



جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم المالية و المحاسبة التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

## الرقبة المالية وعلاقتها بالصفقات العمومية

دراسة حالة بلدية الصفصاف ولاية مستغانم

تحت إشراف :

الأستاذ د. بوظراف الجيلالي

مقدمة من طرف الطالبتان :

محمد بن عطية دحمانية

جدي حليلة

أعضاء اللجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	من جامعة
رئيسا	د- بن زيدان الحاج	أستاذ محاضرة	مستغانم - خروبة-
مشرفا	د- بوظراف الجيلالي	أستاذ محاضرة	مستغانم - خروبة-
مناقشا	أ- شهيدة عبد الله	أستاذ مساعد	مستغانم - خروبة-

السنة الجامعية : 2020/2019

# اهداء

باسم الله الذي اعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع و مكننا من بلوغ مبتغانا، وقدردنا على  
كتابة هذه الاسطر، نحمده و نشكره و الفضل له وحده .

الى من قال فيهما الله عزوجل:

"ولا تقللها اف ولا تنهرهما و قل لهما قولا كريما "

الى من كانا سندي في الدنيا و افنيا حياتهما في سبيل تربيتي و تعليبي، الى مثلي و قدوتي، الى  
الوالدين الكريمين، امد الله في عمر والدتي و اب الكريم انشاء الله .

الى اخي و اخواتي، فلطالما اسعدتهم مثابرتي و فرحوا لنجاحي و الى كل العائلة الكريمة و الى  
خطيبي زوجي قررة عيني

الى زملاء الدراسة عبد بن القلاوز سهيلة، مصالي حكيمة بقدور بن عطية جمعية .

الى أساتذة المحترمين في الكلية

و الى مؤطر الأستاذ بوظراف الجيلالي، الذي لم يدخر جزءا من وقته لاتمام هذا العمل  
المتواضع .

محمد بن عطية دحمانية

جدي حليلة .

## التشكرات

نسأل الله العظيم رب العرش العظيم ان يتولانا في الدنيا و الآخرة، و يجعلنا من الذين اذا أعطوا فشكروا، و اذا ابتلوا صبروا، و اذا اذنبوا استغفروا، فافضل شكر لمن اعطانا نعمة العقل و التفكير و التدبير، و وهبنا القدرة و الصبر و وفقنا على انجاز هذا العمل المتواضع، لك الحمد عدد ما كان و ما هو كائن و ما سيكون .

شكر خاص الأستاذ المحترم "بوظراف الجيلالي" الذي وافق على اشراف هذا العمل و التي وضع كل ثقته فينا،

و لم يبخل علينا لحظة بتوجيهاته و مسانדתه لنا في كل المواقف، فهو الذي زودنا بالعلم و المعرفة طيلة انجاز هذا العمل، فنشكرها جزيل الشكر على نصائحه القيمة التي قدمها و على صبرها و تفهمها لنا.

شكر جزيل الى جميع الى كل الأساتذة الكرام الذين لولاهم لما تحصلنا على هذه الفرصة لبناء مستقبل لنا،

و الى عمال بلدية صفصاف التي اتاحت لنا فرصة التريص، و الى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب او بعيد، ولو بكلمة طيبة .....

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	تشكرات وتقدير
	الاهداءات
أ-د	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول تقديم للرقابة المالية</b>	
7	مقدمة الفصل.
8	المبحث الأول: عرض وتحليل للرقابة المالية
8	المطلب الأول: ماهية الرقابة المالية
8	الفرع الأول: تعريف الرقابة المالية
9	الفرع الثاني: أنواع الرقابة المالية
12	المطلب الثاني: أهداف ومقومات الرقابة المالية
15	المطلب الثالث: أهمية الرقابية المالية وخصائصها
17	المبحث الثاني: تأثير الرقابة المالية على المؤسسة
17	المطلب الأول: مراحل عملية الرقابة المالية
26	المطلب الثاني: أدوات الرقابة و دور المراقب المالي
26	الفرع الأول: أدوات الرقابة
30	الفرع الثاني: المراقب المالي
34	المطلب الثالث: معوقات الرقابة المالية في المؤسسة
34	الفرع الأول: المشكلات و المعوقات
36	الفرع الثاني: الحلول
38	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثاني عموميات حول الصفقات العمومية</b>	
40	مقدمة الفصل
41	المبحث الأول: مفهوم الصفقات العمومية
41	المطلب الأول: تعريف الصفقات العمومية

43	المطلب الثاني : خصائص الصفقات العمومية
44	المطلب الثالث : مصادر الصفقات العمومية
47	المبحث الثاني : كيفية إبرام الصفقات العمومية
47	المطلب الأول: إبرام الصفقات عن طريق التراضي
49	المطلب الثاني : إبرام الصفقات عن طريق المناقصة
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>دراسة حالة بلدية الصفصاف</b>	
61	المبحث الأول: مفهوم البلدية صفصاف
61	المطلب الأول: لمحة عن بلدية صفصاف
63	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمصالح البلدية
68	المبحث الثاني: الإجراءات العملية الإبرام و تنفيذ الصفقات العمومية (صفقة اقتناء، صفقة انجاز)
68	المطلب الأول : اقتراح تسجيل عملية
74	المطلب الثاني:ليات الرقابة على الصفقات العمومية ( صفقة اقتناء صفقة انجاز )
74	الفرع الأول: الرقابة القبلية الداخلية
75	الفرع الثاني-الرقابة القبلية الخارجية
78	خلاصة الفصل
	خاتمة عامة
	قائمة المراجع

# مقدمة عامة

تعد الصفقات العمومية الأداة الاستراتيجية التي وضعها المشرع في ايدي السلطة العامة لإنجاز العمليات المالية المتعلقة بإنجاز، تسيير و تجهيز المرافق العامة . اذ ان الاقتصاد الجزائري يعتمد بصفة أساسية على ضخ الأموال العامة من اجل تنشيط العجلة الاقتصادية و ذلك بزيادة حجم النفقات العمومية، و منه فنظام الصفقات يعد الوسيلة الأمثل لاستغلال و تسيير الأموال العامة .

ان مجال الصفقات العمومية يشكل اهم مسار تتحرك فيه الأموال العامة ذلك انه يعتبر احد المداخل التي تؤدي الى ظهور حالات للفساد بكل صوره، و هو ما أدى الى اهتمام المشرع بوضع الأسس القانونية و الإجرائية المنتهجة في ابرام الصفقات العمومية، و خلق الهيئات التي من شأنها وضع الرقابة على اعداد هذه الصفقات من بدايتها الى نهايتها .

و نظرا للأهمية البالغة للرقابة على الصفقات العمومية خصص المشرع الجزائري في المرسوم الرئاسي الجديد مادة من المادة فصلا بأكمله للرقابة ( الفصل الخامس ) و ادرج فيه مجموعة من الأقسام، حيث خصص لها 47 مادة من المادة 156 الى المادة 202 و هذا ما يعكس أهمية الرقابة على مستوى سير الصفقات العمومية .

جاءت المادة 156 من المرسوم الرئاسي الجديد على ان الصفقات العمومية التي تبرم من طرف المصالح المتعاقدة تخضع للرقابة قبل دخولها حيز التنفيذ و اثناء تنفيذها و بعده، و تمارس عمليات الرقابة في شكل رقابة داخلية و خارجية و رقابة وصاية.

## 2-الإشكالية الرئيسية : يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للبحث على الشكل التالي:

-ماهي الاليات التي وضعها المشرع الجزائري الهادفة الى تحسين سير الصفقات العمومية و ما طبيعة الرقابة المفروضة على الصفقات العمومية كآلية للحفاظ على المال العام ؟

## 3-الأسئلة الفرعية: و يندرج ضمن هذه الإشكالية أسئلة فرعية نوردتها كما يلي :

-هل تساهم المواد القانونية المتعلقة بابرام الصفقات العمومية و تنفيذها في تعزيز الرقابة على الصفقات العمومية؟

-ماهي الإجراءات الممارسة من طرف الهيئات التنفيذية و ما مستوى دورها الرقابي حسب التنظيم المعمول به؟

-ما هي مستويات الرقابة على الصفقات العمومية على مستوى بلدية صفصاف؟

4-فرضيات الدراسة : لمحاولة إعطاء إجابة أولية عن التساؤلات الفرعية المذكورة سابقا، نصيغ الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: لقد جاء في المرسوم الرئاسي 247/15 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام موضع في مواده كيفية فرض أدوات الرقابة و ذلك من خلال عملية مرحلة اعداد الصفقة منذ بدايتها الى نهايتها .

الفرضية الثانية : لقد بين المرسوم الرئاسي 247/15 كيفية عملية رقابة الأجهزة الرقابية و كذلك مهام و دور كل هيئة رقابية حيث ان الأجهزة الرقابية تهتم بتفادي الأخطاء و تجنب وقوعها و تصحيحها و تقديم توصيات و توجيهات لتفادي الوقوع فيها مستقبلا وفق الاشكال الرقابية الممارسة و الوقوف على مدى مرونة تطبيق الإجراءات و احداث التعديلات المناسبة عليها و كذلك الحفاظ على المال العام .

الفرضية الثالثة : تتم عملية ابرام و تنفيذ الصفقات العمومية على مستوى بلدية صفصاف عبر مصالحها المختصة ( مكتب الصفقات العمومية و متابعة المشاريع ) حيث تقوم هذه المصلحة بابرام و تنفيذ الصفقة مثل ما نص عليه قانون تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام 247/15 الا انها تختلف من خلال عملية الرقابة حسب طبيعة عملها حيث تخضع الى رقابة بعض الأجهزة الرقابية مثل رقابة اللجنة البلدية للصفقات .

خامسا - مبررات اختيار الموضوع : هناك عدة أسباب دفعتني الى اختيار هذا الموضوع بالذات و هي :

- ♣ التغيير النوعي في تسيير الصفقات العمومية في ظل التغيرات الاقتصادية المعاصرة .
- ♣ الوقوف على مدى حماية الأجهزة الرقابية للمال العام .
- ♣ رغبتنا في معرفة الدور الذي تلعبه الصفقات العمومية و الرقابة لتحقيق مخططات و اهداف الدولة .
- ♣ كثرة التعديلات فيما يخص القوانين المتعلقة بقانون تنظيم الصفقات العمومية .
- ♣ اثرء مكتبة الكلية بمراجع حول الصفقات العمومية .

6-اهداف الدراسة و أهميتها : ان الأهداف التي نحاول الوصول اليها من خلال بحثنا تتمثل فيما يلي :

- ☺ تحديد و توضيح مفهوم الرقابة على الصفقات العمومية و دور الأجهزة الرقابية في حماية المال العام .
- ☺ توضيح الإجراءات العملية في ابرام و تنفيذ الصفقات العمومية و اية الرقابة عليها على مستوى بلدية الصفصاف
- ☺ نهدف الى اثرء المكتبة الاقتصادية .
- ☺ محاولة تقصي مواطن الخلل في قانون الصفقات العمومية .
- ☺ اظهار الدور الفعال للرقابة في كيفية حماية المال العام من جهة و حقوق المتعاقدين من جهة أخرى .

7-دراسات السابقة : للحصول على إجابة للاشكالية المطروحة اطلعنا على العديد من الدراسات حول الرقابة على الصفقات العمومية نذكر منها ما يلي :

العدد 47 بمجلة العلوم الإنسانية للاستاذة بوسلامة حنان كلية الحقوق جامعة الاخوة منتوري قسنطينة المعنونة بالرقابة على الصفقات العمومية في قانون الجزائري .

ان الضوابط الرقابية التي اقرها المشرع في مختلف النصوص و الأطر القانونية و التي تمارسها العديد من الأجهزة الإدارية الرقابية المختصة سواء على المستوى المحلي او الوطني على مستوى كل القطاعات بشكل عام من اجل حسن تسيير و توجيه و ضبط المال العام و حمايته من الفساد و التبيد بما يخدم المصالح العامة للأفراد و المجتمع على حد سواء قد مس خاصة مجال الصفقات العمومية لما يمتاز به من صلة وثيقة بالخزينة العمومية و كذلك كثرة انتشار الجرائم الفساد في مجالها و لهذا خصها المشرع الجزائري بموجب المرسوم الرئاسي الجديد 247/15 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويض المرفق العام برقابة داخلية و رقابة خارجية عن طريق لجان مختصة، هذه اللجان التي مكنت جميع اطراف العقد سواء متعامل متعاقد او مصلحة متعاقدة من المبادئ التي تحكم الصفقات العمومية و التي تعبر عن مدى نزاهة و اتفافية و علانية العملية التعاقدية من خلال مشاركة المتنافسين للجان الرقابة الداخلية و حضورهم لمختلف العمليات الرقابية في جلسات علنية بما يسمح بإبعاد الشبهة و سوء الظن بالإدارة العمومية .

إضافة الى ان خضوع الصفقات العمومية لشتى أنواع الرقابة الداخلية و الخارجية يعتبر مؤشرا إيجابيا لضمان حماية المال العام من الفساد فهذا ما يؤكد نجاعة هذه الإجراءات الرقابية في الحفاظ على المال العام و كذلك محاربة كل أوجه الفساد التي قد تمس مجال الصفقات العمومية رغم اننا قد لاحظنا من جهة أخرى ان العمل الرقابي للجان الصفقات المختصة يصطدم بمجموعة من الصعوبات في الميدان و خلال ممارسته لنشاطه اليومي خاصة مع الثغرات و النقائص و غموض بعض النصوص القانونية الواردة في تنظيم الصفقات العمومية .

و كذلك لاحظنا ان قانون الوقاية من الفساد و مكافحته قد اثر تأثيرا بالغا في الحد من السلطة التقديرية الممنوح للإدارة و كل من روح المبادرة لدى الإطارات اثناء ممارستهم ل نشاطاتهم الرقابية خوفا من المساءلة القانونية .

هذا فيما يخص فعالية الرقابة في مجال العمومية محافظة على المال العام من جهة و العمل على إرساء صفقات وفقا لمبادئ التشريع المعمول به في مجال الصفقات العمومية بعيدا عن كل أوجه الفساد الإداري .

8-الاطار الزمني للدراسة :

ان الاطار الزمني الذي يحدد دراستنا هذه يتعلق بتحليل قانون الصفقات العمومية منذ اول ظهور له في قوانين المالية ، ان التغييرات و التحديثات المستمرة التي يخضع لها هذا القانون يحتم علينا تتبع هاته التغييرات بالتحليل و الاستنتاج و بالتالي فان الاطار الزمني لدراستنا المتعلقة بهذا الموضوع تبدأ بأول قانون للصفقات العمومية و تنتهي باخر تغيير او تعديل او استحداث له خلال فترة دراسته .

#### 9- المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة و الوصول الى النتائج الموجودة اعتمدنا المزج بين المنهج الوصفي التحليلي و المنهج المقارن ففي الجانب النظري نظرا لطبيعة موضوعنا يقتضي استخدام و اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم أساسا على البدء بالمفاهيم الأساسية للصفقات العمومية و طرق الإجراءات و ابرامها ، و المنهج المقارن الذي حاولنا من خلاله مقارنة المراسيم و القوانين المتعلقة بالصفقات العمومية بما هو مطبق في الميدان الواقعي كما قمنا من خلال دراسة الحالة و ذلك عن طريق الاحتكاك بالميدان و من اجل اثناء موضوع بحثنا و استخدمنا أداة المقابلة في عملية جمع المعلومات .

#### 10- صعوبات الدراسة :

اثناء دراستنا لهذا الموضوع واجهتنا مجموعة من الصعوبات ابرزها ندرة المراجع المتخصصة ، خاصة فيما تعلق بتحليل المواد القانونية و كذا التجديد و التعديل المستمر لقانون الصفقات العمومية من قبل المشرع دون ان يكون فيه تحليل لهذا التعديل من قبل الفقهاء ، هذا مما اضطرنا الى الاجتهاد و الاستعانة بخبراء في الميدان التطبيقي من اجل الوقوف على التحاليل و الإجابات المراد الوصول اليها .

#### 11 – محتوى الدراسة :

و بناء على ما سبق بيانه و للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم موضوعنا محل الدراسة الى ثلاثة فصول مقسمة الى فصلين نظريين و فصل تطبيقي ، و معيارنا لهذا التقسيم يعتمد على الإحاطة النظرية الكاملة للموضوع و الدراسة التطبيقية لاحد جوانب موضوعنا في احدى التي تقوم بتنفيذ هذا القانون كون ان هذا القانون ذو تطبيق هرمي كما انه يتم تطبيقه على نفس المستوى في مختلف الهيئات

الفصل الأول  
تقديم للرقابة المالية

### مقدمة الفصل :

ان المؤسسات الناجحة هي التي تعمل على إدارة وجيدة تمكنها من مواجهة المشاكل و الصعوبات وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف و العمليات الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها ، و هي التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة ، حيث تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة و عدم التلاعب في النفقات و الإدارات للجماعات المحلية و ضرورة وجود رقابة تواكب جميع مراحل الميزانية من الاعداد و الاعتماد و التنفيذ و الرقابة على سلامة تنفيذ الخطة المالية للجماعات المحلية انفاقا و ايرادا وفقا لما قررته ميزانيتها ، هذه الرقابة التي تعمل على التحقق من استخدام الاعتمادات المقررة في الأغراض التي تخصص من اجلها مع كشف سوء التسيير و الاستقلال ، بالإضافة الى الزيادة في الانفاق هكذا نجد ان هناك بلديات تعاني من عجز في ميزانيتها و تبقى عاجزة على احداث التنمية المحلية بالرغم من التوزيع العادل للثروة الجزائرية ، كما ان مدى تطبيق الأهداف المسطرة من خلال تغطية الميزانية تتعلق بصفة مباشرة بمدى سلامة القواعد المحاسبية و القوانين المنظمة لها .

المبحث الأول : عرض و تحليل للرقابة المالية .

المطلب الأول : ماهية الرقابة المالية .

الفرع الأول : تعريف الرقابة المالية<sup>1</sup>

1- المفهوم اللغوي :

تعني المحافظة على الشيء و صونه و حراسته ، وهذا المفهوم يعتمد على المحافظة على الأموال و ترشيد انفاقها .

2- المفهوم الفني :

اختلف الكتاب فيما بينهم و مرد ذلك الى الوظيفة التي ينظر بها الى الرقابة و الأهداف التي يجب ان تحققها .

3- الرقابة بمدلولها العام :

التحقق أولا بأول من ان التنفيذ يتم وفق ما هو مقرر له في الخطة في حدود التعليمات و القواعد المقررة بغية اكتشاف نواحي الخطا و الانحرافات و إيجاد الحلول المناسبة لها و علاجها و تجنب الوقوع في تلك الأخطاء .

تعددت تعاريف الرقابة المالية و سنذكر بعضها منها<sup>2</sup>:

عرفها مكتب المحاسبة العام في الولايات المتحدة الامريكية باعتباره هيئة الرقابة الخارجية كما يلي :

1 – فحص العمليات المالية و مدى الالتزام بالقوانين و التشريعات و مراجعتها .

2 – فحص كفاءة و اقتصاديات العمليات و مراجعتها .

3 – فحص و مراجعة نتائج البرامج .

