحيحها ، والتدقيق في مصداقيتها وترتيبها حسب التنقيط الذي ألزمه دفتر الشروط .

و ككل عملية يجب تحرير محضر يسمى محضر تقييم العروض، وبالتالي يمكن التعرف على المؤسسة المؤهلة مؤقتا الانجاز المشروع .والتي قدمت أحسن عرض والتي في دراستنا هذه هي مؤسسة قيد رشيد .

خامسا :– حالات الإقصاء

يقصى بشكل مؤقت أو نهائي،من المشاركة في الصفقات العمومية ،الذين رفضوا استكمال عروضهم أو تنازلوا عن تنفيذ صفقة عمومية قبل نفاذ أجال صلاحية العرض ، الذين في حالة إفلاس،محل حكم قضائي ،الذين لايستوفون واجباتهم الجبائية والشبه الجبائية .

سادسا :– إعلان المنح المؤقت

طبقا لأحكام المرسوم الرئاسي رقم 247/15 بتاريخ 2015.09.16 المتضمن قانون الصفقات العمومية، يتم الإعلان عن المنح المؤقت للصفقة بإنجاز مكتبة مركزية 500 مقعد بتيسمسيلت .

الحصة 01– محل التدفئة + التدفئة

الحصة 02– أشغال التهيئة الخارجية

وذلك في جرائد يومية باللغة العربية والفرنسية ،النشرة الرسمية المتعامل العمومي (ن، ر، ص، م، ع).

سابعا :– تقديم الطعون

يحق للمتعهدين بممارسة حقهم في الطعن لدى لجنة الصفقات العمومية بعد إعلان المصلحة المتعاقدة عن المنح المؤقت للصفقة في الجرائد اليومية ،حيث يرفع الطعن في اجل 10 أيام ،ابتداء من تاريخ أول نشر لهذا الإعلان في النشرة الرسمية للمتعامل أو في الصحافة .

يتعين على المصلحة المتعاقدة أن تدعو ،في إلا أن المنح المؤقت للصفقة ،المرشحين والمتعهدين الراغبين في الاطلاع على النتائج المفصلة لتقييم ترشيحا تهم وعروضهم التقنية والمالية ، الاتصال بمصالحها في اجل أقصاه03 أيام ابتداء من اليوم الأول لنشر الإعلان.

المطلب الثالث : إجراءات منح الصفقة العمومية

أولا: إعداد دفتر شروط الصفقة

بناءا على الإعلان المؤقت والذي تأهلت فيه مؤسسة قيده رشيد بإنجاز محل التدفئة + التدفئة ،وكذا أشغال التهيئة الخارجية ،يتم إعداد دفتر الصفقة ليتم عرضه على لجنة الصفقات العمومية الولائية للتأشير عليها استنادا إلى التقرير تقديمي الذي تعده مديرية التجهيزات العمومية ، وبعد رفع التحفظات من طرف الأعضاء .

يتم التأشير عليه بمنحه مقرر تأشيرة ممضي من طرف رئيس اللجنة الولائية ، في هذه الأثناء كلها لم يتم بعد الانطلاق الفعلي في بدأ عملية تجسيد المشروع حيث لم يتم الأمر بذلك.

ثانيا : تحرير أمر بالخدمة

تحقيق مبدأ المسائلة في الحوكمة ترفع نسختين من دفتر الصفقة الى السيد المراقب المالي ،للتأشير عليها بعد إعداد مديرية التجهيزات العمومية بطاقة للالتزام بهذه الصفقة ،مرفقة بنسخة من تأشيرة اللجنة الولائية للصفقات العمومية ،وبعد مراقبة هذه العملية ورفع أي ملاحظات غير القانونية يتم التأشير عليها وإعطائها رقم لها في تاريخ التأشير ، تعاد النسخة المؤشر عليها إلى مديرية التجهيزات العمومية التي يتم تسجيلها في سجل خاص بالالتزامات ،ورفع رقم وتاريخ التأشير على النسخة المتبقية في الملف الخاص لذلك ،والتي بدورها تسلم منه نسخة إلى مكتب الصفقات لبدأ عملية تحرير أمر الخدمة للسيد قيده رشيد وإمضاء الصفقة بينه وبين المفوض بالإمضاء السيد مدير التجهيزات العمومية .

الأمر الذي أصبح يلزم السيد قيده رشيد بإنجاز مكتبة مركزية 500 مقعد بتيسمسيلت.

المبحث الثالث : الضمانات المرتبطة بقواعد إبرام الصفقة العمومية

على هذا الأساس تتصرف الإدارة بمقتضى شروط محددة تعتبر ضمانات قانونية لتجسيد المبادئ العامة لحوكمة سير عملية إبرام الصفقات العمومية .

ما يعنينا أكثر في دراسة طبيعة الضمانات المقررة في طريقة اختيار المتعاقدين هو مدى احترام الإدارة المتعاقدة للمبادئ والشروط اللازمة المنصوص عليها كإطار قانوني وتنظيمي عام وهذه القواعد الجوهرية تتمثل في [1]:

-**قاعدة المنافسة العامة** :التي تقتضي إفساح المجال إلى جميع الأشخاص الذين يهمهم أمر المناقصات والمزايدات العامة.

-**قاعدة المساواة وعدم التمييز بين المتنافسين** [2]: تعد هذه القاعدة مرادفة لمبدأ المساواة أمام القانون وهو مبدأ دستوري.

يجب أن تؤسس على قواعد الشفافية والمنافسة الشريفة وعلى معايير موضوعية ،بحيث تكرس هذه القواعد على وجه الخصوص:

-علانية المعلومات المتعلقة بإجراءات إبرام الصفقات العمومية .

-الإعداد المسبق لشروط المشاركة والانتقاء .

-معايير موضوعية ودقيقة لاتخاذ القرارات المتعلقة بإبرام الصفقات العمومية .

-ممارسة كل طرق الطعن في حالة عدم احترام قواعد إبرام الصفقات العمومية .

1-قدوج حمامة ،**مرجع سبق ذكره** ،ص56

2-عوابدي عمار ،**القانون الإداري** ،الجزء الثاني النشاط الإداري،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،طبعة 2007،ص202

ويتضح جليا أن الأخذ بهذه المبادئ في مجال الصفقات العمومية قد أصبح ضرورة ملحة ،نظرا للفوائد التي يجنيها كل طرف من أطراف الصفقة ،فمن جهة الإدارة المتعاقدة التي يعود إليها اختصاص تحديد طريقة الاختيار يجب عليها أن تتصرف وفقا لأحكام قانون الصفقات العمومية وبالتالي احترام شروط الدعوى إلى المنافسة التي تحتم إجراء مقارنة بين عدة عروض مناجل انتقاء أحسنها ،بالإضافة إلى وجوب معاملة جميع المتعهدين على قدم المساواة ،بحيث تعتبر المواد المتعلقة بكيفيات إبرام من قواعد النظام العام ،والجهل بها يثيره القاصي من تلقاء نفسه.

أما من جهة المتعامل المتعاقد ، فإن فرض هذه القواعد والشروط يؤديان إلى تحقيق الأهداف المتوخاة من الترشح للطلبات العمومية ،باعتبارها ضمانات تصب في مصلحته.

المطلب الأول : قاعدة المنافسة في اختيار المترشحين[1] :

إن فكرة اختيار أفضل والكفء العارضين لايمكن أن تتمالأ وفق أدراج قاعدة هامة إلا وهي الدعوة للمنافسة التي أقرتها الحوكمة كمبدأ من مبادئها وعليه اعتمدها المشرع في قوانين الصفقات العمومية تماشيا مع التوجهات الاقتصادية للبلاد خاصة مع مطلع التسعينات ، وقد كفل القانون احترام هذا المبدأمن خلال منصت عليه مواد طلب العروض التي تعتبر القاعدة العامة أو الإجراء بالتراضي.

وكما قلنا سابقا إن كيفيات إبرام الصفقات تتميز كل واحدة بالمعايير المستخدمة في اختيار صاحب الصفقة من بين المتنافسين .