عرفت الرقابة المالية وفق ما ورد بتوصيات المؤتمر العربي الأول للأجهزة العليا للرقابة المالية ب:

هي منهج علمي شامل يتطلب التكامل بين المفاهيم القانونية و الاقتصادية و المحاسبة و الإدارية و يهدف الى التأكد من المحافظة على الأموال العامة و رفع كفاءة استخدامها و تحقيق الفعالية في

<sup>1</sup> حميدي سليمان سحيمات الرقابة الادارية و المالية على الاجهزة الحكومية، عمان، مكتبة دار الثقافة، 1998 ص86،

<sup>2</sup> حميدي سليمان سحيمات، مرجع سبق ذكره، ص86،

النتائج المحققة على ان يقوم بهذه المهمة جهاز مستقل ينوب عن السلطة التشريعية غير خاضع للسلطة التنفيذية .

- يعرف بعض العلماء الرقابة المالية بانها مجموعة الاعمال المتعلقة بصناعة تنفيذ الخطة و تسجيل الأرقام التي تتحقق و تحليلها للتعرف على مدلولاتها ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية أي اتجاه يساعد على تحقيق الأهداف او معالجة أي قصور<sup>1</sup>.
- كما عرفها اخر : الرقابة المالية تعني الوظيفة التي تقوم فيها وحدات حكومية او غير حكومية من اجل تتبع المال العام و حراسته و حفظه استنادا على مرجعية تشريعية<sup>2</sup>.
- كما عرفها ثالث : " الرقابة المالية هي الرقابة التي تستهدف التأكد من حسن استعمال المال العام بما يتفق مع اهداف التنظيم الإداري .

### الفرع الثاني : أنواع الرقابة المالية<sup>3</sup>.

ان الأصول و المبادئ العلمية التي تحكم عملية الرقابة تكاد تكون واحدة لكل نوع من أنواع الرقابة و يتميز كل نوع عن اخر اما باختلاف صفات الأشخاص الذين يقومون بعملية الرقابة و مرجعهم الوظيفي او القانوني و اما باختلاف الطرق و الأساليب التي يسلكها المراقبون في تنفيذ عملية الرقابة و بالتالي نقسم أنواع الرقابة الى ما يلي :

أولا : الرقابة المالية من حيث المكان .

#### 1- رقابة الخارجية :

هي الرقابة التي تمارس من خلال التنظيم ، و من قبل أجهزة رقابية غير تابعة لإدارة موضوع الرقابة ، و يمكن ان تلحق هذه الأخيرة لرئيس الجمهورية او مجلس الوزراء و ذلك بهدف القيام بالرقابة على تنفيذ الرقابة العامة للدولة ، من حيث ضمان تحصيل و جباية كافة الإجراءات الواجب تحصيلها ، و عدم تجاوز الاعتمادات ، و النفقات الواردة بالميزانية و من ثم قانونية الصرف و تحقيق الناحية الموضوعية التي تهدف اليها الميزانية و هي تنفيذ الخطط المقررة خلال السنة المالية .

#### 2- رقابة داخلية :

<sup>1</sup> دكتور عبد الفتاح الصحن، الرقابة المالية -دراسة و نقدو تحليل، مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية، 1979 ص1  
<sup>2</sup> الدكتور محمود حسين الوادي، تنظيم الادارة المالية -من اجل ترشيد الانفاق الحكومي و مكافحة الفساد، 2009 ص169  
<sup>3</sup> عوف محمد الكفراوي، الرقابة المالية، النظرية و التطبيق، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1989م ص 103

نوع من الرقابة تمارس في موقع التنظيم الإداري، أو تلك الرقابة التي تمارسها إحدى إدارات وزارة المالية كباقي الأجهزة التنفيذية، أو يقوم بها موظفون تابعون للإدارة نفسها التي تجري أعمال الرقابة عليها، وتهدف هذه الرقابة إلى التنمية إلى جميع المخالفات المالية واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها و تمارس من خلال أسلوبين :

### أ- أسلوب الرقابة التسلسلية :

أي يتولى الرؤساء الاشراف على اعمال رؤوسهم و توجيهها او تصحيحها و تقويمها و تكون هذه الرقابة سابقة للتصرف المالي او لاحقة او فنية او إدارية .

### ب - أسلوب الرقابة الوصائية:

و يشمل هذا الأسلوب ممارسة السلطة التنفيذية الرقابة على المؤسسات و الهيئات العامة في الدولة التي تتمتع بالشخصية المعنوية و بالاستقلال المالي و الإداري .

- تعمل الرقابة الداخلية على:

- ◀ مساعدة الإدارة على متابعة الخطط و تحقيق الأهداف .
- ◀ توفير القدر من الاطمئنان للسلطة على سلامة إجراءات العمل و أساليب تنفيذية .
- ◀ مساعدة المسؤولين و الموظفين عن طريق التنبيه الى الأخطاء حتى قبل وقوعها مما يمكن تصحيحها و اتخاذ ما يكفي للحيلولة دون الوقوع في الأخطاء .

### 3- رقابة ذاتية :

تمثل مجموع النظم و الضوابط التنفيذية التي تضعها إدارة الوحدة لتنظيم سير العمل داخلها في كل وظيفة او عمل من الاعمال ، بما يكفل حسن سير العمل فيها وفقا للخطط الموضوعة و لضوابط معينة .

ثانيا : حسب التوقيت الزمني الذي تقوم به الرقابة<sup>1</sup>

1- الرقابة السابقة :

تمثل نوعا من الرقابة على الاعمال الإدارية و المالية قبل حدوث الواقعة و تتخذ اشكالا متعددة و هي عادة ما تكون على شكل لوائح او قواعد تنظيمية متعلقة ببنود الاتفاق تحدد الإجراءات الواجب اتخاذها و السلطات الممنوحة للمسؤولين عن التنفيذ و حدود قدرتهم على التصرف في الشؤون الخاصة بإدارة الوحدة المنفذة ( تقف باوجه الانفاق و تحصيل الموارد لمواجهة الانفاق ) و لكن ينبغي ان تتم في وقت محدد حتى لا تتسبب في إعاقة و تعطيل الإجراءات المالية و الجهاز المركزي عرف عن القيام الرقابة السابقة منذ

. 1975 /04/01

2- الرقابة المستمرة ( المرافقة) :

وهي رقابة تلازم عملية التنفيذ تتم من قبل أجهزة داخلية موجودة في الجهة التنفيذية .

2- الرقابة النهائية (اللاحقة) :

تبدأ بعد انتهاء السنة المالية و قتل الحسابات و استخراج الحساب الختامي و هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتم للتحقق و التأكد من ان التنفيذ الفعلي للاعمال تم وفقا للبرامج و الخطط و الأهداف الموضوعية مسبقا و صمت القواعد و الأنظمة القصد منها هو القيام بمراجعة مالية لنتائج العمليات الخارجية في فترة زمنية سابقة بهدف اظهار الانحرافات و الأخطاء المصاحبة للتنفيذ و اقتراح الحلول المناسبة لها و ضمان عدم تكرار حدوثها . كما انها تتصف بالشمولية لانها تفحص الحسابات الختامية و هي اكثر دقة من الرقابة السابقة لانها تشمل كافة مراحل النفقة , ومن عيوبها انها لا تكشف الأخطاء و المخالفات الا بعد تصويتها .

<sup>1</sup> عوف محمد الكفراوي مرجع سبق ذكره , ص 103

ثالثا: حسن طبيعته و نوعية الرقابة<sup>1</sup>

### 1- الرقابة المشروعية:

تتم بموجب هذا النوع من الرقابة مطابقة التصرف ذي الاثار المالية للقانون بمفهومه العام و الواسع، و هذا يشمل المشروعية الشكلية التي تهتم بصفة العضو او الهيئة التي تصدر عنها التصرفات المالية، و المشروعية الموضوعية تهتم بطبيعة التصرف و مضمونه.

### 2- الرقابة المحاسبية:

تطور هذا النوع من مجرد رقابة حسابية على الحسابات الختامية الى رقابة على جميع المعاملات المالية و تفاصيلها و ذلك بغرض التأكد من صحة الإجراءات التي اتبعت و من توفر المستندات المطلوبة و اكتمالها و من ان الصرف تم في حدود الاعتماد المقرر.

### 3- الرقابة على البرامج :

يهتم هذا النوع بمدى تحقيق الخطط و البرامج و الأهداف المحددة لكل جهة عامة .

### 4- الرقابة الاقتصادية او التقييمية ( الرقابة على الأداء):

نضيف هذه الرقابة الى الرقابة المحاسبية الاهتمام بمتابعة تنفيذ الاعمال و البرامج و التأكد من كفاءة الأجهزة الإدارية و الفنية القائمة بالتنفيذ، و تشمل على رقابة الكفاءة و هي تعني تحقيق اكبر النتائج باقل ما يمكن من التكاليف و رقابة الفعالية، و هي الرقابة على مدى تحقيق النتائج ال المرجوة .

### 5- الرقابة الاستنتاجية او القياسية :

و يقصد بها إيجاد ربط بين عناصر القوائم المالية بمثيلاتها من السنوات السابقة او نفس السنة لمعرفة أي وضع غير طبيعي .

### المطلب الثاني :

#### - أولا : اهداف الرقابة المالية<sup>2</sup>

تتمثل الأهداف القائمة التي تسعى الرقابة المالية لتحقيقها في هدفين :

الهدف الأول: التحقق من ان الانفاقاتهم وفقا لما هو مقرر له طبقا للخطط الموضوعة .

<sup>1</sup> عوف محمد الكفراوي نفس المرجع السابق، ص 112

<sup>2</sup> فيصل فخري مراد، الرقابة المالية نحو اسلوب متطور، مجلة العلوم الادارية العدد 1 جويلية 1978 ص 54

الهدف الثاني : ان الموارد تم تحصيلها كما هو مقرر وانها استخدمت افضل استخدام ويمكن تقسيم هذه الأهداف العامة الى :

1- اهداف فنية تقليدية تتمثل في :

- راي ففيمحابد عم مدى صحة الأوضاع المالية و نتائج اعمال الوحدات المشمولة بالرقابة على ان يكون هذا الراي مدعما بادلة و قرائن اثبات قوية حول مدى صحة حقيقة المركز المالي و مدى نتائج الاعمال في نهاية الفترة.
- تشجيع الالتزام بالسياسات و القرارات الإدارية و التأكد من حسن تطبيقها .
- التأكد من دقة البيانات المحاسبية و سلامة و صحة القيود و الأرقام المثبتة بالدفاتر و السجلات و مدى إمكانية الاعتماد عليها في اعداد المعلومات و التقارير النهائية و من ثم اتخاذ القرارات .
- اكتشاف الأخطاء و حالات الغش و العمل على تحليل فرض ارتكابها من خلال تقييم فعالية نظم الرقابة المالية الداخلية للوحدات و تدعيم هذه النظم و الرفع من كفاءتها في تحقيق عناصر الرقابة و الضبط الداخلي .
- التحقق من اتباع نظم و أساليب حديثة في التخطيط و التنظيم و متابعة التنفيذ .
- التأكد من كفاية الأنظمة و تحديد سلطات و مسؤوليات العاملين بالوحدات المشمولة بالرقابة و مراعاة التسلسل الإداري بما يحقق حسن انسياب المعلومات بشكل سليم و خلق مناخ تعاوني بين الافراد و العاملين .
- اكتشاف الممارسات و المبادرات الإبداعية لتشجيعها و رعايتها و مكافأة القائمين على ذلك كنوع من الحافز .

2- اهداف استراتيجية و تتمثل في :

- الحفاظ على الممتلكات و الموجودات ( الأصول ) بما يضمن حماية المال العام و الحفاظ على حقوق الأطراف ذات العلاقة بالوحدة محل الرقابة .
- زيادة الفعالية بما يمكن من تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية و اقتراح افضل السبل لتحقيق الأهداف التي ترمي اليها الخطط و السياسات الاقتصادية الموضوعة .
- تزويد الإدارة العليا للمنظمة بالمعلومات و التقارير السليمة و المؤكدة و ذلك بغرض تحققها من تطبيق ما وافقت عليه فيما يتعلق بالميزانية و هو ما يعني استخدام الاعتمادات في الأوجه التي خصصت لها ، و جباية الإيرادات حسب الأنظمة و اللوائح الصادرة.

ثانيا : مقومات نظام الرقابة المالية الفعال<sup>1</sup>.

ان أي نظام رقابي جيد لابد ان تتوفر فيه عدة مقومات حتى تستطيع عملية الرقابة ان تؤدي الغاية منها وتحقق أهدافها وهذه المقومات هي :

1- وجود هيكل تنظيمي بوضع خطوط السلطة والمسؤولية :

يقصد بالهيكل التنظيمي مجموعة الوسائل و الإجراءات الرقابية التي تحكم علاقة المؤسسات الحكومية بالسلطة المالية المركزية و بجهاز الرقابة المركزي بهدف توفير الرقابة اللازمة على تصرفات هذه المؤسسات و توفير البيانات الضرورية لمتخذي القرار .

يتضح من التعريف السابق ان هناك إجراءات تنظيمية و ادارية تقود الى تقسيم العمل وتحديد السلطات و المسؤوليات و توفر الاستقلال الواضح بين مختلف الإدارات علاوة على وضع الأهداف الخاصة بالجهاز الرقابي و يمكن توضيح ذلك كما يلي :

- تقسيم العمل وتحديد الوظائف :

ان تقسيم العمل و تحديد الوظائف داخل الجهاز الرقابي لا يمكنه تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية الذي يساعد كثيرا في نجاح الرقابة، و زيادة فعاليتها و الذي يعني ان كل مراقب بالجهاز الرقابي يكلف بعمل ما وفقا لبرنامج مخطط يصبح بموجبه مسؤولا عن تنفيذ هذا العمل و الالتزام به على ضوء الخطط المرسومة، و ان يعرف كل مراقب حدود عمله و واجباته التي تعتبر بمثابة معايير محددة مسبقا.

- تحديد السلطات والمسؤوليات :

تعتبر هذه الخطوة المرحلة الثانية بعد تقسيم العمل و تحديد الوظائف، اذ يتم بموجبها تحديد السلطات الممنوحة لكل عمل، فلا يمكن لشخص تجعل مسؤولية عمل ما دون ان يكون لديه بنفس القدر سلطة تمكنه من أداء هذا العمل و تجعله قادرا على حسن التصرف و اتخاذ القرارات اللازمة على اكمل وجه.

- مسؤولية كل موظف بالجهاز الرقابي تمكنه من تحديد واجباته الرقابية بدقة و إمكانية الرقابة على أدائه لها و منهما يظهر الترابط الكبير بين السلطة و المسؤولية اذ ان تفويض السلطة لاي سبب لا يعني الغاء المسؤولية عن المفوض ايجاد المرؤوسية لذلك لابد للشخص المسؤول صاحب القرار ان يحسن اختيار موظفيه الذين يرغب في تفويض السلطة اليها كما لا يفوض السلطة الممنوحة له كلها ليصبح هذا عمل خالي المسؤولية بل يفوض جزء من سلطاته،

<sup>1</sup> فيصل فخري مراد، مرجع سبق ذكره، ص 56

و يحدد قدر السلطة المفوضة بما يمكن المفوض اليه من أداء المسؤولية الرقابية العليا المكلف بها على ان ينسق ذلك التصريح و الموافقة من الجهات الرقابية العليا بالتفويض

• تحديد الأهداف الرقابية :

يجب ان يتضمن الهيكل التنظيمي وصفا دقيقا لكل وظيفة و تحديدا للاختصاصات و المسؤوليات الخاصة بها ، مما يمكن من تحقيق الأهداف الرقابية المرجوة من القيام بهذه الوظيفة في ظل توفر الاعتبارات الآتية :

- وجود خطة تنظيمية لنظام الرقابة تحقق الفصل الواضح للواجبات و المسؤوليات و تساعد في الوصول الى الأهداف المرجوة باقصر الوسائل و افضل السبل .
- مراعاة الظروف المحيطة المؤثرة بالأحداث التاريخية مع اجراء التعديلات التي تتطلبها الظروف
- ربط الأهداف بالمسؤولية عند تنفيذها مما يساعد على علاج ما قد يظهر من انحرافات عن هذه الأهداف ، كما بعد ذلك امدادا بالتغذية العكسية عن الأداء للمراقبين الماليين .
- **المطلب الثالث : أهمية الرقابية المالية و خصائصها .**

أولا : أهمية الرقابة<sup>21</sup>

تعد الرقابة المالية من العناصر الأساسية للعملية الإدارية و التي تشمل التخطيط و التنظيم و القيادة والتنسيق بالإضافة الى الرقابة بانواعها المختلفة ، و قد تطورت أهمية الرقابة المالية مع تطور دور الدولة من " الدولة الحارسة " التي تهدف الى المحافظة على الامن الخارجي و حفظ الامن الداخلي و الفصل في المنازعات بين الافراد الى ما يسمى " دولة ا " التي تتدخل في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية في كافة القطاعات و الميادين ، و ذلك ان تدخل الدولة في جميع شؤون المواطنين يتطلب توفير أجهزة إدارية كقوة تنخر الاعمال و تؤدي الخدمات الموكلة كفاءة و فعالية مع خضوع هذه الأجهزة للرقابة و المحاسبة للتحقق من قيامها بعملها على اكمل وجه ، نظرا لاتساع نطاق الأجهزة الإدارية ، و تحدد مجالاتها و زيادة عدد العاملين فيها ، كل ذلك أدى الى ضرورة الاهتمام بالرقابة على أداء الأجهزة الإدارية بهدف التحقق من انجاز العمل الإداري بكفاية و في اسرع وقت ممكن و بايسر الطرف .