1-أسلوب طلب العروض :

الهدف من وضع نظام للمنافسة كشرط جوهري لإبرام عقود الإدارة عامة والصفقات العمومية خاصة هو الوصول إلى تحقيق اختيار أفضل المتعاقدين ،وفق الشروط الثلاث التالية :

1-المادة 43 من المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ بتاريخ 16 سبتمبر 2015

1- قدوج حمامة ،**مرجع سبق ذكره** ،ص56

- غياب أثار التسلط والسيطرة .
- تجانس المواد.
- حرية الإعلام والمشاركة .

وبما أن أساليب الاختيار تنحصر في أسلوبين رئيسيين وهما إجراء طلب العروض من جهة والتراضي من جهة أخرى،فإن النظام القانوني للصفقات العمومية قد وضع لهذين الأسلوبين قواعد وشروط لضمان صحتهما قانونيا و ملائمتهما لاحتياجات المصلحة المتعاقدة .[1]

2-أسلوب التراضي :

تبين لنا من خلال ما تم دراسته من أحكام طلب العروض أن هذا الأسلوب هو القاعدة العامة بما يكفل به حق المشاركة لكل المترشحين، كما قيد جهة الإدارة بجملة من الإجراءات تؤدي في مجملها لفقد الإدارة حريتها في اختيار المتعاقد معها لأسباب موضوعية و يأتي على رأسها ترشيد النفقات العمومية ،وإبعادها عن المعاملات المشبوهة ،وتفضيل عارض عن عارض آخر، على الرغم من أن قانون الصفقات العمومية بنصه على عدة أشكال للمناقصة(طلب العروض) قد أتاح للإدارة هامشا معتبرا في حرية اختيار الطرف المتعاقد، وهذا ما دفع أيضا بالمشرع إلى الاعتراف بنوع من الحرية في اختيار المتعاقد في حالات وظروف معينة لا تكون فيها طلب العروض مجدية وهو ما يعرف اصطلاحا بأسلوب التراضي.

المطلب الثاني: قاعدة حرية الوصول للصفقة والمساواة بين المترشحين

يقصد بمبدأ حرية الوصول للصفقة العمومية في النظام القانوني للصفقات العمومية أن يكون الترشح لنيل الصفقة حرا غير مقيد. ويتوجب على السلطة المتعاقدة خلق جو من المنافسة بين المترشحين للصفقة، حيث لا يجوز لها إقصاء مترشحين على أساس شروط أو اعتبارات غير منصوص عليها في قانون الصفقات العمومية ،كما يهدف هذا المبدأ أيضا منع إقصاء المترشحين الذين تستوفي فيهم الشروط المفروضة قانونا

. 1-قدوج حمامة، **مرجع سبق ذكره** ، ص56

2-عوابدي عمار ،**القانون مرجع سبق ذكره** ، ص76

لأجل إجراء استشارة، إضافة إلى أن هذه الشروط لا يمكن أن تخرج عن إطار تلك المحددة في موضوع العقد .أما مبدأ المساواة وعدم التمييز بين المترشحين، فهو يلتقي أيضا مع المبادئ السابقة ونقصد بالمنافسة العامة وحرية الوصول إلى الصفقة، ويقصد به في إطار قانون الصفقات العمومية بأن يعامل جميع المترشحين والمشتركين معاملة متساوية قانونا وفعلا حيث أنه لا يجوز مثلا قبول طلب أو عدة طلبات بدون وجود تأمين بينما يلزم الباقون بإرفاق .الصفقة بتأمين كما أنه طبقا لهذا المبدأ لا يجوز السماح لأحد المتنافسين بالإطلاع على ملف طلب العروض دون بقية المتنافسين، وبالمقابل لا يجوز للمصلحة المتعاقدة أن تقوم بمفاوضات ومساومات مع أحد المتنافسين في أي أمر من الأمور التي تتعلق بالمناقصات العامة أو بشروط التعاقد، والقضاء الإداري الذي قرر هذا المبدأ يحرص دائما على ضرورة احترامه .ورغم تعدد أشكال وأنواع الصفقات العمومية واختلافها إلا أن تقوم جميعها على هذه المبادئ العامة المتمثلة في حرية الترشح والمساواة بين المتنافسين، فإحداثا وتطبيقا لهذه المبادئ بين العارضين، وضع المشرع إجراءات خاصة لإبرام الصفقة العمومية لأنه من المقرر أن المتعاقد مع الإدارة لا يمكن أن يتم اختياره إلا بإعمال إجراءات محددة بموجب تنظيم قانوني و إذا كانت هذه الإجراءات تقيد و تحد من حرية اختيار المصلحة المتعاقدة للطرف المتعاقد معها، فهل بالمقابل كرست المبادئ التي تقوم عليها عملية إبرام الصفقة العمومية ؟ و ما هي حدود تطبيق مبدأ حرية الوصول للصفقة العمومية وكذا المساواة بين المترشحين ؟ و ما هي الضمانات المقررة لتكريس هذين المبدأين ؟ الفرع الأول: سلطة الإدارة في تحديد معايير اختيار المترشحين إن الجدير بالذكر أن المصلحة المتعاقدة تتقيد بمبدأ المساواة بين المترشحين للصفقة بصرف النظر عن أية اعتبارات قد تعوق التحاقهم أو تقدمهم لنيل المشاريع أو الخدمات أو الدراسات التي يرغبون في المساهمة في إنجازها، بمعنى أنه من يملك قانونا التقدم إلى الصفقة، الحق في الاشتراك فيها على قدم المساواة مع باقي المتنافسين و ليس للإدارة أن تقيم أي تمييز غير مشروع بين المتنافسين[1].

1-عوابدي عمار ،**القانون مرجع سبق ذكره** ، ص76

1-إلزامية الإعلان عن الصفقة العمومية :

الإعلان إلى جميع الراغبين بالتعاقد و إبلاغهم عن كيفية الحصول على شروط التعاقد و نوعية المواصفات المطلوبة و مكان و زمان إجراء أي شكل من أشكال طلب العروض .فإذا رغبت المصلحة المتعاقدة في التعاقد ، فإن أولى خطوات هي الإعلان عن شروط العقد و يعد هذا الإعلان بمثابة الدعوة للراغبين في التعاقد . إن إعلان الإدارة عن إجراء مناقصة أو مزايدة أو ممارسة لتوريد بعض الأصناف عن طريق التقدم بعروض ،وهذا الإعلان ضروري حتى يكون هناك مجال حقيقي للمنافسة بين الراغبين في التعاقد مع الإدارة ، لأن بعض الراغبين في التعاقد قد لا يعلمون بحاجة الإدارة إلى ذلك، ومن ناحية أخرى فإن الإعلان يحول بين الإدارة وبين المواطنين بحجة أنهم وحدهم الذين تقدموا فالتزامات وشروط الإعلان أو الدعوة للمنافسة يرتبها قانون الصفقات ، فهي موضوعة أساسا من أجل تحقيق فعالية الطلب العام، وكل هذا ضمانا للمساواة في المعاملة وحرية دخول المترشحين لإبرام صفقة عمومية [1].

2- إجراء المنح المؤقت للصفقة العمومية:

2-1الإجراءات السابقة للمنح المؤقت :

الوصف الفني لما يستطيع المتقدم القيام به وفقا للمواصفات المطروحة في الصفقة ، و كذلك تحديد السعر بعد مرحلة الإعلان عن طلب العروض، تضع المصلحة المتعاقدة تحت تصرف أية مؤسسة أو مترشح يسمح لهما بتقديم العروض ، كل الوثائق المتعلقة بالصفقة مع إمكانية إرسالها إلى المترشح و بعد إطلاعهم على هذه الوثائق يقوم المترشحون بتقديم عروضهم من أجل الظفر بالصفقة.الذي يطلبها [2].