<sup>1</sup> ابو فتح علي فضالة، التحليل المالي و ادارة الاموال، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، ص 201

و تبرز أهمية الرقابة المالية في هذا المجال في انها تقدم المساعدة الى الدولة ممثلة في أجهزتها الحكومية المكلفة بالرقابة في شان التعرف على كيفية سير الاعمال داخل الوحدات الحكومية ، و التأكد من ان الموارد تحصل طبقا للقوانين و اللوائح و التعليمات المخططة ، و للتأكد من مدى تحقيق الوحدات لاهدافها بكفاية و فاعلية تعرض المحافظة على الأموال العامة و التأكد من سلامة تحديد نتائج الاعمال و المراكز المالية و تحسين معدلات الأداء و الكشف عن المخالفات و الانحرافات و بحث عن مسبباتها و تدعيم الموجب منها و اقتراح الوسائل العلاجية للانحرافات السالبة لتفادي تكرارها مستقبلا ، في تلك الوحدات الخدمانية او الاق

المبحث الثاني: تأثير الرقابة المالية على المؤسسة

المطلب الأول: مراحل عملية الرقابة المالية<sup>1</sup>

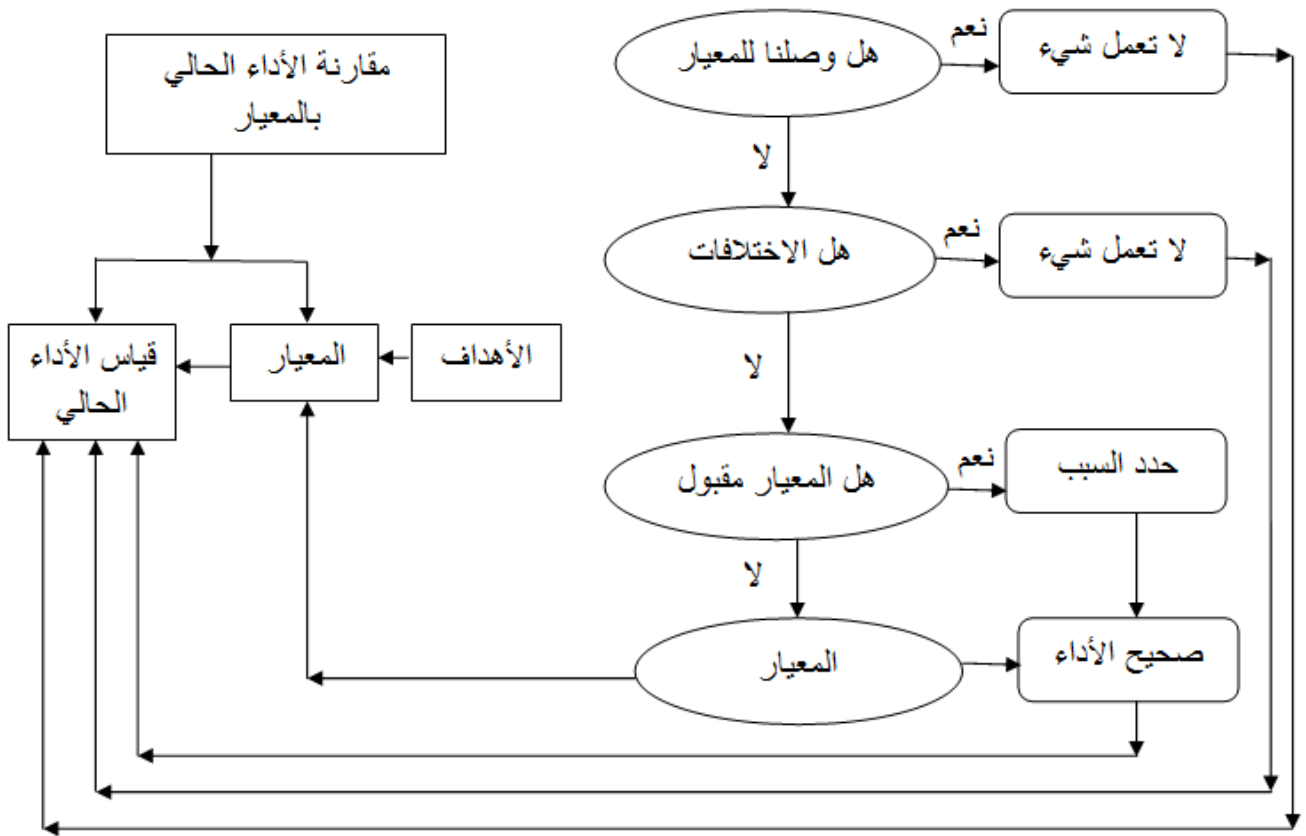
1. عملية الرقابة :

تختلف الأنظمة الرقابية نظرا لاختلاف الأهداف و الأغراضو المواقف و لذلك لا يوجد نظام رقابي أمثل يمكن استخدامه في جميع المجالات و لكن يمكن القول أن مثل هذه الأنظمة تتبع و بشكل عام مجموعة من الخطوات الأساسية.

2. خطوات العملية الرقابية :

إن العملية الأساسية المستخدمة في الرقابة تظهر في الشكل التالي و تتكون هذه العملية من مجموعة خطوات.

الشكل رقم 01 : خطوات العملية الرقابية



<sup>1</sup> جلال عبده حسن ، الرقابة الإدارية والمالية ، ج 1 ، عمان ، دار زهران للطباعة والنشر . 2006. ص 180.

### 3. وضع المعايير الرقابية<sup>1</sup>:

وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي يتم تحديدها مسبقا ، في عملية التخطيط و المعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء و على سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات ، و المعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة و الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد ، إتباع قوانين الأمن و السلامة في العمل ، و قد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها و على وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك و تصرفات الموظفين و هي :

1. تساعد الموظفين على فهم و إدراك ما تتوقعه الإدارة منهم و توضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية و كفاءة .

2. تعتبر قاعدة البحث و التحري و الكشف عن الصعوبات و المعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات ، التدريب ، الخبرة أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه و بالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات و تصحيحها قبل أن تصبح هذه الأخطاء أكثر خطورة و يتعذر على الإدارة معالجتها .

3. تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين و الإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث ، زيادة معدل السرقات ، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام ، زيادة عطل الآلات و المعدات

<sup>1</sup> جلال عبده حسن ، مرجع سبق ذكره . ص 180.

4. النقاط الإستراتيجية للرقابة<sup>1</sup>:

إن التفاوت الكبير في وظائف المنشأة و الإدارات و التنوع في المنتجات و الخدمات المراد قياسها و العدد الكبير من السياسات و الخطط يجعل من الصعوبة إيجاد قواعد محددة يمكن الاسترشاد بها عند اختيار النقاط الإستراتيجية للرقابة و لذلك تعتبر القدرة على اختيار النقاط الإستراتيجية أحد فنون الإدارة نظرا لأن الرقابة السليمة تتوقف على هذه النقاط و على المدير أن يسأل نفسه الأسئلة التالية :

. ماهي أفضل النقاط التي تعكس أهداف إدارتي ؟

. ماهي أفضل المعايير التي توضح لي متى لا يتم تحقيق الأهداف ؟

. ماهي المعايير التي تقيس أي انحراف ؟

. ماهو المعيار الأقل تكلفة ؟

. أي المعايير التي تكون معلوماتها متاحة و متوفرة بطريقة اقتصادية ؟

14./ أنواع المعايير الرقابية<sup>2</sup>:

المعايير هي عبارة عن ترجمة للخطط و الأهداف و السياسات و الإجراءات و البرامج الخاصة بكل منشأة وهذا يعني أن كل برنامج وكل هدف و كل سياسة وكل إجراء قد تصبح كلها معايير تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع .

ويمكن تقسيم المعايير في الحياة العملية للأنواع التالية :

<sup>1</sup> جلال عبده حسن ، مرجع سبق ذكره . ص 181.

<sup>2</sup> جلال عبده حسن ، مرجع سبق ذكره . ص 185.

\* المعايير المادية (الطبيعية) :

وهي تلك المعايير التي تتعامل مع مقاييس نقدية (مالية) و تعكس الأداء الكمي مثل ساعات العمل البشري و الوحدات المسجلة لكل ساعة عمل للألة و عدد أمتار السلك لكل طن من الحديد وقد تعكس أيضا الجودة النوعية للمخرجات مثل شدة التحمل و ثبات اللون و قوة المقاومة و المتانة .

أ. معايير التكلفة :

تتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية و التي غالبا تسود وتنتشر في المستويات التشغيلية فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات و من أمثلتها مقدار تكلفة العامل ، تكلفة ساعة العمل ، تكلفة المولد ، تكلفة المبيعات لكل دولار .

ب. معايير رأس المال<sup>1</sup> :

و هي نوع من أنواع معايير التكلفة و لكنها مرتبطة برأس المال و ليس بتكلفة العمليات و تظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية و لذلك فهي مرتبطة بالميزانية العمومية و من أمثلتها معدل العائد على الاستثمار ، معدل دوران رأس المال ، نسبة الإقراض لحق الملكية .

ت. معايير الإيرادات:

و ترتبط هذه المعايير عادة بالقيم النقدية و من أمثلتها الإيراد عن كل راكب ، المسافة كيلومتر في منشأة لنقل الركاب ، و القيمة بالدولار لكل طن حديد مباع ، و متوسط المبيعات لكل عميل.....إلخ

\* معايير غير ملموسة :

و هي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية سواء كانت مادية أو نقدية و من أمثلتها معايير تحديد كفاءة المدير ، مدى نجاح برنامج العلاقات العامة ، الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام ، معايير قياس

<sup>1</sup> محمد خالد بنود ، دراسة تحليلية لواقع أجهزة الرقابة الحكومية، سوريا ، جامعة حلب 2004 ، ص 146 .

الولاء و الانتماء و قياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل رغم التقدم الكبير في علم النفس و علم الاجتماع و نجاحهم في تحقيق الأساليب التي جعلت من الممكن الإمام بالممول و الدوافع الإنسانية و على كل حال فإن استخدام المعايير غير الملموسة أخذ في التناقص و ذلك من خلال تحويل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية

### 5. قياس الأداء:

و تعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق و صحة المعايير الموضوعية و مدى قابليتها لقياس النشاط المعنوي و فحصه و المعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء و كشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي و المطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه

### 6. مقارنة الأداء بالمعايير :

وتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية حيث تعتمد هذه الخطوة و بدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير و التي تمكنه من تقييم الأداء و حساب الانحرافات و الكشف عن نقاط القوة و الضعف ، و من خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا سيتوجب أيضا ، تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف و لكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة و تتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة ، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه و تلعب الإدارة بالاستثناء في هذه الخطوة مجالا كبيرا حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير .

المقصود بالإدارة بالاستثناء هي مبدأ رقابي يوجب تدخل المدير في حالات للحصول على بيانات رقابية تفيد و تؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار ، أي من الممكن للمدير و تسهيلات للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء و الانحرافات التي لا تؤثر على الأهداف على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية

تتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة التالية :

1 . قياس النتائج الفعلية للأداء بناء على ما تم فعلا ، أو حتى توقع هذه النتائج بناء على المعايير الموضوعية بفرض تحديد الانحرافات .

2 . توصيل المعلومات و البيانات إلى الشخص المسؤول عن معرفة الانحرافات و معالجتها بالكيفية و الوقت المناسبين و تنوع طرق قياس الأداء حسب تعدد أوجه النشاط من منشأة لأخرى ، و تتطلب عملية القياس و التقييم مراعاة العوامل التالية :

أ . ضرورة توفر الدقة و البراعة في القياس<sup>1</sup> :

يتطلب التوقف بدقة على نتائج التنفيذ للتمكن بعدئذ من مقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدما ، ويستلزم ذلك الدقة و البراعة في القياس و بالذات في النواحي غير الملموسة .

و لا تتوقف درجة الدقة في القياس على طبيعة العمل نفسه بل و على براعة المدير في تحديد نوعية البيانات و المعلومات التي يحتاجها و في كيفية استخدام تلك البيانات و المعلومات .

ب . قياس النتائج الكمية و الكيفية:

من الضرورة أن تهتم الإدارة بقياس النتائج الكمية كرقم المبيعات و بالنتائج الكيفية كقدرة مدير المنشأة في الحفاظ على العملاء الحاليين أو استجلاب عملاء جدد .

ت . استخدام حالات معينة في الرقابة:

<sup>1</sup> محمد خالد بنود ، مرجع سبق ذكره ، ص 146 .

و مثال ذلك متابعة رضا العاملين من خلال مقاييس متعددة فيها معدل دوران العاملين و نسبة الغياب و البطء في الأداء و حالات عدم الرضا التي تظهر على بعض العاملين و عدد و نوعية مقترحات العاملين فقياس هذه الحالات يمكن أن يعكس مدى رضي العاملين عن التنظيم و بالتالي يتم توفير معلومات للإدارة عن اتجاهات العاملين تفيد في التخطيط و التنظيم و الرقابة ، فمتابعة الحالات الخاصة من قبل الرقابة يمكن من معرفة أسباب أي انحراف أو تكدر أو عدم الرضا .

### ث. استخدام التنبؤ في الرقابة :

يستخدم أسلوب التنبؤ أو التوقع في حالة إتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهة بغرض اتخاذ قرار تصحيحي و إتباع هذا الأسلوب يستخدم كمؤشر لحدوث انحرافات أكثر منه لقياس النتائج الكلية فاستخدام التنبؤ في قياس النتائج يفيد بدراسة احتياجات المستهلكين و كذلك للتنبؤ بالزيادة أو الانخفاض المتوقع في المبيعات من خلال اعتبارات الكمية و الجودة و الوقت و التكلفة .

### ج. استخدام العينات في القياس :

ويحدث ذلك عندما يصعب تقييم كل النتائج الفعلية فيستخدم نظام العينات للتغلب على هذه المشكلة فالرقابة على جودة الأغذية مثلا ، تتم عن طريق فحص عينات من الإنتاج و هكذا الشأن في فحص عينات من الأدوية للحكم على جودة الإنتاج من هذا الصنف .

### ح. طرق الحصول على معلومات عن النتائج الفعلية :

يحتاج الأمر في مرحلة التقييم إلى الحصول على معلومات و بيانات دقيقة من شأنها أن تعكس النتائج الفعلية ، و أهم هذه الطرق :

الملاحظة الشخصية و الحوار و الاجتماعات و التقارير الرقابية و يأتي إلى جانب ذلك من حيث الأهمية عامل السرعة في وصول التقارير الرقابية إلى المسؤول عن اتخاذ القرارات التصحيحية .

### 7. تصحيح الانحرافات<sup>1</sup>:

يتمثل الهدف الأساسي لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء و الانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء و الانحرافات لا يعني شيئاً ، للمؤسسة و لا يفيدتها إلا إذا اقترب بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له و التصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب و العوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها ، و تعتبر الانحرافات السلبية و معالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها و في بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة و متكررة و هذا يشير إلى أن المعيار الرقابي و الذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله و حينئذ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي و من هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال :

1. البقاء على الوضع الحالي

2. اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة

3. تغيير المعايير

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعية بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية و إغلاق الفجوة بينها و بين المعايير المرغوبة و بالتالي فإن الإجراء التصحيحي قد تم من جراء استخدام الوسائل التالية :

**تعديل ظروف العمل:**

كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي و تباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل، و لهذا يجب العمل ما أمكن على تعديل ظروف العمل بما يتطابق و الافتراضات التي بنيت عليها الخطة.

<sup>1</sup> جلال عبده حسن، مرجع سبق ذكره ، ص 188 .

.تحسين طرق اختيارالعمال وطرق تدريبهم و توجيههم :

إن العامل يقوم بواجبه تبعاً لقدرته الجسمية و الفعلية و تناسباً مع درجة التدريب و التوجيه التي تلقاها .

.تعديل الخطط عند الحاجة :

وهنا يمكن القول أن الخطط ليست قانون يحذر تعديلها فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية و تفسير العوامل

البيئية و افتراضاستمراريتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء و على المسؤول مراقبتها من الحين للآخر .

.تحسين وسائل الحفز :

إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة أو التدريب أو التوجيه و الإرشاد لا تؤدي إلى

تحقيق الأهداف المنشودة بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام و العناية بالعنصر الإنساني و حفزه لبذل أقصى

جهوده في تحقيق تلك الأهداف.

.البحث عن الأسباب و ليس الظواهر :

يجب على المسؤول أن يفرق بين الأسباب و الظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب

المرض الجذرية و ليس العرضية .

.دور المعلومات في العملية الرقابية:<sup>1</sup>

إن أهمية المعلومات في الرقابة تنبع من أن نظم الرقابة لاتتعدى كونها نظاماً ، للمعلومات و تعتمد على صحتها في

عملية تصحيح الأخطاء و يمكن تقسيم المعلومات التي تعنى بقياس ووصف أداء العمل الفني من حيث :

\* الوقت المناسب لوصول المعلومات :

أي هل جاءت المعلومات في حينها لأنها قد تصبح لا فائدة لها ولا يعول عليها إذا لم تصل في الوقت المناسب .

<sup>1</sup> محمد خالد بنود ، مرجع سبق ذكره ، ص 147 .

\* الثقة بالمعلومات :

وتعود الثقة إلى صحة المعلومات و خلوها من الأخطاء الميكانيكية و الكتابية .

\* صحة المعلومات :

فقد تكون المعلومات موثوق بها لأنها تخلو من الأخطاء إلا أنها غير صحيحة فالصحة تأتي من صدقها في الكشف و الإفصاح عن الشيء المراد بدقة و موضوعية و دافعية حيث إننا لا نقر أن استخدام مجمل المبيعات كمؤشر لربحية المشروع .

\* إرسال المعلومات إلى الجهات المختصة :

تسلم المعلومات إلى الجهات المختصة أو المعنية بالأمر و صاحبة السلطة و المسؤولية و القدرة على اتخاذ القرار

المطلب الثاني : أدوات الرقابة و دور المراقب المالي

الفرع الأول: أدوات الرقابة<sup>1</sup>

تستخدم الإدارة عددا من الوسائل والأدوات و تختلف هذه الوسائل و الأدوات باختلاف حجم وظروف المشروع و حاجاته ، بالإضافة إلى ملائمتها مع المعايير التي تم وضعها سابقا و من أهم هذه الأدوات الملاحظة الشخصية ، الموازنات التخطيطية ، التقارير و السجلات ، البيانات الإحصائية و الرسوم البيانية بالإضافة إلى الخرائط الرقابية .

1. الرقابة بالملاحظة الشخصية :

هذه الوسيلة تتطلب ذهاب المدير مباشرة إلى موقع التنفيذ ليقوم بنفسه بالإطلاع على سير العمل و نتائج التنفيذ و تقييم الأداء و الكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها ، من المعروف أن المدير الذي لا يقوم بنفسه

<sup>1</sup> زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية ، دار صفاء للنشر ، عمان ، ج7، 1996 ، ص 97 .

عن الإطلاع على سير العمل في موقعه فإنه يضع بذور الانحرافات ، فقد لا يفهم المرؤوسين ابتعاد رئيسهم وربما يفسرونه عدم اهتمام بالعمل .

كما أن استخدام الطرق الأخرى في الرقابة دون اللجوء إلى الملاحظة الشخصية إطلاقا يعني أن المدير لا يؤدي عملا رقابيا متكاملًا ، كما أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يؤدي إلى نتائج عكسية و ذلك بسبب المضايقات التي ربما تسببها الملاحظة الشخصية للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم و تقل بالتالي فعالية الأداء .

كما أن الاعتماد الكامل على الملاحظة الشخصية يؤدي إلى إهدار وقت المدير في التفاصيل على حساب الأعمال الهامة و المدير الذي يعتمد على الملاحظة الشخصية اعتمادا كليا ، يحتمل أن يفقد النظرة الشاملة للأعمال من جراء اهتمامه بالتفاصيل الدقيقة ، كما أن المدير يمكث في مكتبه واضعا كل وقته المخصص لأعمال الرقابة في قراءة و تحليل الأداء لا يمكن أن يؤدي عملا رقابيا متكاملًا .

### 2. الموازنات التقديرية<sup>1</sup> :

و هي خطة رقابية مالية رقمية توضح النتائج المستوفية لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة و لكي تعتبر الموازنة أداة من أدوات الرقابة ينبغي أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة و المتمثلة في اشتراك معظم المعنيين بالنشاط و أن تعبر عن الفترات الزمنية بدقة و يفضل أن يقسم إلى فترات زمنية قد تكون النصف أو الربع سنويا و تعتبر هذه الوسائل من أكثر الوسائل انتشارا و استخداما في القطاعين العام و الخاص و يمكن تقسيم الموازنة إلى الأنواع التالية :

\* موازنة المبيعات :

<sup>1</sup> زياد سليم رمضان، نفس المرجع السابق ، ص 99 .

تعتبر حجر الأساس في الموازنة التقديرية الشاملة لأن التخطيط للوصول إلى حجم معين من المبيعات يساهم إسهاما مباشرا في تحديد الموازنات التقديرية الأخرى ، كالإنتاج ، التسويق ، التكاليف ، الصناعة غير المباشرة ، الميزانية النقدية ....إلخ .