تعرف العطاءات بالعروض التي يتقدم بها الأشخاص في الصفقة و التي يتبين من خلالها الذي يقترحه و الذي يرتضي على أساسه إبرام العقد فيما لو رست عليه الصفقة و يجب أن تقدم العروض خلال المدة المحددة من طرف المصلحة المتعاقدة و يبدأ تقديمها من تاريخ أول صدور للإعلان عن طلب العروض

1-محمد أحمد عبد النعيم،مرحلة المفاوضات في العقود الإدارية ، دراسة مقارنة ، دار النهضة العربية ،القاهرة 2000،ص15

2- الجبور محمد خلف ،العقود الإدارية ،الطبعة الثانية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع الاردن ،1988،ص50

في اليوميات الوطنية أو الجهوية أو المحلية أو النشرة الرسمية للصفقات العمومية .و قد أعطيت السلطة التقديرية للمصلحة المتعاقدة في اختيار الأجل الذي يناسبها ، لكن شريطة مراعاة عناصر معينة مثل تعقيد موضوع الصفقة و المدة التقديرية اللازمة لتحضير العروض و إيصال التعهدات وكان من الأفضل و تفاديا لأية خروقات عليه كأن يذكر مثلا 20 يوما ابتداء من اليوم الموالي من تاريخ نشر أول إعلان مناقصة كما يمكن للمصلحة المتعاقدة أن تمدد هذا الأجل المحدد لإيداع العروض إذا اقتضت الظروف ذلك ، مع ضرورة إخطار المترشحين بكل الوسائل .و إضافة إلى عنصر الآجال ، يجب أن تقدم العروض طبقا لدفتر الشروط

1-المنح المؤقت و إرساء الصفقة :

إن المصلحة المتعاقدة ليست لها حرية مطلقة في عملية الاختيار و البت النهائي في العروض ، إذ يجب عليها التقيد في هذه المرحلة بجملة من الضوابط و الثوابت تحددها سلفاً و تعلن عنها ، عملاً بقانون الصفقات العمومية الذي ينص على أنه: " يجب أن تكون معايير إختيار المتعامل المتعاقد ووزن كل منها مذكورة إجبارياً في دفتر الشروط الخاص بطلب العروض "[1] :

للصفقة بعد إتمام إجراءات فحص العروض و انتقائها و اختيار أفضل متعهد يصدر قرار منح مؤقت لهذه الصفقة التي رست عليه في انتظار إتمام إجراءات التصديق و الاعتماد و الرقابة الخارجية عن طريق عرض الصفقة على ويجب الإشارة إلى أن إجراء المنح المؤقت للصفقة للصفقة في نفس الجرائد التي نشر فيها إعلان طلب العروض مع تحديد السعر و آجال الإنجاز و المعايير التقنية و البشرية و بذلك يكون قد أضفى على إبرام الصفقات شفافية أكثر بإعلان الفائز مؤقتاً بالصفقة .

1- الجبور محمد خلف ،**مرجع سبق ذكره** ، ص81

خلاصة

من خلال المتابعة الميدانية لتنفيذ وإبرام الصفقات العمومية ،في محيط مديرية التجهيزات العمومية لحظنا إنا هناك اهتمام كبير في تطبيق البنود العامة للقانون الجديد للصفقات العمومية ، وفي أجواء تتبعنا لمراحل منح الصفقة بناء مكتبة 500 مقعد لحظنا مبادئ حوكمة المؤسسات تتجلى في الشفافية ،والعدالة التي دعمت في التنمية الاجتماعية المحلية ،وكذا جلب قدر هام من المترشحين والمتعهدين للحفظ على المصلحة العامة والمال العام ملائمة الأدوات والمعايير المالية المستعملة في التحليل والتقييم المالي من طرف البنك للمؤسسات ولمشاريعها الاستثمارية.

الخاتمة

نظرا للتحديات الجديدة أصبحت قواعد ومبادئ الحوكمة ، من بين المواضيع المهمة المطروحة على صعيد اقتصاديات دول العالم ، كما تشكل عنصرا هاما لتعزيز الإصلاح الاقتصادي والتنظيمي في ظل العولمة وانفتاح اقتصاديات الدول على بعضها البعض والمنافسة الشديدة .

حيث أن ما يتحقق من التطبيق الفعلي والفعال لحوكمة المؤسسات هو إنتاج معلومات محاسبية ذات جودة وتتميز بالمصدقية والشفافية .

النتائج المتوصل إليها :

من خلال الجانب النظري والتطبيقي لموضوع الدراسة ، تم التوصل الى مجموعة من النتائج والتي تعتبر اختبار للفرضيات الموضوعة سابقا .