### \* موازنة الإنتاج:

و فيها أيضا يتم استخدام الوحدات المالية و الوحدات النقدية و هي تضم مجموعة من الموازنات مثل موازنة العمل المباشر ، سواء بالساعة ، موازنة الآلة بالساعة ، و موازنة المادة الخام بالطن أو الكيلو. موازنة المساحة بالأقدام ، و من ثم موازنة الإنتاج بالوحدات المنتجة و القيمة .

### \* موازنة الدخل و النفقات :

وتعتمد هذه الموازنة اعتمادا كلياً على موازنة المبيعات من خلال التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة و من ثم التعرف على التكاليف التي تكبدتها المنشأة من جراء بيع هذه الكمية.

### \* موازنة نفقات رأس المال :

و توضح هذه الأداة كيفية إنفاق رأس المال بين المباني والأراضي و الآلات و الأثاث و المخزون سواء كانت في الأجل القصير أو الطويل.

### \* الموازنات النقدية :

و من خلالها يتم التنبؤ بحركة النقود لديها من مقبوضات و مدفوعات لأخذ الوقت الكافي للتخطيط لتغطية أي عجز متوقع في النقد أو الاستثمار الفائض منه بأعلى مردود ممكن ، و لعل أهم أغراض الموازنة التقديرية هو تجنب المفاجآت في السيولة النقدية حيث يجب على الشركة أن تكون قادرة على تأمين السيولة النقدية اللازمة لمواجهة الالتزامات و المصروفات التي لا تحتمل التأخير .

### 3. التقارير :

و من خلالها يتعرف المدير على مستوى الكفاءة في التنفيذ و بمقارنة هذا المستوى بالمعيار يحدد الأداء المطلوب و تمكن المدير من تحديد الانحرافات و نقاط الضعف و يحبذ المدراء التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق و أن تلقوا فيها تقارير شفوية و يشترط في التقرير أن يكون دقيقا و صادقا ، و التقارير قد تكون تنفيذية أي توضح مسار العمل و قد تكون استشارية حيث تساعد المدير على اتخاذ القرارات و من أنواعها التقارير الدورية بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع و قد تكون يومية ، أسبوعية ، شهرية ، فصلية ، و تقارير الفحص ، تقارير قياس كفاءة الموظفين ، تقارير التوصية و هدفها الأساسي المساعدة في حل بعض المشكلات من خلال عملية تحديد و تقييم البيانات ، و المذكرات و هي عبارة عن رسائل متبادلة بين الأقسام و الوحدات المختلفة في المنشأة ، و التقارير الخاصة تركز على بنود مالية و غير مالية و يعتمد هذا النوع من التقارير على نماذج رقابية معينة .

### 4. البيانات الإحصائية و الرسوم البيانية :

و تستخدم في النشاطات التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها ماليا أو محاسبيا مثل ما يتعلق بالتطور التاريخي ، التنبؤات ، المقارنات على أساس السلاسل الزمنية ، سير العمليات الجارية ، و إذا عرضت تلك البيانات على هيئة أشكال أو خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء مقارنات بين مختلف النتائج بالنظرة السريعة .

### 5. الخرائط الرقابية :

حيث كان "لهنري جاتت" الفضل في ابتكار الخرائط الرقابية التي لا زال العمل الرقابي يسير على أساسها في الكثير من النواحي ، و من أهم هذه الخرائط سجل الآلة ، سجل العامل ، خريطة التصميم ، خريطة تقدم العمل ، و لقد تم الإشارة إليها عند الحديث عن الرقابة على الأعمال الإدارية .

الفرع الثاني: المراقب المالي

### 1. اختصاصات المراقب المالي<sup>1</sup>:

يقرر نظام الممثلين الماليين الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم 471 بتاريخ 17\09\1380 هـ وجوب تعيين ممثل مالي لكل إدارة حكومية ، على أن تكون وزارة المالية و الاقتصاد الوطني هي الجهة المسؤولة عن تعيينهم و نقلهم و فصلهم و إصدار التعليمات إليهم حسبما تراه مؤمنا لمصلحة العمل و من الممكن أن يعهد لممثل مالي واحد العمل في أكثر من وزارة أو إدارة حكومية إذا كان حجم العمل في تلك الوزارات ليس كبيرا ، أو في حالة مرض أو تغيب أحد الممثلين الماليين و يقوم الممثل المالي بفحص الاقتراحات و المسائل المالية لمعاونة المصلحة في شرح التعليمات المالية و إبداء ملاحظاته على الموضوعات التي تحتاج إلى موافقة الوزارة و وضع برنامج سنوي للتفتيش على جميع الوحدات الحسابية التابعة لإشرافه و يرفع تقريره لوزارة المالية ، كما يرفع تقريره بنتيجة إشرافه على سجل الارتباطات و فحص الحالة المالية لمصروفات المصلحة مرة كل 3 شهور ، و يتولى الممثل المالي فحص الحسابات الختامية بالوزارات و فروعها و مدى استيفاء البيانات التي تؤيد التجاوزات والوفورات التي تمت بالنسبة لبعض بنود المصروفات ، و الموافقة على قبول أصناف متأخرة من توريدات العام الماضي بالخصم على موازنة العام الحالي بشرط سماح البند و يخول الممثل المالي سلطة الموافقة على تجاوز بند من بنود الموازنة مقابل وفر يوازيه في سائر البنود الأخرى الخاصة بالبند نفسه ، كما أن له حق الترخيص بصرف سلف مؤقتة في حدود معينة و التجاوز عن تحصيل مبالغ مستحقة للحكومة في حدود مبالغ محددة ، و ذلك في حالة تعذر التحصيل ، كما أن له حق الترخيص بصرف مبالغ بموجب مستندات بدل فاقد و ذلك بالنسبة للمبالغ التي فقدت مستنداتها و لم تكن قد صرفت فعلا .

و فيما يلي نذكر الاختصاصات المالية للممثل المالي باختصار حيث أوضح نظام الممثلين الماليين واجباتهم في النقاط التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد رسول العموري، الرقابة المالية العليا، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت 2005 ، ص84.

<sup>2</sup> محمد رسول العموري، مرجع سبق ذكره ، ص 84 .

<p>مهمة الممثل المالي الإشراف على عمليات الإيرادات و المصروفات و التثبيت من أنها تسير طبقا للنظم المقررة و أنه ليس فيها ما يخالف التعليمات و اللوائح القائمة .</p>	<p>1</p>
<p>لا يجوز الارتباط بالصرف أو صرف أي مبلغ إلا بتأشيرة الممثل المالي سواء أكان الصرف بأوامر دفع أو من الصندوق و ذلك وفقا للحدود المبينة في النظام .</p>	<p>2</p>
<p>على الممثل المالي أن يتأكد من وجود اعتماد الصرف في الموازنة و وجود نظام أو قرار أو أوامر من السلطة المختصة بإقرار الصرف و الجباية و إلا فعليه أن يمتنع عن توقيع المستندات مع بيان أسباب الامتناع كتابة ، فإذا لم يؤخذ بوجهة نظره يرفع الأمر للوزير المختص أو لرئيس الدائرة المستقلة ، فإذا أمر الوزير أو الرئيس بوجهة نظر الممثل المالي وجب عليه تنفيذ أمر الوزير أو رئيس الدائرة المستقلة فوراً ثم إخطار كل من وزارة المالية و الاقتصاد الوطني و ديوان المراقبة العامة بذلك ، و إذا كان الموضوع يتعلق بالخاصية الملكية فلرئيس الخاصية أن يرفع الأمر له للبت فيه بعد سماع وجهة نظر وزير المالية و الاقتصاد الوطني .</p>	<p>3</p>
<p>عند تلقي كل من وزارة المالية و الاقتصاد الوطني و ديوان المراقبة العامة إخطار الممثل المالي وفقاً للمادة السابقة فلكل منهما في حالة عدم قناعته بوجهة نظر الوزير المختص أو رئيس الدائرة المستقلة أن يقدم وجهة نظره لمجلس الوزراء .</p>	<p>4</p>
<p>على الممثل المالي الامتناع عن التوقيع على أي أمر صرف مبلغ إذا لم يكن له اعتماد أصلاً أو إذا طلب الصرف على غير الاعتمادات المختصة و الصرف على العهد ، و على الممثل المالي أن يوجه عناية خاصة لدفاتر الارتباط و أن يشترك بالإشراف عليها ، و دفاتر الارتباط هي دفاتر إحصائية تمسك في الإدارات المالية و تقسم صفحاتها بنسبة عدد البنود المعتمدة و يسجل في أول كل صفحة في المكان المخصص : إسم البند و المبلغ المعتمد له و عندما تريد الوزارة الارتباط بمبلغ لتأمين بعض المواد أو الخدمات في دفتر الارتباط تنزل من قيمة اعتماد البند بحيث يظهر الرصيد المبلغ المتبقي بعد الارتباط و هكذا ، و هناك تعليمات</p>	<p>5</p>

<p>خاصة تصدر كل عام مع الميزانية توضح أسماء البنود و ما يمكن أن يؤدي على كل بند من بنود الميزانية و تعلمون أن ميزانية كل وزارة تنقسم إلى أبواب وينقسم كل باب إلى بنود مختلفة له .</p>	
<p>على الممثل المالي أن يعاون الدائرة التي يعمل بها في مناقشة اقتراحاتها و مسائلها المالية عندما يطلب منه ذلك و عليه أن يعاونه في تفسير المواد المتعلقة بالتعليمات المالية المتبعة في الحالات التي تحتل الشك فإن عليه الرجوع بذلك إلى وزارة المالية و الاقتصاد الوطني و للوزارات و الدوائر أن تشرك الممثل المالي في بحث مشروعاتها المالية و عليها أن تيسر له سبيل القيام بواجباته و أن تمده بجميع المعلومات التي يحتاج إليها لهذا الغرض .</p>	<p>6</p>
<p>الممثلون الماليون مسؤولون مسؤولية مباشرة أمام مرجعهم عن تطبيق النظم و التعليمات المالية المرضية و كذلك فإن عليهم متابعة أعمال موظفي الإدارات المالية و الحسابات و المشتريات في جميع الدوائر التي يعملون بها من ناحية تنفيذ النظم و التعليمات المالية و على جميع موظفي هذه الإدارات التعاون التام مع الممثلين الماليين لتمكينهم من القيام بوظيفتهم على أتم وجه و لا يجوز لأي موظف من هؤلاء إجازة الصرف أو الارتباط به باستثناء ما نصت عليه المادة (16) من نظام الممثلين الماليين وإلا فيجوز لوزير المالية و الاقتصاد الوطني أن يطلب من الوزير أو رئيس الدائرة المستقلة توقيع الجزاء المناسب على ذلك الموظف .</p>	<p>7</p>
<p>أ . تقديم المشورة عند بحث اقتراحات الميزانية قبل إرسالها إلى وزارة المالية و الاقتصاد الوطني عندما يطلب منه ذلك .          ب . فحص الحالة المالية لمصرفات الوزارة و فروعها بصفة دورية كل ثلاث أشهر و موافاة وزارة المالية و الاقتصاد الوطني بنتيجة الفحص على أن يعطي الممثل المالي نسخة منها للوزارة أو الدائرة التي يعمل فيها و نسخة أخرى لديوان المراقبة العامة .          ج . فحص بواقي العهد و الأمانات بصفة دورية كل ثلاث أشهر للتأكد من عدم بقاء مبالغ بهذين الحسابين دون مبرر و موافاة وزارة المالية و الاقتصاد الوطني بنتيجة الفحص على</p>	<p>8</p>

<p>أن يعطي الممثل المالي نسخة من تقريره للوزارة أو الدائرة التي يعمل فيها و نسخة أخرى لديوان المراقبة العامة .</p> <p>د . فحص الحسابات الختامية الخاصة بالوزارة و مشروعها مع التأكد من صحة البيانات التي أعطيت تبريرا لما وضع عن تجاوز أو حصل من وفر خلال السنة المالية .</p> <p>هـ . مراقبة إرسال المستندات و الجداول الشهرية إلى ديوان المراقبة العامة و صورة من جدول الحسابات الشهري إلى وزارة المالية و الاقتصاد الوطني في المواعيد المقررة .</p> <p>و . مراقبة قيام موظفي المستودعات بمسك دفاتر المستودعات و التأكد من انتظامالقيود فيها و أن السجلات الشخصية ممسوكة فعليا لقيود جميع الأصناف المستديمة فيها مع مراقبة التصرف في موجودات المستودعات و على الممثل المالي أن يشعر الوزارة أو الدائرة التي يعمل فيها بملاحظاته كما أن عليه أن يشعر وزارة المالية و الاقتصاد الوطني و ديوان المراقبة العامة بذلك .</p>	
<p>يشترك الممثل المالي في عضوية لجان المناقصات على أن ترفع هذه اللجان توصياتها للسلطة المختصة للبت فيها .</p> <p>على الممثل المالي الاشتراك مع الوزارة أو الدائرة التي يعمل فيها في بحث الحوادث التي يترتب عليها خسارة مادية للنظر فيما إذا كان يترتب على المسؤول عن تلك الخسارة تحمل قيمتها و رفع بيان بتلك الحوادث لوزارة المالية و الاقتصاد الوطني مع صورة لديوان المراقبة العامة .</p>	<p>9</p>

2. مبادئ توضح بشكل عام مسؤوليات المراقب المالي أمام الغير و تتمثل في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمد رسول العموري، مرجع سبق ذكره ، ص 89 .

. خدمة الصالح العام : من خلال قبول الالتزام بالتصرف بطريقة تؤدي إلى خدمة الصالح العام و تقدير الثقة العامة و إظهار التزام أكثر نحو الوظيفة كالمراقب المالي .

. النزاهة : ينبغي على المراقب المالي تأدية مسؤولياته المهنية بأعلى درجة من النزاهة و الحرص على أسرار العمل و تعزيز ثقة المتعاملين معه .

. الموضوعية و الاستقلالية: بأن يقوم بتأدية المهام الموكلة له وفق ما يقتضيه العمل ، و ألا تحكمه الأهواء الشخصية في ذلك و أن يتمتع بالاستقلالية التي يستطيع من خلالها توجيه النقد و النصح دون خوف أو تردد

. العناية الفائقة :على المراقب المالي أن يبذل العناية الفائقة في عمله ، و يولييه الاهتمام الذي يستحقه، و أن تكون لديه القابلية للتطوير و التطور .

. القواعد : و يقصد بها قواعد السلوك المهني التي تشكل الجزء الثاني من السلوك المهني وتتمثل في الموضوعية و النزاهة .

. المحافظة على السرية .

. التمثيل الصحيح للحق .

المطلب الثالث : معوقات الرقابة المالية في المؤسسة

الفرع الأول : المشكلات و المعوقات<sup>1</sup>

وفقا للخلفية العلمية الحديثة و دراسة واقع الحال المعاش فإنه يمكن تلخيص المشكلات التي تواجه أجهزة الرقابة المالية في القطاعات و المنظمات الحكومية في الآتي:

<sup>1</sup> محمد كويقاتية، الرقابة المالية ودورها الاقتصادي في القطاع العام، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب 1991، ص 52 .

. قصور وسائل المسائلة في المخالفات المالية ، حيث تقتصر صلاحية أجهزة الرقابة المالية الداخلية و الخارجية بالنسبة للمخالفات المالية و الإدارية في الكشف فقط عن هذه المخالفات و لفت النظر إليها و المطالبة بمعالجتها دون أن يكون هناك حق قانوني مباشر لهذه الأجهزة في مسائلة و محاكمة الموظفين عما يرتكبون من مخالفات .

. عدم تعاون بعض الوحدات و الدوائر الحكومية مع أجهزة الرقابة المالية و استمرار التسيب و الهدر في المال العام .

. عدم استيعاب المراقبين الماليين لحقوقهم القانونية في أداء مهامهم ، و من ناحية أخرى عدم اعتراف الأفراد العاملين بالوحدات محل الرقابة بأهمية هذه الحقوق و دستورتيتها و ما تمنحه لموظفي أجهزة الرقابة المالية من حصانات تكفل أداءهم لما يعهد إليهم به من مهام مهنية تامة و غير متجاوزة .

. تعاني أجهزة الرقابة المالية من نقص كبير في الكوادر المتخصصة، و تدني المستوى العلمي و الفني و الخبرة في مجالات الرقابة للكوادر العاملة مما ينعكس سلبا على فعالية العملية الرقابية.

. تداخل اختصاصات أجهزة الرقابة المالية الداخلية و الخارجية مع بعضها البعض ، الأمر الذي يحتم إعادة النظر في تشريعات هذه الأجهزة لإزالة التداخل فيما بينها و في نفس الوقت تدعيم أفكار منسوبي هذه الأجهزة فيما يتعلق بوحدة الهدف من أداءهم لمهامهم الموكلة .

. لا تتمتع أجهزة الرقابة المالية بميزة الاستقلال التام داخل الوحدات الإدارية.

. ضعف قانون الرقابة المالية المعمول به و قدمه و عجزه عن مواكبة التطورات الحديثة في مجال الرقابة المالية ، بحيث لم يعد هذا القانون قادر على تلبية متطلبات الرقابة المالية على الأجهزة الحكومية و التي شهدت نقلة نوعية كبيرة في الفترة الأخيرة في مجالات تنظيمها المالي و وسائل الرقابة على أموالها و ذلك على الرغم من المحاولات غير المجدية لتعديل القانون المطبق بما يتلاءم مع هذه التطورات .

. الاستخدام النسبي بأجهزة الرقابة المالية لتكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية و ملحقاتها المختلفة و انحسار الفهم بأهمية هذه التكنولوجيا في مفاهيم ضيقة إلى الحد البعيد ، و لا يزال عمل هذه الأجهزة الرقابية يعتمد بشكل أساسي على الطريقة اليدوية و رفقاتها من المجلدات الضخمة .

. غياب المفهوم العلمي لأهمية نظام الحوافز في شأن رفع الروح المعنوية لمنسوبي أجهزة الرقابة المالية و من ثم تحسين كفاءة الأداء .

### الفرع الثاني : الحلول

لتفعيل دور أجهزة الرقابة المالية في القطاع الحكومي و التغلب على الصعوبات التي تواجهها نأخذ بالتوصيات التالية<sup>1</sup>:

. يجب أن لا تقتصر تشريعات الأجهزة الرقابية على التأكد من تحقيق الإدارات لأهدافها و اكتشاف المعوقات و المخالفات ، و لكن يجب أن تعنى هذه التشريعات بوسائل العلاج و سبل الإصلاح لذلك لابد من إعطاء صلاحيات كافية لأجهزة الرقابة المالية و تمكينها من تصويب المخالفات و الأوضاع الخاطئة و تحويل موظفي هذه الأجهزة الصلاحيات الضابطة العدلية في ممارسة وظائفهم .

. ضرورة وجود آلية للتنسيق و التعاون بين الرقابة الداخلية و الرقابة الخارجية، فكلما زادت فعالية الرقابة الداخلية كلما سهل على المراقب الخارجي تحديد نسبة و نطاق الاختبارات المطلوبة إجرائها و من ثم كسب الوقت و الجهد و إحكام السيطرة على المال العام بشكل أكثر فعالية .

. تفعيل نصوص تشريعات أجهزة الرقابة المالية التي تعنى بما يجب أن يتمتع به موظفوها من حصانات تكفل لهم الحرية التامة في ممارسة أعمالهم .

. الرفع من أداء أجهزة الرقابة المالية بموظفين مختصين و ذوي كفاءات علمية و عملية في مجالات الرقابة المالية على أن لا يقل المؤهل العلمي للعاملين في هذه الأجهزة عن درجة البكالوريا كحد أدنى ، إضافة إلى مرورهم

<sup>1</sup> محمد كويقاتية، نفس المرجع السابق، ص 55 .

باختبارات جدية و على درجة من الصعوبة لعقد دورات تدريبية بصفة مستمرة لتطوير مهاراتهم في مجالات الرقابة المالية واتجاهاتها الحديثة هذا مع اعتماد تكنولوجيا الحاسبات كمدخل أساسي لتطوير المهارات .

. ضرورة مراجعة التشريعات التي تحكم عمل الأجهزة الرقابية سواء كانت مالية بحتة أو إدارية لإزالة التعارض بين نصوص هذه التشريعات و إزالة التداخل بين عمل هذه الأجهزة بما يضمن حسن سير العمل و يؤدي إلى زيادة كفاءة و فعالية هذه الأجهزة .

. يجب أن يتمتع الجهاز الأعلى للرقابة بروح حرة و مستقلة من أي تحيز سياسي مع مراعاة عدم الصدام مع الإدارة.

. وضع القوانين و التشريعات الرقابية التي تلزم الإدارات الخضوع للرقابة المالية و البدء الجدي بتطبيق مبدأ الثواب و العقاب على كافة المستويات نظرا ، لانتشار الجرائم الاقتصادية و تأثيرها على الاقتصاد القومي بوجه عام لا بد من تبني أجهزة الرقابة المالية لسياسات و خطط و برامج تنفيذية للإصلاح الإداري و المالي تهدف إلى بحث و متابعة حالات الجرائم الاقتصادية و الكسب غير المشروع و الرشوة و المحسوبية .

. تفعيل نظام الحوافز على الأداء في أجهزة الرقابة المالية من خلال مقارنة ما هو مخطط لعمل المراقبين الماليين مع الأداء المنفذ من قبلهم ، إضافة إلى تحسين الرواتب و الامتيازات المالية الأخرى الخاصة بمنسوبي هذه الأجهزة لضمان استقلاليتهم و نزاهتهم و كفاءتهم في أداء المهام الموكلة .

. إعطاء كافة الصلاحيات من قبل الإدارة العليا لمسؤول الرقابة بالمنشأة في الإطلاع على جميع العمليات المالية و الإدارية و التسويقية داخل هذه المنشأة .

. حضور مسؤول الرقابة بالمنشأة جميع الاجتماعات التي تعقد داخل هذه المنشأة .

خاتمة الفصل :

إن وجود أنظمة كفؤة و فعالة للرقابة المالية في أي منظمة يعتبر من الأمور الهامة في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، نظرا لما تشكله أنظمة الرقابة المالية من أساس مهم من بين الأسس التي تقوم عليها تلك المنظمة و يجب عدم النظر إلى الرقابة المالية كوظيفة محدودة و إنما يجب أن ننظر إليها كنشاط متشعب للغاية متكامل و تندمج فيه وظائف الإدارة و وظائف المحاسبة للتأكد من أن ما يجب عمله قد تم تنفيذه فعلا و تبيان مواطن القصور و مواطن الخطوات المصححة المناسبة .

## الفصل الثاني

عموميات حول الصفقات العمومية

مقدمة الفصل:

يعتبر تنظيم الصفقات العمومية من أكثر التنظيمات ارتباطا بالواقع السياسي و الاقتصادي ,بديل انه عرف الكثير من التطورات حسب التغييرات التي كانت تعرفها البلاد , حيث صدر اول نص أساسي في هذا المجال سنة 1967 تحت رقم 67-90 المؤرخ في 17 جوان 1967 متضمن قانون الصفقات العمومية و قد بدا واضحا ان هذا التشريع المستوحى بصفة كبيرة من التشريع الفرنسي , مع بعض الخصوصيات نتيجة الهيكلة القانونية الاشتراكية على مستوى الاقتصادي , و قد دعم بصدور المرسوم الرئاسي رقم 82-145 مؤرخ في 10 افريل 1982 والذي تبنى تسمية جريدة الصفقات العمومية و هي قانون المتعامل الاقتصادي.

وتعتبر الصفقات العمومية من المواضيع المهمة بالنسبة للمؤسسات العمومية التي تحكمها العديد من الشروط المحددة نت طرف الدولة و المراسيم التنفيذية من اجل إعطائها الشفافية الكاملة و الاطار القانوني المناسب , ولذلك الجانب القانوني مهم جدا لما يتضمنه من قوانين تعرف الصفقات العمومية و تبين كيفية اجرائها و تنظيمها .

و الصفقات العمومية العمومية هي عبارة عن عقود إدارية مكتوبة , و المقصود بالعقد الإداري هو ذلك عقد الذي تبرمه الأشخاص المعنوية العامة الخاضعة للقانون العام مع الأشخاص القانونية أخرى , بغض النظر عن الموضوع العقد ذاته , فقد تكون الصفقة العمومية حسب تعريف الوارد في المرسوم 10-236 او أي عقد اخر و تكون الدولة او الولاية او البلدية او المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي , التجاري طرف فيه , فالعبرة اذن بالاطراف العقد و ليس بموضوعه او مبلغ الالتزامات التي يحتويها , لذا فان تحليل مفهوم الصفقات لا يقتصر على البحث في تعريفها انما سيكون بالتطرق الى النقاط التالية:

المبحث الأول : مفهوم الصفقات العمومية

ان الصفقات العمومية أهمية كبرى في الاقتصاد الوطني فهي وسيلة أساسية لجسيد البرامج التنموية و لهذا أولها المشرع الجزائري أهمية خاصة لذلك يجب الصفقات العمومية في التشريع الجزائري و اهم خصائصها.

المطلب الأول : تعريف الصفقات العمومية

من المنطق ان التعريف التشريعي يعلو عن بقية التعريفات الأخرى بالنظر للدور الكبير و رائد للقضاء الإداري كان لزاما ان نتطرق أولا للتعريف التشريعي لتبعه تعريف القضائي ثم تعريف الاقتصادي<sup>1</sup>.

1\_تعريف التشريعي :

لقد قام المشرع الجزائري بتعريف الصفقات العمومية عبر عدة مراحل مختلفة و ذلك حسب قوانين الصفقات و التنظيمات الصادرة في تلك المراحل، ونعرض هذه التعريفات حسب التدرج الزمني لها<sup>2</sup>:

1-1 المرسوم الرئاسي لسنة 1967:

عرفت المادة الأولى من الامر 67-90 الصفقات العمومية ".....هي عقود مكتوبة تبرمها الدولة او العمالات او البلديات او المؤسسات و المكاتب العمومية قصد انجاز اشغال او توريدات او خدمات ضمن الشروط المنصوص عليها في هذا القانون".

1-2 المرسوم الرئاسي لسنة 1982:

عرف المادة الرابعة من المرسوم 82\_145 المؤرخ في 10 افريل 1982 و المتعلق بالصفقات التي يبرمها المتعامل العمومي الصفقات العمومية على انها: "....عقود مكتوبة حسب مفهوم التشريع الساري على العقود، و مبرمة وفق الشروط الواردة في هذا المرسوم قصد انجاز الاشغال او الاقتناء المواد و الخدمات".

1-3 المرسوم الرئاسي لسنة 1991:

لم يتعد المرسوم التنفيذي رقم 91-343 المؤرخ في 09 نوفمبر 1991 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية عن سابقيه كثيرا و قدمت المادة الثالثة منه تعريفا لصفقات العمومية بقولها ".....هي عقود مكتوبة حسب التشريع الساري على العقود و المبرمة وفق الشروط الواردة في هذا المرسوم قصد انجاز الاشغال و اقتناء المواد و الخدمات لحساب المصلحة المتعاقدة".

<sup>1</sup>عمار بوضياف، شرح تنظيم الصفقات العمومية نلطبعة الثالثة، جسر للنشر و التوزيع، الجزائر ن2011، ص35

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص36

1-4 المرسوم الرئاسي لسنة 2002:

وفق الشروط المنصوص قدمت المادة الثالثة من المرسوم الرئاسي 02-250 تعريفا لصفقات العمومية بقولها "....هي عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به، تبرم وفق الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم، قصد انجاز الاشغال و اقتناء المواد و الخدمات و الدراسات لحساب المصلحة المتعاقدة."<sup>1</sup>

1-5 المرسوم الرئاسي لسنة 2010:

عرف المشرع الجزائري الصفقات العمومية في المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010 في المادة الرابعة بانها "....هي عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به تبرم وفق الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم، قصد انجاز الاشغال و اقتناء اللوازم و الخدمات و الدراسات لحساب المصلحة المتعاقدة."

وقد أعاد المشروع الجزائري صياغة هذا التعريف في المادة 02 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 حيث عرف انها "....عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به تبرم بمقابل مع المتعاملين اقتصاديين وفق شروط المنصوص عليها في هذا المرسوم، لتلبية حاجات المصلحة المتعاقدة في المجال الاشغال و اللوازم و الخدمات و الدراسات."<sup>2</sup>

## 2- التعريف القضائي

عرف المشرع الجزائري الصفقة في مختلف قوانين الصفقات، الا ان القضاء الإداري الجزائري من خلال فصله في المنازعات الإدارية المتعلقة بهذا الجانب قدم تعريفا للصفقات العمومية من خلال اجتهاداته حيث عرفها مجلس الدولة في قرار له غير منشور مؤرخ في 17 ديسمبر 2002 تحت الرقم 6215 فهرس 873 على انها: "... عقد يربط الدولة بالخواص حول مقابلة او انجاز مشروع او أداة خدمات ...".

يبدو من خلال هذا المقطع من تعريف الصفقات العمومية ان مجلس الدولة حصر مفهومها على انها رباط عقدي يجمع الدولة بأحد الخواص، في حين ان العقد الإداري او الصفقة العمومية يمكن تجمع طرف اخر غير الدولة ممثلا في الولاية او البلدية او المؤسسة الإدارية، خاصة و ان القوانين الجاري العمل بها تعترف لهذه الهيئات بحق التقاضي، و على راسها القانون المدني في نص المادة 49 و المادة 50 و قانون البلدية لسنة 1990 في نص مادته الأولى و كذلك المادة 60 منه، و قانون الولاية لسنة 1990 في نص مادته الأولى و كذلك المادة 87 منه .

المادة 4 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل و المتمم  
1، الجريدة الرسمية رقم 58

المادة 2 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل و المتمم، الجريدة الرسمية  
رقم 49

كما ان التعريف اعلاه حصر الصفقة العمومية على انها عقد يجمع بين الدولة و احد الخواص، في حين ان الصفقة العمومية قد تجمع بين هيئة عمومية و هيئة عمومية أخرى و مع ذلك تظل تحتفظ بطابعها المميز كونها صفقة عمومية، و لم يصرف التعريف القضائي أي أهمية لعنصر الشكل بان أشار مثلا ان صفقة العمومية تتم وفقا لاشكال و الإجراءات محددة قانونا رغم تأكيد التشريع على هذا الجانب .

### 3- التعريف الاقتصادي

الصفقات العمومية هي عبارة عن اتفاقيات و تنفيذ اشغال لفائدة السلطات العمومية تقام بين هذه الأخيرة الممثلة في الإدارة المركزية (الوزارات ..... ) او الجماعات المحلية او مؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري من جهة و الملقولين و الموردين من جهة أخرى . و تنظيم هذه الصفقات في الجزائر و تظبط طرق تنفيذها بواسطة قانون الصفقات العمومية . " و نظرا لطبيعة الاعمال التي تقوم بها السلطات العمومية و خاصة من أهمية المشاريع و حجمها و طرق الدفع التي تعتبر ثقيلة نسبيا ، يجد المقاول المكلف بالانجاز نفسه في الحاجة الى أموال الضخمة غير متاحة في الحال لدى هذه السلطات و لذلك يضطر الى اللجوء الى البنك للحصول على هذه الأموال من اجل تمويل انجاز هذه الاشغال و تسمية هذه القروض التي تمنحها الدولة للمقاولين من اجل انجاز الاشغال لفائدة السلطات العمومية بالتسبيقات على الصفقات العمومية<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : خصائص الصفقات العمومية<sup>2</sup>

ان طبيعة القانون للصفقات العمومية و التي تنتهي الى العقود الإدارية ، تجعلها تتميز عن باقي العقود الأخرى بمجموعة من الخصائص و التي نذكر مايلي:

#### • ان يكون احد الأطراف العقد إدارة العمومية :

حتى يعتبر العقد إداريا يجب ان يكون احد طرفيه شخصا من احد الأشخاص القانون العام، سواء تعلق امر بالدولة او بأحد الأشخاص المعنويين وهذا ما يميزه عن العقود الخاصة التي تبرم بين اشخاص القانون الخاص و مع ذلك فانه يوجد استثناءات عن هذه القاعدة، وذلك باعتبار احد طرفي العقد شخصا إداريا، حيث قضت محكمة التنازع الفرنسية في حكمها الصادر بتاريخ 08 جويلية 1863 بانه يعتبر عقدا إداريا ذلك العقد الذي ابرم بين شركة اقتصادية مختلط بين احد المقاولين، بحيث يكون محل الاتفاق متعلق بمسائل تعد من الاشغال العام، و عليه فان كان الهدف من ابرام العقد هو تسيير المرافق العمومية فهذا من شأن ان يصفي الصبغة ب

<sup>1</sup>موسى بوهان، قانون الصفقات العمومية، دار الهدى للطباعة و النشر، الجزائر، 2010، ص28  
<sup>2</sup> جميلة حميدة، مفهوم الصفقات العمومية بين الطبعة التعاقدية و القيود التشريعية، ملتقى، جامعة البليدة، سنة 2013، ص3

### • استخدام أساليب القانون العام :

حينما تتعاقد الإدارة بهدف تسيير المرافق العمومية فانها تلجأ في ذلك الى أساليب القانون العام ، و تظهر هذها لآخرة من خلال تضمين العقد لشروط استثنائية غير مالوفة من العقود القانون الخاص ، كما تتمتع الإدارة بامتيازات السلطة العامة التي تظهر في اصدار أوامر وتعليمات لتنفيذ العقد الداري

### • ارتباط العقد بخدمة و تسيير المرافق العمومية :

يتغلق موضوع العقد الإداري بنشاط المرفق العام الذي يهدف الى تحقيق احتياجات المصلحة العامة، فان العقود الإدارية لا تكسب هذه الصفة اذا اتصلت بنشاط المرفق من المرافق العمومية، و هي فكرة أساسية التي اعتمدها احكام مجلس الدولة الفرنسي و محكمة التنازع في عدة قضايا ، و عليه فان لم يتصل العقد على هذا النحو بنشاط المرافق العمومية فلا يعد عقدا إداريا، و ذلك كان يتعلق بإدارة بعض الأموال الخاص للإدارة و في الحقيقة الامر ان استخدام الإدارة الأساليب القانون العام لا يتحقق الا الخدمة و تسيير المرافق العمومية .

### المطلب الثالث : مصادر الصفقات العمومية<sup>1</sup>

تتمثل المصادر القانونية للصفقات العمومية في القوانين الخاصة بها كمصدر أساسي ، و القواعد العامة في القانون المدني و بعض أساليب السلطة العامة كمصدر احتياطي ، كما ان فنون الصفقات العمومية ليس ما بعد الاستقلال ، بل ان هناك مجموعة من القوانين المتعلقة بالصفقات العمومية صدرت في عهد الاستعمار ، نذكر منها على سبيل المثال :

● المرسوم رقم 54\_596 المؤرخ في 11\_06\_1954 ؛

● المرسوم رقم 56\_256 المؤرخ في 13\_03\_1956 ؛

● المرسوم رقم 57\_24 المؤرخ في 08\_01\_1957 ؛

● المرسوم رقم 59\_370 المؤرخ في 28\_02\_1959 ؛

لكن بعد الاستقلال و من خلال التطورات الاقتصادية و السياسية للبلاد ، عرف قانون الصفقات العمومية عدة تغييرات ، حيث مر بأربعة مراحل :

### • المرحلة الأولى :

<sup>1</sup>ساهل ميلود، طرق ابرام الصفقات العمومية، مذكرة ماستر، جامعة الحقوق و العلوم السياسية، خميس مليانة، السنة الجامعية 2013-2013ص19

تمثلت هذه المرحلة في الامر رقم 67 \_ 90 و المؤرخ في 17 جوان 1967 و الذي تم تعديله لعدة مرات ؛ و عند دراسة دقيقة لهذا الامر؛ يتضح لنا بانه لا يتناول القانون المطبق على هذا النوع من العقود، و انما يحدد الاشكال و الإجراءات المتبعة عند ابرام الصفقات ، مثل :

تحديد الأسعار ، إجراءات التمويل ، الضمانات ، الرهن ، الفسخ ، و تسوية النزاعات ، كما انه حصر نطاق تطبيقه على المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري فقط .

### • المرحلة الثانية

عرفت هذه المرحلة بالمرسوم الرئاسي رقم 82 \_ 145 المؤرخ في 10 افريل 1982 و المتضمن القانون صفقات المتعامل العمومي و الذي جاء بنص صريح لتحديد مجالات الصفقات العمومية ، حيث بين محل الصفقة بان يكون عبارة عن انجاز اشغال ، او عبارة عن تموين ، او تقديم خدمات و كل ذلك لصالح القطاع العمومي و الذي هو شرط انتمائها الى العقد الإداري ، كما قام بتوسيع مجال تطبيقه الى المؤسسات العمومية الصناعية و التجارية ، و اطلق على الصفقات العمومية اسم صفقات المتعامل العمومي .

### • المرحلة الثالثة

تتمثل هذه المرحلة في المرسوم الرئاسي رقم 02-250 المؤرخ في 24 جويلية 2002 المعدل و متمم بالمرسوم الرئاسي رقم 03-301 المؤرخ في 11 سبتمبر 2003، و قد شمل هذا المرسوم أربعة أنواع من الصفقات في مفهومه و هي انجاز الاشغال، اقتناء المواد و اللوازم، تقديم الخدمات، انجاز الدراسات .

### • المرحلة الرابعة :

تمثلت هذه المرحلة في المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010 المعدل و المتمم بالمرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 و متضمن تنظيم الصفقات العمومية و قد صرح هذا المرسوم بضرورة تبادل المعلومات باستخدام الوسائل الالكترونية و تسهيل عملية الاتصال ، كما اختصت المادة 12 من هذا المرسوم بالتسهيلات في حالة الصفقات المستعجلة ، و أيضا المادة 23 و التي اختصت بالصفقات التي تتطلب السرعة في اتخاذ القرارات مثل استرداد المنتجات ، حيث حددت ضرورة انجاز مثل هذه الصفقات في مدة 03 اشهر كحد اقصى .

لكن رغم توفر هذه المراحل الأربعة على معظم تنظيمات الصفقات العمومية الا انها تبقى غير كافية في بعض الحالات ، و بذلك نلجا الا قواعد العامة للعقد كمصدر ثاني، و ذلك في حالة غياب نص خاص في قانون الصفقات العمومية .



المبحث الثاني : كيفية ابرام الصفقات العمومية

يتعين قبل ابرام الصفقة العمومية، ضمان اتاحة المنافسة على مستوى واسع و المساواة بين المرشحين و أولية المصلحة العامة على المصالح الخاصة من اجل الحصول على الصفقة , و أيضا ضمان الحفاظ على توازن مصالح الطرفين من إدارة و متعاقدين , لهذا حدد التنظيم طريقتين لابرام الصفقات العمومية , و هما اما طريقة التراضي او عن طريق المناقصة <sup>1</sup>.