ومن النتائج المتوصل إليها من الطرح النظري :

-تعتبر حوكمة المؤسسات على أنا القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من جهة وأصحاب المصالح من جهة أخرى

فاحوكمة المؤسسات بمثابة النظام الذي تدار وتراقب به المؤسسات ،وتهتم أساسا بالإدارة الرشيدة لشؤون المؤسسة.

قائمة المراجع

باللغة العربية:

1. أ.د حسين احمد دحدوح, **دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات في سوريا**, مجلة اربد للبحوث والدراسات, جامعة اربد الأهلية, الأردن المجلد (11) العدد الأول 2007.

2.عبد القادر سليمان، **الأسس العقلية للسياسة**، الديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1 ، 2007، ص26 .

3.طاهر شاهر القشي ،**انهيار بعض المؤسسات العالمية واثرها في بيئة المحاسبة**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 25، العدد7، الأردن، 2005، ص13.

4.محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15- 17 ديسمبر 2012 ، جامعة الجنان ، لبنان،ص12

5.محسن احمد الخضيري، **حوكمةالمؤسسات**، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2005، ص30.

6.مريزق عاشور، صورية معمري، **حوكمةالمؤسسات بين فلسفة المفهوم الإداري وإمكانية التجسيد الفعلي**، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمةالمؤسسات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، ص06

7. محمد مصطفى سليمان، **حوكمةالمؤسسات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذين**، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص16.

8.طارق عبد العالي حماد، **حوكمةالمؤسسات المفاهيم، المبادئ، التجارب– تطبيقات الحوكمة في المصارف**، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005، ص25.

9.ميرة عثماني، **أهمية الحوكمة في البنوك واثرها على بيئة الاعمال مع الإشارة الى حالة الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، تخصص علوم اقتصاد، قسم، مالية وبنوك وتأمينات، المسيلة، الجزائر، 2012/2011، ص43.

10.محمد عبد الحليم عمر، **حوكمةالمؤسسات**، ورقة بحث مقدمة ضمن حلقة النقاشات الثالثة والثلاثون في مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الازهر، مصر ، 2005، ص08.

11.هاني محمد خليل ،مدى **تاثير تطبيق حوكمةالمؤسسات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص23.

12. عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية**، مكتبة النشر والتوزيع، مصر، ط1، 2008، ص36.

13.طارق عبد العالي حماد، **حوكمةالمؤسسات –شركات قطاع عام، خاص ومصارف**، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر،ط2، 2007 ، ص49

14. حسين عبد الجليل أل غزوي ،**حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية** (دراسة اختباريه على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،كلية الإدارة والاقتصاد ،قسم المحاسبة ،الأكاديمية العربية في الدنمارك،2010،ص34

15. محمد مصطفى سليمان، **حوكمةالمؤسسات في معالجة الفساد المالي والاداري**، الدار الجامعية ، مصر،ط1،2009 ، ص18.

16.كنان كندة ،**مبادئ حوكمةالمؤسسات في سورية – دراسة مقارنة لمصر والأردن**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد02، 2010، ص682

17.ليلى ريمة هيدوب، **المراجعة كمدخل لجودة حوكمةالمؤسسات دراسة حالة مؤسسة الوطنية للاشغال العمومية للابار(ENTPI)** مذكرة للحصول على ، تخصص المحاسبة والجباية المعمقة، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر، 2012،

18 .محمد شريف توفيق، **قراءات من الانترنت في حوكمةالمؤسسات: الأهمية والمبادئ والمصطلحات**، جامعة القاهرة، متاح على الموقع، www.infotechaccountants.comK تاريخ الاطلاع 2017/01/12، التوقيت11:11

19.محمد حسن يوسف، محددات **الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، منشورات البنك القومي ، مصر، 2007،

20.خالد الخطيب، عصام قريط، **مفاهيم الحوكمة وتطبيقها حالة الأردن ومصر**، تخصص محاسبة، جامعة دمشق، ص06

21.يحياوي نعيمة ،بوسلمة حكيمة،**دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات** ،ورقة بحث مقدمة ضمن فعليات الملتقى الوطني حول المحكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والاداري ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،2012،ص08

22.جون سولفيان، أنا ناجرودكيفتش، **نظرة إلى المستقبل: الفوائد الاستثمارية لحوكمة الشركات بالنسبة لمجتمع الأعمال**، مركز المشروعات الدولية الخاصة بقضايا الإصلاح الاقتصادي، متاح على الموقع www.cope.org، تاريخ الاطلاع 21/ 2017/04، التوقيت12:20

23.بوهراوة صبرينة ، إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات ،منشور في :مركز المشروعات الدولية الخاصة ،**حوكمة المؤسسات قضايا و اتجاهات** ،نشرة دورية الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ،العدد رقم 16 ،2009 ،ص03.

24. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية ،"**ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية** "،2009،ص17

25. نوال صبايحي، **تجارب دولية في تطبيق الحوكمة في مختلف القطاعات**، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصاديات، جامعة البويرة، الجزائر، ص14.

26. مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرة دورية**، العدد13، 2009،ص 16

27.حفيظة هاجر كلثوم،"**المراجعة الداخلية كألية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات الإقتصادية** "،مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ،تخصص محاسبة ومراجعة ،جامعة الجزائر ،2013،ص36

28.علاء الدين عيشي، **مدخل القانون الإداري**، دار الهدى، الجزائر، ط1، 2012، ص 293.

29. المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 ،المتضمن الصفقات العمومية المنشور في الجريدة الرسمية العدد50.

31.عمار بوضياف،**شرح تنظيم الصفقات العمومية** ،جسور للنشر والتوزيع ،الجزائر ،الطبعة الثالثة ،سنة 2011،ص59

32.حمزة ورياشي ،**حدود السلطة التقديرية للإدارة في الصفقات العمومية** ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق ،كلية الحقوق والعلوم القانونية ،تخصص قانون إداري ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2012،2013 ص3

33. قدوح حمامة ، **عملية إبرام الصفقات العمومية في القانون الجزائري** ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،الطبعة الثالثة ،2006،ص53

34.عصمت عبد الله الشيخ ،**مبادئ ونظريات القانون الإداري** ،جامعة حلوان ،مصر 2003 ،ص257

35.محمد الصغير بعلي ،**العقود الإدارية** ،دار العلوم للنشر والتوزيع ،عنابة ،الجزائر ،2005،ص73

36.مولود ديدان ،**قانون الصفقات العمومية** ،دار بلقيس ،الجزائر،2013،ص67

37.سعيدة عيشاوي،نبيلة خير الدين ،**تنفيذ الصفقات العمومية والمنازعات التي تتخللها** ،مذكرة تخرجمقدمة لنيل إجازة القضاء ،المدرسة العليا للقضاء ،الجزائر،2005،ص18

38.زواوي عباس،**أليات مكافحة الفساد الإداري في مجال الصفقات العمومية** ،اطروحة دكتوراهفي العلوم القانونية تخصص قانون جنائي،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2012-2013 ص200

39.نسيغة فيصل ،**النظام القانوني للصفقات العمومية واليات حمايتها** ،مجلة الاجتهاد القضائي ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة بسكرة ،العدد الخامس ،سبتمبر2002،ص113

40.عوابدي عمار ،**القانون الإداري** ،الجزء الثاني النشاط الإداري،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،طبعة 2007،ص202

41.محمد أحمد عبد النعيم،مرحلة المفاوضات في العقود الإدارية ، دراسة مقارنة ، دار النهضة العربية ،القاهرة 2000،ص15

42.الجبور محمد خلف ،العقود الإدارية ،الطبعة الثانية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع الاردن ،1988،ص50

باللغة الفرنسية

[1]Frédéric Geogel ,**It Governance** , 3 ème édition , Dunod ; France ; p04.

[1] The Institute Of InternalAuditors, **The LessonsthatLie beneath**, tone at the top, USA, February,2002,p02

[1]1 Jaques Renard ,**Théorie et pratiques de l'audit interne** ,édition d'organisation, 6eme édition, paris, 207,p439

[1]Alamgir , M , **Corporate Governance** : A Risk Perspective, paperpresented to coorporategovernance and reform : paving the way to financialstabilitynddevelopment , Egyptianbankinginnstitute, Cairo , M ay 07-08 , 2007.p03