المطلب الأول: ابرام الصفقات عن طريق التراضي .

يتم التعاقد بالتراضي وفقا للقواعد و الإجراءات التي حددها القانون في المناقصة مع استبعاد الإعلان عن التراضي في الصحف و الجرائد اليومية و ما يترتب على ذلك من مواعيد و إجراءات قانونية .

1 – تعريف التعاقد بالتراضي:<sup>2</sup>

ان التراضي هو عبارة عن أسلوب للتعاقد تقوم فيه الإدارة بالتححرر من كل القيود المفروضة عليها في حالة اقدمها على التعاقد , و قد تم تعريفه في نص المادة 27 من المرسوم الرئاسي 10-236 بانه : " التراضي هو اجراء تخصيص صفقة لمعامل متعاقد واحد دون الدعوة الشكلية الى المنافسة , و يمكن ان يكتسي التراضي شكل التراضي البسيط او شكل التراضي بعد الاستشارة , وتنظم هذه الاستشارة بكل الوسائل المكتوبة الملزمة ."

من خلال نص المادة يتضح لنا ان التعاقد بالتراضي يكون مع متعاقد واحد دون اللجوء الى المنافسة و يكون من اختيار المصلحة المتعاقدة , كما ينقسم الى نوعين و لا يكون هذا التعاقد الا في حالات خاصة مع التبرير و قد حصرتها المشرع في المادتين 43 و 44 من نفس المرسوم .

2 - اشكال التراضي:

لقد بين المشرع الجزائري اشكال التعاقد بالتراضي في المادة 27 من المرسوم 10-236 حيث قسمه الى شكلين اساسين و بين خصائص كل منهما و أسباب اللجوء اليهما في المادتين 43 و 44 من نفس المرسوم و يتمثل هذين الشكلين في:

<sup>1</sup> احسن عمروش ، طرق ابرام الصفقات العمومية ، ملتقى ، جامعة البليدة ، سنة 2013، ص2  
المادة 27 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 اكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية ، المعدل و المتمم، الجريدة الرسمية  
م رقم 58

### 1-2 التراضي البسيط:<sup>1</sup>

رغم ان المشرع الجزائري قد نص عليه في المرسوم 10-236 الا انه لم يقم بوضع تعريف صريح له، وبما ان هذا الاجراء يعد استثنائيا، فان الإدارة لا تلجا اليه الا في بعض الحالات التي حددها المشرع في المادة 43 من نفس المرسوم وهي:

- عندما لا يمكن تنفيذ الخدمات الا على يد متعامل متعاقد وحيد يحتل وضعية احتكارية، او ينفرد بامتلاك الطريقة التكنولوجية التي اختارها المصلحة المتعاقدة .
- في حالة الاستعجال الملح المعلل بخطر داهم يتعرض له ملك او استثمار قد تجسد في الميدان ولا يسعه التكيف مع اجال المناقصة، بشرط انه لم يكن في وسع المصلحة المتعاقدة التنبؤ بالظروف المسببة لحالات الاستعجال، و ان لا تكون نتيجة مناورات للمماطلة من طرفها .
- في حالة تمويل مستعجل مخصص لضمان سير الاقتصاد او توفير حاجات السكان الأساسية بشرط انالظروف التي استوجبت هذا الاستعجال لم تكن متوقعة من المصلحة المتعاقدة، و لم تكن نتيجة مناورات للمماطلة من طرفها .
- عندما يتعلق الامر بمشروع ذو أولوية و ذو أهمية وطنية، و في هذه الحالة يخضع اللجوء الى هذا النوع الاستثنائي لابرام الصفقات العمومية للموافقة المسبقة لمجلس الوزراء

### 2-2 التراضي بعد الاستشارة<sup>2</sup>

يمكن ان نعرف التراضي بعد الاستشارة بانه ذلك الاجراء الذي تقوم بموجبه المصلحة المتعاقدة بعد الاستشارة المسبقة التي تسمح لهما بدراسة وضعية السوق و إمكانيات المتعاملين الاقتصاديين المتقدمين لها باختيار الطرف الأفضل للتعاقد معه، لكن تجدر الإشارة الى ان المشرع الجزائري لم يعرفه في نص صريح و على العموم تلجا مصلحة المتعاقدة الى التراضي بعد الاستشارة و ذلك حسب المادة 44 من المرسوم الرئاسي 10-236 في الحالات الاتية:

في حالة الصفقات الدراسات و اللوازم و الخدمات الخاصة التي لا تستلزم طبيعتها اللجوء الى المناقصة\*؛

\* في حالة الصفقات الاشغال التابعة مباشرة للمؤسسات الوطنية السيادية في الدولة ؛

المادة 43 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 اكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل و متمم  
لنالجريدة الرسمية رقم 58

المادة 44 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 اكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل و المتمم، الجريدة الرسمية  
رقم 58

\* في حالة العمليات المنجزة في اطار استراتيجية التعاون الحكومي او في اطار اتفقات ثنائية تتعلق بالتمويلات الامتيازية او تحويل ديون الى مشاريع تنموية او هبات ؛

\* انطلاقا مما تقدم نستنتج ان المشرع الجزائري قد حدد الحالات التي تلجا فيها الإدارة الا تعاقدا الا تراضي البسيط و الحالات التي تلجا فيها الا التعاقد عن طريق التراضي بعد الاستشار

### المطلب الثاني : ابرام الصفقات عن طريق المناقصة

تعتبر المناقصة او استدراج العروض الصيغة الأكثر تنافسية من جملة الصيغ المتاحة في نص المرسوم الرئاسي 10-236 كما انها تتضمن اكبر قدر ممكن من الشفافية لاعتمادها على طابع الشكلية في كل الإجراءات .

#### 1 تعريف المناقصة

عرفتها المادة 26 من المرسوم الرئاسي 10-236 على انها : " ... اجراء يستهدف الحصول على عروض من عدة متعهدين مع تخصيص الصفقة للعارض الذي يقدم افضل عرض . " و تعد المناقصة الوسيلة الأساسية و القاعدة العامة لابرام الصفقات العمومية كما تعد بمثابة دعوة للمنافسة، و قد تخص متعهدين و طنيين فتكون بذلك عبارة عن مناقصة وطنية ، او قد تخص متعهدين دوليين فتكون بذلك مناقصة دولية<sup>1</sup>.

#### 2 اشكال المناقصة

ان المناقصة وفقا لقانون الصفقات العمومية يمكن ان تكون مناقصة وطنية او تكون عبارة عن مناقصة دولية، و تتم حسب الاشكال التالية :

##### 2-1 المناقصة المفتوحة<sup>2</sup>:

حسب المادة 29 من المرسوم الرئاسي 10-236 هي : " ... اجراء يمكن من خلاله أي مترشح مؤهل ان يقدم تعهدا". و تسمح بالاشتراك فيها لمن يشاء، و تلتزم الإدارة فيها باختيار من يتقدم بأفضل الشروط الفنية و المالية، دون ان تقتصر المنافسة فيها على اشخاص معينين .

المادة 26 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل و المتمم، الجريدة الرسمية رقم 58

المادة 29 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل و المتمم، الجريدة الرسمية رقم 58

2-2 المناقصة المحدودة<sup>1</sup>

تعرفها المادة 30 من المرسوم الرئاسي 10-236 بانها: "هي اجراء لا يسمح فيه بتقديم تعهد الا للمرشحين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط الدنيا المؤهلة التي تحددها المصلحة المتعاقدة مسبقا".  
يجب ان تكون الشروط الدنيا المطلوبة، في مجال التاهيل و التنصيف و المراجع المهنية، متناسبة مع طبيعة و تعقيد و أهمية المشروع بكيفية تسمح للمؤسسات الخاضعة للقانون الجزائري بالمشاركة في المناقصات في ظل احترام الشروط المثلى المتعلقة بالجودة و الكلفة و اجال الإنجاز .

2-3 الاستشارة الانتقائية<sup>2</sup>

تعرفها المادة 31 من المرسوم الرئاسي 10-236 على انها: "... اجراء يكون المرشحون المرخص لهم بتقديم عرض فيه، هم المدعوون خصيصا للقيام بذلك بعد انتقاء اولي . " و يشترط للتعاقد بطريقة التكليف المباشرة ان يصدر الاذن بالتعاقد قبل اتخاذ الإجراءات، و هذا عن طريق الجهة المختصة بالاذن و بما لا يتجاوز المبلغ المحدد في الميزانية، و يترتب على مخالفة هذه الاحكام بطلان تصرفات الإدارة مع عدم الاخلال بما يتبع ذلك من مسائل تاديبية او جنائية تلحق بالمخالف .

2-4 المزايدة:<sup>3</sup>

تعرفها المادة 33 من المرسوم الرئاسي 10-236 بانها: " هي الاجراء الذي تمنح الصفقة بموجبه للمتعهد الذي يقدم العرض الأقل ثمنا، و تشمل العمليات البسيطة من النمط العادي، و لا تخص الا المؤسسات الخاضعة للقانون الجزائري".

2-5 المسابقة :

تعرفها المادة 34 من المرسوم الرئاسي 10-236 بانها: " هي اجراء يضع رجال الفن في منافسة قصد انجاز عملية تشتمل تقنية او اقتصادية او جمالية او فنية خاصة . " و يجب ان يشتمل دفتر شروط المسابقة على برنامج للمشروع و نظام للمسابقة و كذا محتوى اضرفة الخدمات و الاظرفة التقنية و المالية<sup>4</sup>.

المادة 30 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 اكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل<sup>1</sup> و المتمم، الجريدة الرسمية رقم 58.

المادة 31 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 اكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل و المتمم، الجريدة الرسمية رقم 58

المادة 33 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 اكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل و المتمم، الجريدة الرسمية رقم 58<sup>3</sup>

المادة 34 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 اكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل و المتمم، الجريدة الرسمية رقم 58.<sup>4</sup>

### 3 إجراءات الإبرام بالمناقصة :

ان إبرام الصفقات العمومية يفرض الاستجابة للاهداف المسطرة مسبقا في المرسوم 10-236 و التي تدور حول التسيير الجيد للمال العام، و تقوم المناقصة العامة على جملة من المبادئ التي الزم المشرع الإدارة بتحقيقها، و تتمثل هذه المبادئ في :

كما الزمها باتباع جملة من الإجراءات التي تقوم بها من اجل انجاز الصفقة، و تتمثل هذه الإجراءات في :

### 1-3 اعداد دفتر الشروط:

يقصد بـدفتر الشروط تلك الوثيقة الرسمية التي تضعها الإدارة المتعاقدة بارادتها المنفردة، و تحدد بموجبها سائر الشروط المتعلقة بقواعد المنافسة بمختلف جوانبها و شروط المشاركة فيها و كفاءات اختيار المتعاقد معها، فالإدارة عند اعداد دفتر الشروط في كل صفقة عمومية تستغل خبراتها الداخلية المؤهلة و تجند كل اطرافها المعنيين من اجل الوصول الى اعداد دفتر شروط يحقق الأهداف المسطرة<sup>21</sup>

و يدرج دفتر الشروط على معلومات ضرورية التي تمكن العارض من تقديم تعهد مقدم و هي كما يلي :

\_ الوصف الدقيق لموضوع الخدمات المطلوبة، المواصفات التقنية اثبات المطابقة، التصاميم و الرسوم و التعليمات الضرورية اذا اقتضى الامر.

\_ الشروط ذات طابع الاقتصادي و التقني.

\_ الضمانات المالية .

\_ المعلومات و الوثائق التكميلية المطلوبة من المتعهدين .

\_ كفاءات التسديد .

\_ كافة الكفاءات و الشروط الأخرى التي تحددها المصلحة المتعاقدة .

\_ الاجل المحدد لتحضير العروض.

\_ تاريخ إيداع العروض و الشكل الذي يجب ان نتقدم عليه.

<sup>1</sup> سعاد اطرش، المنازعات المتعلقة بالصفقات العمومية، مذكرة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2013-2014، ص06

\_ ساعة فتح الاظرفة التقنية و المالية .

\_العنوان الدقيق لايداع العروض .

يدرج فيه كذلك :

\_ جدول أسعار الوحدةية.

\_ البيان التقديري .

الوثائق التي يمكن للمصلحة المتعاقدة طلبها ضمن ملف التعهد على سبيل الذكر:

\_ نسخة من السجل التجاري .

\_ الوثائقالجبائية .

\_ شهادة سوابق عدلية للمتعهد

\_ قائمة الوسائل التشريعية .

\_ قائمة الوسائل المادية.

\_ الضمانات المالية ( الحصيلة المالية ) .

\_ الخبرة في الميدان ( شهادات حسن التنفيذ، نسخ من الصفقات).

على ضوء هذه الوثائق يمكن للمصلحة المتعاقدة تقييم عرض المقاول و التأكد من قدراته المادية و المالية لانجاز المشروع .

يتم هذا التقييم عن طريق المعايير اختيار تحددها المصلحة المتعاقدة في دفتر الشروط . و يتم تنقيط كل عارض حسب هذه المعايير . الاختيار اما احسن عرض او اقل عرض .

عند اعداد دفتر الشروط يجب التأكد من البرنامج المسجل او رخصة العملية، هل هي عملية وحيدة ام مجزئة الى حصص.

يمكن اعداد دفتر شروط لكل حصة و لكل دفتر شروط صفقة خاصة به

الإشارة فان تاريخ إيداع العروض مهم جدا في ضبطه، فيجب على المصلحة المتعاقدة ان تراعي في ذلك فتح المجال للعارضين لتحضير ملف تهم في احسن الظروف، وكذا فتح المجال للمنافسة.

يمكن للمصلحة تمديد تاريخ إيداع العروض اذا اقتضى الامر و في هذه الحالة يجب عليها اعلام العارضين بجميع الوسائل الممكنة.

### 2-3 الإعلان و الاشهار :

الإعلان عن المناقصة هو اول اجراء تقوم به الإدارة العامة و يتم بواسطته توجيه الدعوة الى كافة المقاولين و المتعهدين الراغبين في التعاقد مع الإدارة، و يبين الشروط الموضوعية التي على أساسها يتم التقدم بالعروض و قد نصت المادة 45 من المرسوم 10-236 على ان يكون اللجوء الى الاشهار الصحفي الزاميا في الحالات الآتية<sup>1</sup>:

• المناقصة المفتوحة؛

• المناقصة المحدودة؛

• الدعوة الى الانتقاء الاولي؛

• المسابقة؛

• المزايدة

يحقق الإعلان ضمان اعلام الجميع و خاصة من يهمهم الامر للمشاركة في المناقصة و في الوقت المناسب، حيث نصت المادة 46 من نفس المرسوم انه يجب ان يحتوي إعلان المناقصة على البيانات الإلزامية الآتية<sup>2</sup>:

◀ تسمية المصلحة المتعاقدة، عنوانها، و رقم تعريفها الجبائي .

◀ كيفية المناقصة .

◀ شروط التاهيل او الانتقاء الاولي .

المادة 45 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 اكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل و المتمم، الجريدة الرسمية رقم 58.

المادة 46 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 اكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل و المتمم، الجريدة الرسمية رقم 58.

◀ موضوع العملية .

◀ قائمة موجزة بالمستندات المطلوبة مع إحالة القائمة المفصلة الى احكام دفتر الشروط ذات الصلة .

◀ مدة تحضير العروض و مكان إيداع العروض .

◀ مدة صلاحية العروض .

◀ الزامية كفالة التعهد اذا اقتضى الامر .

◀ التقديم في ظرف مزدوج مختوم تكتب عليه عليه عبارة (( لا يفتح )) و مراجع المناقصة .

◀ ثمن الوثائق عند الاقتضاء .

### 3-3 إيداع العروض او العطاءات<sup>1</sup>:

بعد اعلان الإدارة عن المناقصة و افصاحها عن نيتها في التعاقد و تحديد شروطها، يتقدم المعنيون لسحب دفاتر الشروط التي على أساسها يتم اعداد العرض في المدة المحددة، و على الإدارة قبل تحديدها لاجال إيداع العروض الاخذ بعين الاعتبار تعقد الأمور، كما لها في ذلك السلطة التقديرية في تحديد هذا الاجل، شريطة ان يعلم كل المعنيين بذلك قصد افساح المجال الأكبر عدد ممكن من المتنافسين .

يتم إيداع العروض مباشرة بعد الإعلان عن المناقصة، او ابتداء من التاريخ الذي تحدده الإدارة الى غاية اخر يوم و اخر ساعة لفتح الاظرفة التقنية و المالية، و اذا تصادف ذلك مع يوم عطلة او راحة قانونية فان الاجل يمدد الى غاية اول يوم عمل موالي حسب مقتضيات المادة 50 من المرسوم الرئاسي 10 - 236 الفقرة الأخيرة .

تعرف العطاءات بانها العروض التي يتقدم بها الأشخاص المعنيون في الصفقة والتي يتبين من خلالها الوصف الفني لما يستطيع المتقدم القيام به وفقا للمواصفات المطروحة، و كذلك تحديد السعر الذي يرضى على أساسه ابرام العقد فيما درست عليه الصفقة، و هذا ما جاءت به المادة 51 من المرسوم 10-236 الذي ينص على

حمزة ورياشي، حدود السلطة التقديرية الادارة في الصفقات العمومية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2012-2013<sup>1</sup>، ص 05

ضرورة ان تشتمل العروض على عرض تقني و عرض مالي، و يجب ان يوضع كل منهما في ظرف منفصل و مقفل و مختوم يبين كل منهما مرجع المناقصة و موضوعها، و يتضمنان عبارة تقني او مالي حسب الحالة، و يوضع الطرفان في ظرف اخر مقفل و يحمل عبارة " لا يفتح " مع رقم المناقصة و موضوعها .

#### 3-4 العرض التقني<sup>1</sup>

يتضمن ملف العرض التقني ما يلي :

◀ تصريح بالاككتاب ؛

2 ▶ كفالة تعهد تفوق واحدة في المائة من مبلغ العرض، فيما يخص صفقات الاشغال و اللوازم التي يخضع مبلغها لاختصاص اللجان الوطنية للصفقات و لجان الصفقات القطاعية ؛

◀ ترد كفالة المتعهد الذي لم يقبل و الذي لم يقدم طعنا بعد يوم واحد من تاريخ انقضاء اجل الطعن كما هو محدد في المادة 114 من المرسوم 10 – 236 ؛

◀ ترد كفالة المتعهد الذي لم يقبل و الذي قدم طعنا عند تبليغ قرار رفض الطعن من طرف لجنة الصفقات المختصة ؛

◀ ترد كفالة المتعهد الذي منح الصفقة بعد الوضع كفالة حسن التنفيذ ؛

◀ تحرر كفالة التعهد حسب نموذج يحدد بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية

◀ العرض التقني بحصر المعنى، الذي يتم اعداده طبقا لدفتر الشروط المتعلق بالمناقصة .

◀ كل الوثائق التي تخص تاهيل المتعهد في المجال المعني ( شهادة التاهيل و التصنيف بالنسبة لصفقات الاشغال و الاعتماد بالنسبة لصفقات الدراسات ) و كذا المراجع المهنية .

◀ كل الوثائق الأخرى التي تطلبها المصلحة المتعاقدة، مثل القانون الأساسي للمؤسسة المتعهدة و السجل التجاري و الحصائل المالية و المراجع المصرفية و البطاقة المهنية للحرفي و مستخرج سجل الصناعة التقليدية و الحرف فيما يخص الحرفيين الفنيين .

المادة 51 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل و المتمم، الجريدة الرسمية  
1رقم 58

◀ الشهادات الجبائية و شهادات هيئات الضمان الاجتماعي بالنسبة للمتعهدين الجزائريين و المتعهدين الأجانب الذين عملوا في الجزائر .

غير انه يمكن ، في حالة تنفيذ عمليات انجاز الاشغال ، تقديم هذه الشهادات بعد تسليم العروض مع موافقة المصلحة المتعاقدة ، و مهما يكن من امر قبل التوقيع على الصفقة .

◀ مستخرج من صحيفة السوابق القضائية للمتعهد عندما يتعلق الامر بشخص طبيعي ، و للمسير او المدير العام للمؤسسة عندما يتعلق الامر بشركة ، و لا يطبق هذا الحكم الأخير على المؤسسات الأجنبية غير المقيمة في الجزائر .

◀ شهادة الإيداع القانوني لحسابات الشركة ، فيما يخص الشركات التجارية التي تتمتع بالشخصية المعنوية و الخاضعة للقانون الجزائري .

◀ تصريح بالنزاهة .

◀ رقم التعريف الجبائي بالنسبة للمتعهدين الأجانب الذين سبق لهم العمل بالجزائر .

و في حالة اجراء المسابقة ، يجب ان تتضمن العروض ، بالإضافة الى الاظرفة المتعلقة بالعروض التقنية و المالية ، ظرفا يتعلق بالخدمات ، بديلا للعرض التقني بحصر المعنى ، المذكور في المطة الثالثة من الفقرة الأولى من هذه المادة .

يجب الا ترد أي معلومة تتعلق بمبلغ التعهد في اظرفة الخدمات ، في اطار المسابقة ، و لا في الاظرفة التقنية المتعلقة باجراءات المسابقة و الاستشارة الانتقائية ، تحت طائلة رفض هذه العروض .

3-5 عرض مالي: 1

يتضمن ملف العرض المالي على ما يلي :

- رسالة تعهد ؛
- جدول أسعار بالوحدة ؛

المادة 51 من المرسومون الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية ، المعدل و متمم، الجريدة الرسمية رقم 58

• تفصيل تقديري و كهي؛

• تحدد نماذج رسالة التعهد و التصريح بالاكنتاب و التصريح بالنزاهة بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية

### ● لجنة فتح الاظرفة:

نصت عليها المادة 121 من المرسوم الرئاسي 10 - 236 و هي لجنة تستحدث على مستوى كل مصلحة متعاقدة بصفة دائمة، تحدد تشكيلها بمقرر من مسؤول المصلحة المتعاقدة، و قد منح المشرع الجزائري المصلحة المتعاقدة سلطة تقديرية في اختيار أعضاء لجنة فتح الاظرفة و هذا راجع الى اختلاف طبيعة الإدارات العمومية، و طبيعة العقود الإدارية<sup>1</sup>.

### ● لجنة تقييم العروض<sup>2</sup>:

لقد نص قانون الصفقات العمومية على استحداث لجنة لتقييم العروض على مستوى كل مصلحة متعاقدة و هذا نزولا لاحكام المادة 125 من المرسوم 10-236 و التي تنص على: "تحدث لدى كل مصلحة متعاقدة لجنة لتقييم العروض، و تتولى هذه اللجنة، التي يعين أعضاؤها بقرار من مسؤول المصلحة المتعاقدة و التي تتكون من أعضاء مؤهلين يختارون نظرا لكفاءتهم، تحليل العروض و بدائل العروض عند الاقتضاء، من اجل ابراز الاقتراح او الاقتراحات التي ينبغي تقديمها للهيئات المعنية."

كما تتنافي العضوية في لجنة تقييم العروض مع العضوية في لجنة فتح الاظرفة و تقوم هذه اللجنة باقصاء العروض غير المطابقة لموضوع الصفقة و لمحتوى دفتر شروط .

### ● مرحلة إرساء الصفقة :

تعتبر مرحلة إرساء الصفقة مرحلة حاسمة، حيث ينجم عنها اختيار العارض، و ذلك بالنظر الى توافر عرضه على مجموعة من الشروط و المواصفات و التي قد تدفع الإدارة لاختياره دون سواه من بقية العروض<sup>3</sup>.

المادة 121 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل و المتمم، الجريدة الرسمية  
1 رقم 58

المادة 125 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل و المتمم، الجريدة الرسمية  
2 رقم 58

3 عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 110.

كما يبين المشرع الجزائري في المادة 53 من المرسوم الرئاسي 10-236 بان الإدارة تختص في اختيار المتعامل المتعاقد معها، مع مراعاة الشروط المتوفرة و المحددة في اعلان المناقصة طبقا لدفتر الشروط، وهذا ما حدده الباب الخامس من هذا المرسوم المتعلق بالرقابة على الصفقات العمومية<sup>1</sup>.

اما في حالة ما اذا رست الصفقة على متعامل اجنبي فهي مضطرة الى اللجوء الى متعامل ثانوي جزائري او مؤسسة يجوز على اغلبية راسمالها متعاملون .

● مرحلة اعتماد الصفقة :

رغم الطابع الحاسم لمرحلة إرساء الصفقات، الا انها لا تعد المرحلة الأخيرة، بل لابد من اعتماد المناقصة و مباشرة اجراءات التعاقد لاضفاء الطابع النهائي و الرسمي على الصفقة و الإعلان عن إتمام إجراءاتها، فالمنح المؤقت او الارساء و رغم فوائده الكبيرة كما اشرنا سواء بالنسبة للمصلحة المتعاقدة او للمتعامل العمومي او للجان الصفقات، الا انه يضل كما وصفه المرسوم الرئاسي منحا مؤقتا<sup>2</sup>.

كما نصت المادة 08 من المرسوم الرئاسي 10-236 على ان الصفقات لا تصح و لا تكون نهائية الا اذا وافقت عليها السلطة المختصة و التي وردت حسب نص المادة كما يلي<sup>3</sup>:

- ◀ الوزير، فيما يخص صفقات الدولة ؛
- ◀ مسؤول الهيئة الوطنية المستقلة ؛
- ◀ الوالي، فيما يخص صفقات الولاية ؛
- ◀ رئيس المجلس الشعبي البلدي، فيما يخص صفقات البلدية ؛
- ◀ المدير العام او المدير فيما يخص صفقات المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ؛
- ◀ المدير العام او المدير فيما يخص المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري ؛
- ◀ مدير مركز البحث و التنمية ؛
- ◀ مدير المؤسسة العمومية الخصوصية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي ؛

المادة 53 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل و المتمم، الجريدة الرسمية رقم 58

<sup>2</sup> عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 130

المادة 08 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل و المتمم، الجريدة الرسمية رقم 58.

◀ مدير المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني ؛

◀ الرئيس المدير العام.

---

## الفصل الثالث

### دراسة حالة بلدية الصفصاف

### المبحث الاول: مفهوم البلدية صفصاف

#### ○ تعريف البلدية

○ هي جماعة قاعدية و إدارية و إقليمية للدولة و هي الركيزة الأساسية التي تخدم مصالح الشعب

,مهامها و صلاحياتها تخدم الصالح الوطني و الإقليمي

لخص القانون المؤرخ في 2011/06/22 باعطاء لكل البلدية اسم خاص بها,فالبلدية تسعى الى تجسيد

حدودها الإقليمية ميدانيا بتنفيذ كل الإجراءات التقنية و المادية و هذا ما يتجلى في بلدية صفصاف

#### المطلب الاول: لمحة عن بلدية صفصاف

انشأت بلدية صفصاف بعد التقسيم الاداري الجديد لسنة 1985 و هي تقع على بعد 40 كلم عنمقر

ولاية المستغانم و 20 كلم عن مقر الدائرة بوقيرات, و اغلب سكانها يسكنون في المناطق الريفية و يمارسون

النشاط الفلاحي يوجد بها دواوير متشتتة و بعيدة عن بعضها البعض ,و تحتوي على 18 دوار يوجد بها

اربعة عشر(13) مدرسة ابتدائية و متوسطتين(02) و ثانوية(01) و مكتبة حديثة ,كما توظف البلدية

صفصاف واحد و سبعون(71) موظفا و عاملا من اجل التحسين الخدمة العمومية اما منهم اربعة و

عشرون (24) موظفا و موظفة في الادارة

الموقع :تقع بلدية صفصاف جنوب ولاية مستغانم يحدها :

\_من الشمال بلدية واد الخير

\_من الجنوب بلدية بوقيرات

\_من الشرق بلدية سيدي الخطاب و بلدية بلعسل

\_من الغرب بلدية السوافلية

○ المساحة :تبلغ 90 كلم<sup>2</sup> و مساحة الغابية 3/1 من المساحة الاجمالية

○

السكان :حسب الاحصائيات سنة 2008 بلغ عدد السكان 16427 نسمة و هم موزعون على المناطق

التالية :

\_ صفصاف مركز: 1390 نسمة

\_ دوار البوازيد: 1335 نسمة

\_ دوار الطراملية: 357 نسمة

\_ دوار اولاد المختار: 2000 نسمة

\_ دوار عين اليعقوب: 1748 نسمة

\_ دوار المكاحلية: 550 نسمة

\_ دوار اولاد المداح: 1722 نسمة

\_ دوار الشعائبية: 656 نسمة

\_ دوار اولاد الميلود: 714 نسمة

\_ دوار الموالدية: 1245 نسمة

\_ دوار المواليد: 829 نسمة

\_ دوار الزحاحفة: 524 نسمة

\_ دوار البرايكية: 651 نسمة

\_ دوار البوايشية: 226 نسمة

\_ دوار القحاحمة: 881 نسمة

\_ دوار اولاد بلعيد: 857 نسمة

\_ دوار البراقة: 205 نسمة

\_ دوار اولاد بن عائشة: 158 نسمة

\_ دوار اولاد الميسوم: 168 نسمة

\_ دوار الشلالقة: 211 نسمة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمصالح البلدية

سوف نتعرف على المصالح و المكاتب الموجودة داخل المقر حسب الهيكل التنظيمي لسيير ادارة البلدية :

1-1 الامانة العامة :و التي تنقسم بدورها الى 5 مصالح :

●1/ مصلحة التقنية: تشمل هذه المصلحة فرع العقار الذي تكمن مهامه في تحديد حدود البلدية و اهم

فرع فيها هو فرع الصفقات العمومية الذي يقوم تجسيد المشاريع التنموية التي تتحصل عليها البلدية من

خلال المخطط البلدي للتنمية .

و تنقسم بدورها الى 4 مكاتب :

مكتب الصفقات العمومية :هوالمكتب المسؤول عن التنفيذ و المتابعة المشاريع في اطار المخططات

البلدية للتنمية او ميزانية الولاية او الصندوق المشترك للجماعات المحلية و يعمل هذا المكتب على ابرام

الصفقات و المتابعة انجاز المشاريع و رفع مستحقات المؤسسات المنجزة على جانب تحديد الوضعيات

المالية و المادية للمشاريع للجهات الوصية ووضع اقتراحات لمشاريع جديدة حسب احتياجات البلدية

\*يختص مكتب الصفقات بالمشاريع التنموية الخاصة بالبلدية

\*الاعلان عن الصفقات في الجرائد الرسمية و الالصاق في البلديات

\*يتابع كل مشاريع البلدية (المراقبة التقنية)

\*تحضير الملفات لمشاريع الجديدة و اقتراحها

\*تزويد المشاريع باحتياجاتها المادية

مكتب البناء و التعمير يهتم بمنح رخص البناء و رخص الطرقات و ملفات طلبات السكنات الريفية و

كذا منح المخططات شبكات الصرف الصحي ,عمليات البناء الجارية على مستوى البلدية التأكد لمدى

مطبقتها للتشريعات العقارية و مدى خضوعها لتراخيص المسبقة من المصالح التقنية .

-تحديد الاحياء و الشوارع النصب و المواقع التذكارية

-تحديد الاراضي الفلاحية الواجب حمايتها

اعطاء رخص البناء و الهدم الابنية المتداعية التي يخشى خطر سقوطها ,المضرة بالصحة العامة و المراقبة الاراضي المكشوفة و الانشاءات و لاقامة الاسوار حولها

-حماية التراث العمراني و الموقع الطبيعية (مهمة حماية المواقع التي لها قيمة طبيعية تاريخية و اثرية او جمالية).

مكتب املاك البلدية هو مكتب المسؤول عن التوثيق و جرد كل ممتلكات البلدية المنقولة و الغير المنقولة كالبيانات و الراضي

-متابعة الجرد العام

-جرد كل ممتلكات البلدية انجاز كل الملحقات التابعة للمكتب

-الاحصاء السنوي للممتلكات المنقولة و الثابتة

2/مصلحة المستخدمين و التكوين تحتوي على مكتب

فرع برامج التشغيل و هو مكتب المسؤول عن غدارة شؤون العمال (التوظيف ,التاهيل

,العقوبات ,الاجراءات ,العطل المرضية ....الخ) يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

● تنظيم و حفظ الملفات

● تسيير الحياة المهنية للموظفين التنصيب ,التثبيت ,الترقية ,الترتيب

● عمليات الاحصاء و حركة الموظفين

● تسجيل المقرارات الفردية

● متابعة ملفات التقاعد

● وضع بطاقة فردية لكل موظف من بداية توظيفه على التعاقد

● يقومبالاعلان عن المسابقات التوظيف في المناصب الشاغرة

● يتولى اعمال التكوين و تحسين المستوى لتاهيل العمال

3/مكتب مصلحة التنظيم العام و تنقسم الى مكتبين :

● مكتب الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية مختص في منح عقود العمل للشباب و متابعتهم كذا منح اعانات للمعوزين الفقراء و كبار السن و اصحاب الامراض المزمنة للعلاج و الدواء المجاني ,اما من الجانب الثقافي فمهامه ترقية النشاطات الثقافية و الرياضية . و يتبع اليها فرع الانتخابات يسهر على مراجعة القوائم الانتخابية و ضبطها وتسجيل و اصدار بطاقة الانتخاب و شهادات الشطب ,وكل ما يتعلق بالانتخابات (مراجعة القوائم الانتخابية ,التسجيل في القوائم الانتخابية ,التحضير للعملية الانتخابية الى الجانب المهام التالية:

\_تسجيل الناخبين الذين وصلوا السن القانوني (18سنة)

\_كما يقوم المكتب بالمراجعة السنوية للقوائم الانتخابية والتي من 01اكتوبر الى 31اكتوبر من كل سنة في الحالات العادية

\_المراجعة الاستثنائية في الحالة العملية الانتخابات

مكتب الخدمة الوطنية و المنازعات مكتب الخدمة وطنية و هو السهر على تنفيذ العمليات مرتبطة بالخدمة الوطنية و مكتب المنازعات في تخصص في المنازعات القانونية بين البلدية و المتعاملين معها كاشخاص او المؤسسات و ينقسم هذا المكتب الى:

● فرع الارشيف و هو ايضا مكتب المحفوظات ,و هو الذاكرة الادارية لكل وثائق مصالح الادارية حيث تم حفظ كل الوثائق و الجرائد الرسمية و القرارات و السجلات التي انتهى العمل بها و يمكن الرجوع اليها عند الحاجة .يتم فيه ايضا تخزين و توثيق كل المستندات و المخططات التابعة للبلدية , حيث تقييد و تفهرس و ترمز حتى يسهل الوصول اليها .

● فرع التخطيط و الاحصاء العام اعطاء الاحصائيات السنوية للسكان و النشاطات الفلاحية التجارية

4/مكتب الحالة المدنية

● مكتب الحالة المدنية ويقوم بالمهام التالية :

\_المسك الحسن و المحافظة على السجلات الحالة المدنية

اعدادو تسليم وثائق الحالة المدنية (الوفاة، الاقامة، التسجيل، الحالة العائلية ....الخ-

حفظ الاختام ووثائق الحالة المدنية -

تسجيل مواليد و الوفيات \_

ابرام عقود الزواج و تسجيلها \_

تسجيل الاحكام القضائية (الميلاد، الزواج، الطلاق، التصحيحات ....الخ) \_

المصادقة على (الوثائق، حركة السيارات و الدراجات النارية بطاقة التعريف الوطنية شهادة عدم

الععمل، رخصة السيارات )

● مكتب البيوميترى و رقمنة الحالة المدنية اهم مهامه هو:

\_ اعداد و تسليم جواز السفر

\_ اعداد و تسليم البطاقة الرمادية

\_ اعداد و تسليم بطاقة التعريف الوطنية

\_ ادخال كل المعلومات المتعلقة بالمواليد، الوفيات، عقود الزواج، عقود الزواج عبر

Réseau Biométrique الشبكة البيومترية

5/مصلحة المالية و المحاسبة ينقسم بدوره الى فرعين :

\_ فرع التجهيز و الإستثمار: كل ما يتعلق بعقد الصفقات لتموين البلدية بالتجهيزات الضرورية و المعدات

والالات.....الخ

\_ فرع قسم التسيير :

فرع التسيير :يقوم بالمهام التالية :

● تنفيذ المالية الخاصة بالتسيير

● تحرير الحوالات

● مسك الملحقات الخاصة بالفرع .

فرع التحمير :يقوم بالمهام التالية

-تحرير الحوالات

\_مسك الملحقات الخاصة بالفرع

المبحث الثاني: الإجراءات العملية لإبرام وتنفيذ الصفقات العمومية (صفقة اقتناء، صفقة انجاز)

سوف نتطرق في هذا المطلب الى كيفية الإجراءات العملية لإبرام وتنفيذ الصفقات العمومية ( صفقة اقتناء، صفقة انجاز) وفقا لمختلف معايير الاختيار .

المطلب الاول : اقتراح تسجيل عملية :

1/ في اطار التمويل الذاتي للبلدية :

تطبيقا للقوانين سارية المفعول تلتزم البلدية بفتح برامج تنموية بميزانية قسم التجهيز و الاستثمار و ذلك بوضع اقتطاع من ايراداتها بنسبة تتراوح ما بين 10 الى 30% من الارادات الناجمة عن الضرائب المباشرة و الغير مباشرة و كذا اعانة الدولة ( اعانة معادلة التوزيع) .

هذه البرامج بعمليات التمويل الذاتي و للمجلس الشعبي البلدي صلاحيات في كيفية تحديد نوعها و مكان إنجازها .

مقرر تسجيل عملية في اطار ميزانية البلدية ( التمويل الذاتي ) .

2/ في اطار اعانة الولاية -الدولة :

على غرار برامج التمويل الذاتي تسجيل البلدية بميزانيتها برامج أخرى تمويل عن طريق اعانات مالية تحمل تخصيص لا يقبل التغيير من اعانات الولاية او دولة ( الصندوق المشترك للجماعات المحلية )، تسجل بميزانية البلدية بمبلغ تخصيص توجه الى الوالي (مديرية الإدارة المحلية) .

اقتراح هذه العمليات يكون قبلي من طرف إدارة البلدية بطلب من الوالي او يكون عم طريق التحكيم على

مستوى مقر الدائرة

3/ في اطار المخططات التنموية البلدية :

يتم اقتراح العمليات من طرف المجلس الشعبي البلدي الى لجنة التحكيم يترأسها ممثل الوالي ( و رئيس الدائرة ) و ترفع هذه الاقتراحات الى لجنة تحكيم أخرى على مستوى الأمانة العامة للولاية يترأسها السيد الوالي و مدير البرمجة و متابعة الميزانية الذي يستشار في شرعية المشروع من حيث ادراجه في المدونة الوطنية للمشاريع التنموية البلدية .

على غرار هذا المحضر تسجل العملية لدى مديرية البرمجة و متابعة الميزانية بعد قيام ادارة البلدية بالإجراءات الاستشارة وفقا لقانون الصفقات العمومية.

ثانيا- اعداد دفتر الشروط للدراسة

بناء على حاجة البلدية تقوم الإدارة باعداد دفتر الشروط المتكون من التعليمات الموجهة للمتعهدين و دفتر البنود الإدارية العامة مرفقا بالملاحق الصادرة عن وزارة المالية ( التصريح بالترشح ، التصريح بالاكنتاب ، التصريح بالنزاهة ،رسالة التعهد ) الخاصة بكل من ملف الترشح و العرض المالي و العرض التقني .

يمكن ان تدرج في التعليمات الموجهة للمتعهدين الخاص بصفقة الاقتناء ، صفقة الإنجاز ، جدول التنقيط حسب طبيعة الحاجة و حسب معايير اختيار المتعامل غالبا ما يتضمن التنقيط كالآتي :

1-الصفقة التيلا تتوفر على معايير تقنية للتاهل مثل عمليات اقتناء المواد :

يلزم مطابقة وثائق التقنية للمتعهدين مع الوثائق المطلوبة في دفتر الشروط و يكون اختيار المتعامل الأقل ثمنا فقط .

2-التنقيط لصفقة انجاز تهيئة ، إعادة تاهيل و التي يتوجب توفر معايير تقنية للتاهل:

-الموارد المادية : كالات الحفر و الرفع، الشاحنات ، الات الترفيت ، الات خلط الخرسانة .

-الموارد البشرية: المهندسين ( المدنيين و المعمارين ، مهندسين في الاشغال العمومية و الري).

التقنيون ( تقني سامي في : الهندسة المدنية ، الاشغال العمومية و الري).

العمال المهنيون (بناء مساعد بناء ، سائق شاحنة ، مشغلي الات).

-مدة الإنجاز : و تحسب وفقا للمعادلة التالية : النقطة للمدة المقترحة = اقل مدة X العلامة القصوى

المدة المقترحة

3- الصفقة التي حاجاتها تتطلب ترجيح عدة معايير من بينها معيار السعر ، اذا كان الاختيار قائما أساسا على

الجانب التقني للخدمات : و يتم الاختيار على أساس الجمع بين التنقيط التقني و المالي .

1-التنقيط التقني :

-مدة الضمان ( اذا كانت اللوازم المطلوبة محل ضمان).

- خدمات الصيانة و ما بعد البيع .

- مدة التسليم .

- مكان التسليم .

ب - التنقيط المالي : و تحسب وفقا للمعادلة التالية :النقطة للمبلغ المقترح = اقل مبلغ X العلامة القصوى

المبلغ المقترح

و يتاهل المتعهدون للمرحلة الثانية ( التقويم المالي ) :المتحصلون على علامة تفوق او تساوي العلامة اللازمة

للتاهل الواجب ذكرها في دفتر الشروط في كل المطتين 2 و 3

ثالثا- إحالة مشروع دفتر الشروط الى اللجنة البلدية للصفقات للتأشيرة عليه

يتم تقديم مشروع دفتر الشروط ملف الترشيح +العرض التقني + العرض المالي ) مع مقرر تسجيل العملية

و تقرير تقديمي و نسخة من الإعلانات باللغتين العربية و الأجنبية الى لجنة البلدية للصفقات للتأشيرة على

دفتر الشروط .

بعد اجتماع اللجنة البلدية للصفقات و دراسة مشروع دفتر الشروط ترفع محضر تبين فيه الحالات

التالية :

-حالة الرفض .

- حالة الموافقة بدون تحفظات معالتأشيرة .

- حالة الموافقة مع التحفظات (رفع التحفظات من طرف صاحب المشروع).

تخضع هذه الإجراءات طبقا لاحكام المادة 195 في المرسوم الرئاسي 247/15

### رابعا- الإعلان في الجرائد و نشرة الصفقات العمومية :

بعد استلام التاشيرة من طرف اللجنة البلدية للصفقات يتم ارسال الإعلان الى الشركة الوطنية للنشر و الاشهار التي بدورها تصدر الإعلان في الصحافة الوطنية و في النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي .

تخضع هذه الإجراءات طبقا لاحكام المادة 65 في المرسوم الرئاسي 15-247

### خامسا – تحضير العروض

اول يوم بعد صدور الإعلان في الصحافة الوطنية او في الشركة الوطنية للنشر و الاشهار ، تباشر المصلحة المتعاقدة إعطاء دفتر الشروط حسب مدة تحضير العروض المحددة في دفتر الشروط و الإعلان، حيث يقوم المتعامل العمومي بسحب نسخة من دفتر الشروط كما يحق لها الاطلاع على دفتر الشروط مع دفع المستحقات (ثم الوثائق ، عند الاقتضاء ) المقدرة ب 2000 دج .

تخضع هذه الإجراءات طبقا لاحكام المادة 66 في المرسوم الرئاسي 15/247

### سادسا – إيداع العروض

يوافق تاريخ و اخر ساعة لايداع العروض و تاريخ و ساعة فتح الاظرفة ( ملف الترشيح + العرض التقني + العرض المالي ) ، اخر يوم من اجل تحضير العروض. و اذا صادف هذا اليوم يوم عطلة او يوم راحة قانونية، فان مدة تحضير العروض تمتد الى غاية يوم العمل الموالي .

تخضع هذه الإجراءات طبقا لاحكام المادة 66 من المرسوم الرئاسي 15/247.

### سابعا – فتح الاظرفة المتعلقة بملف الترشيح و العروض التقنية و المالية:

بعد تسجيل العروض الواردة في سجل خاص بالعروض و طبقا لدفتر الشروط و الإعلان المحدد لساعة و تاريخ و مكان فتح الاظرفة، حيث تجتمع لجنة فتح الاظرفة و تقييم العروض لقيام بالمهام الموكلة لها، و تحرر محضر فتح الاظرفة. و هذا طبقا لاحكام للمواد 70 و 71 من المرسوم الرئاسي 15/247.

ثامنا- تقييم العروض التقنية المالية : اقصاء الترشيحات و العروض غير مطابقة لمحتوى دفتر الشروط

و تتم عملية تقييم العروض عبر مرحلتين تتمثل في :

المرحلة الأولى : تقييم العروض التقنية حيث يتم تنقيط العروض التقنية وفقا للمعايير المحددة في دفتر الشروط و يتم تاهيل المتعهدين الذين تحصلوا على النقاط المطلوبة الى المرحلة الثانية التي تخص العروض المالية .

المرحلة الثانية :تقترح لجنة تقييم العروض على منح الصفقة للمتعهد من المتاهلين تقنيا الذي قدم احسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية المتمثل في العرض :

1/ الأقل ثمنا من بين العروض المالية للمرشحين المختارين , عندما يسمح موضوع الصفقة بذلك . و في هذه الحالة يستند تقييم العروض الى معيار السعر فقط .

2/ الأقل ثمنا من بين العروض المؤهلة تقنيا , اذا تعلق الامر بالخدمات العادية . وفي هذه الحالة يستند تقييم العروض الى معيار السعر .

3/ الذي تحصل على اعلى نقطة استناد الى ترجيح عدة معايير من بينها معيار السعر , اذا كان الاختيار قائما أساسا على الجانب التقني للخدمات .

تخضع هذه الإجراءات طبقا لاحكام المادة 72 من المرسوم الرئاسي 247/15 .

تاسعا – الإعلان عن المنح المؤقت:

بعد إتمام التقييم النهائي يتم اعلان عن المنح المؤقت في نفس الجرائد التي تصدر بها الإعلان عن المسابقة و تمنح فيه 3 أيام للاطلاع عن النتائج و 10 أيام للطعون و في النتائج.

تخضع هذه الإجراءات طبقا لاحكام المادة 82 من المرسوم الرئاسي 247/15 .

عاشرا - ارسال مشروع الصفقة الى اللجنة البلدية للصفقات للتاشيرة

تعد المصلحة المتعاقدة بناءا على دفتر الشروط و نتائج المسابقة مشروع الصفقة وكذلك المذكورة التحليلية و

تقرير المدير , ثم ترسل مع مشروع الصفقة ( المذكورة التحليلية , الإعلانات محاضر التقييم و المنح , تقرير المدير

مقرر تسجيل العملية (العروض وملف المتعهد) إلى لجنة البلدية للصفقات من أجل الدراسة والتأشيرة وتبدي

لجنة البلدية للصفقات براءها بالحالات التالي :

-عدم الموافقة ورفض التأشيرة على الصفقة .

-الموافقة بتحفظات حيث يلزم على المصلحة المتعاقدة إعادة التعديل ثم ترسل إلى اللجنة للتأشيرة .

-الموافقة مع التأشيرة .

الحادي عشر - اعتماد الصفقة وتنفيذها :

حيث بعد تأشيرة لجنة البلدية للصفقات تستلم المصلحة المتعاقدة الصفقة وترسل إلى المراقب المالي للالتزام

وتمضى من طرف المصلحة المتعاقدة حيث بعد الالتزام والامضاء يمنح الأمر بالخدمة للمتعهد .

الثاني عشر - نهاية الصفقة (صفقة انجاز)

تنتهي الصفقة بتنفيذ موضوعها حيث بعد اجراء وتطبيق المتعهد دفتر الشروط عمليا يتم تسليم المشروع إلى

المصلحة المتعاقدة و تتم عبر مرحلتين :

المرحلة الأولى : الاستلام المؤقت

ان الاستلام المؤقت للاشغال يعبر عن عملية تسلم الاشغال المنجزة من طرف المتعامل المتعهد، أي الانتهاء من

تقديم الخدمة للإدارة صاحبة المشروع، و يكون عن طريق تعيين الاشغال المنتهية من طرف المهندس المكلف

بالمراقبة التقنية للمشروع و المكلف من طرف الإدارة المسيرة للمشروع و ممثل عن مكتب الدراسات و الامضاء

على محضر تسليم المؤقت الذي يظهر بان الاشغال أنجزت ضمن المواصفات المطلوبة في العقد المبرم بين جميع

الأطراف .

و قد نصت المادتين 131 و 132 من المرسوم الرئاسي 247/15 على انع عند إتمام الاشغال (فيزائيا و ماليا)

موضوع الصفقة يتولى المتعامل المتعاقد تسليم المشروع للمصلحة المتعاقدة، حيث تقوم المصلحة المتعاقدة

الاحتفاظ بمبلغ كفالة الضمان لمدة 12 شهر ابتداء من تاريخ الاستلام المؤقت .

### المرحلة الثانية: التسليم النهائي

في حالة عدم تسجيل أي تحفظات خلال فترة ضمان المشروع وقيام المتعامل المتعاقد بدفع الضمان العشري (اتفاقية تأمين لمدة 10 سنوات ) يتم رفع اليد عن الضمان من طرف المصلحة المتعاقدة .

المطلب الثاني:اليات الرقابة على الصفقات العمومية ( صفقة اقتناء صفقة انجاز )

جعل المشرع يحدث عدة هيئات لرقابة الصفقات العمومية تكون تدخلاتها اثناء اعداد العقد و قبل تنفيذ الصفقة و من بعدها و الهدف من كل هذه الرقابة هو حماية الأموال العمومية، بعبارة أخرى تخضع الصفقات التي تبرمها المصالح المتعاقدة للرقابة بشتى اشكالها داخلية و خارجية و رقابة الوصاية .

### الفرع الأول: الرقابة القبلية الداخلية

عهد المرسوم الرئاسي 247/15 ممارسة الرقابة الداخلية في المواد من 159 الى 162 الى لجنتين هما :

أولا- لجنة دائمة لفتح الأظرفة و تقويم العروض التقنية و المالية :

تخضع الصفقة الى رقابة داخلية من طرف لجنة فتح الأظرفة و تقويم العروض التقنية و المالية حيث تقوم اللجنة بعملية الفتح بشكل واضح و شفاف امام المتعهدين الواجب دعوتهم في تاريخ و ساعة محددة و يعلم بهما كل متنافس حيث تفصل في القائمة الاسمية للمتنافسين و تحدد هويتهم ووثائقهم و تثبتهم في سجل خاص .

كما ان اللجنة تتكون من موظفين مؤهلين تابعين الى المصلحة المتعاقدة .

ثانيا: لجنة تقييم العروض ( التقنية، الخدمات، المالية ) و تتم هذه العملية عبر مرحلتين :

#### 1/ المرحلة الأولى :

تقوم في هذه المرحلة بالترتيب التقني للعروض مع اقضاء العروض التي لم تتحصل على العلامة الدنيا اللازمة المنصوص عليها في دفتر الشروط .

#### 2/ المرحلة الثانية :

وهي مرحلة نهائية حيث يتم في هذه المرحلة دراسة العروض المالية التي تاهلت تقنيا،

تقترح لجنة تقييم العروض على منح الصفقة للمتعهد من المتأهلين تقنيا الذي قدم احسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية.

### الفرع الثاني-الرقابة القبلية الخارجية :

من اجل تفعيل الدور الرقابي على الصفقات العمومية كان لزاما فرض رقابة أخرى خارجية مستقلة عن الرقابة الداخلية ، حيث تخضع الى رقابة اللجنة البلدية للصفقات هذا طبقا لأحكام المادة 165 من المرسوم الرئاسي 247/15 و تتم عملية الرقابة من خلال :

### أولا -دراسة مشاريع دفاتر الشروط

تتم على هذا المستوى أولى عمليات الرقابة المالية للمشروع كون دفتر الشروط يتضمن مجموع المواد التي تحكم المتعاقدين و شروط تنفيذ هذا المشروع من حيث النوعية و الأجال و بالتالي فان أي خلل في تنفيذ مواد هذا الدفتر يعرض صاحب الخلل الى الإجراءات العقابية المحددة بالتفصيل في العقد .

فعلى سبيل المثال تحديد عقوبة التأخير المتعلقة بالإنجاز وفق صيغة حساب محددة في العقد و تكون مفهومة و موافق عليها من طرف صاحب الصفقة ، تستقبل لجنة البلدية للصفقات مشروع دفتر الشروط (العرض التقني و المالي) من مصلحة المتعاقدة قبل اعلان من اجل دراسته و التأشيرة حيث بلغ اعضاء ب:

\_مشروع دفتر الشروط

\_الاعلان باللغة العربية و الفرنسية

\_تقريراً تقديمياً

عن كل مشروع صفقة يشملان العناصر الأساسية لممارسة مهامه و ترسلها في اجل لا يقل عن ثمانية(8) أيام قبل انعقاد اجتماع اللجنة .

وهذا طبقا للاحكام للمادة 197 من المرسوم الرئاسي 247/15

تقوم بتحضير محضر اللجنة

ثانيا-دراسة مشاريع الصفقات

تقوم لجنة بدراسة مشروع الصفقة عند اكتمال اجراء ابرام حيث تستقبل ملف مشروع الصفقة

\_ المذكرة التحليلية

\_ الاعانات

\_ محاضر التقييم

\_ اعلان المنح المؤقت

\_ تقرير المدير

\_ مقرر تسجيل العملية، العروض، ملف المتعهد) من طرف المصلحة المتعاقدة من اجل دراسته و التأشيرة عليه في اجل لا يقل عن ثمانية (8) أيام قبل انعقاد اجتماع اللجنة و هذا طبقاً لأحكام المادة 197 من المرسوم الرئاسي 247/15 .

ثالثاً - الرقابة السابقة من طرف المجلس الشعبي البلدي: طبقاً لأحكام القانون رقم 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 و طبقاً للمادة 195 من المرسوم الرئاسي 247/15 يخضع مشروع الصفقة و الملحق لمداولة المجلس الشعبي البلدي و مراقبة الشرعية للدولة .

رابعاً - الرقابة المالية السابقة على تنفيذ الصفقات العمومية :

بعد تأشيرة لجنة البلدية للصفقات على مشروع الصفقة تستلم المصلحة المتعاقدة مشروع الصفقة و مقرر التأشيرة تقوم المصلحة المتعاقدة بالامضاء على مشروع الصفقة ثم ترسلها الى المراقب المالي للالتزام .

بعد تسليم الملفات و الوثائق المستعملة الخاصة من نفقات المتخصصة للصفقات للمراقب المالي في عملية الرقابة المالية السابقة، حيث يكلف المراقب المالي في اطار ممارسة مهام الرقابة القبلية بالتأكد من صفة الامر بالصرف و المطابقة للالتزام للقوانين و التنظيمات السارية و ذلك بتأكده من توفر الاعتمادات المالية، مع مراقبة صحة التقيد المالي مما يعني احترام للفصول و البنود بالنسبة لميزانية التسيير و احترام هيكله العملية بالنسبة للميزانية و التجهيز، إضافة الى ذلك يجب ان تتطابق المبالغ الملتزم بها مع الوثائق التبريرية المرفقة و التأكد من صحة العمليات الحسابية، و عموماً فعملية الرقابة تنتهي بثلاث نتائج أساسية هي :

-القبول بمنح التأشيرة .

-الرفض النهائي او المؤقت.

خامسا - الرقابة المحاسبية العمومية على الصفقة :

بعد استلام المصلحة المتعاقدة تأشيرة المراقب المالي تقوم بإرسالها الى المحاسب العمومي من اجل دفع النفقة و

صرفها حيث يقوم المحاسب العمومي بالمهام التالي:

-التأكد من مدى مطابقة النفقة للقوانين المعمول بها و ذلك يشمل كل الوثائق من القوانين و حوالات الدفع .

-التأكد من صحة الامر بالصرف و استوفائه لكل الشروط القانونية الواجب توافرها فيه .

-التأكد من مشروعية تأشيريات سواءا خاصة باللجان او المراقب المالي .

و تتوج دراسته بعد القيام بمهام الموكله للمحاسب العمومي و محاولته تحقيق الرقابة المالية الفعالة على النفقة

الموجهة للصفقات العمومية و محاولة استكمال الرقابة التي سبقته فهو يتوج عمله بنتيجة من ثلاث نتائج هي :

-الموافقة على صحة النفقة محل الصفقة العمومية .

-الرفض المسبب للصفقة .

سادسا - الرقابة التقنية على الصفقات العمومية

من اجل تفعيل دورة الرقابة من طرف المصلحة المتعاقدة و كذلك معرفة مدى سيرورة العمل في الاجال المحددة

تقوم المصلحة المتعاقدة باشاء لجنة مختصة مشكلة من مهندسين سواء من داخل المصلحة المتعاقدة او من

خارجها عن طريق التعاقد من مكتب الدراسات المتمثل في هيئة المراقبة التقنية للبناء حيث تقوم هذه اللجنة

المشكلة المكلفة بالرقابة التقنية من زيارات ميدانية فجائية من اجل تقييم وضع الاشغال ورفع تقرير الى مصلحة

المعنية و كذلك قيام المتعامل المتعاقدة باعداد تقرير يحتوي على وضعيات الاشغال الشهرية بغرض الدفع .

خلاصة الفصل

لكي تحقق المصلحة المتعاقدة أهدافها و برامجها لا بد من تحديد الحاجات بصفة عقلانية بغية تحقيق ما تم التخطيط له ، و الوصول الى اهداف المرجوة كما يجب اعداد دفتر الشروط يضمن للمصلحة المتعاقدة تحقيق احسن انجاز و باحسن نوعية و باقل الأسعار الا انه كلما تم اعداده بطريقة جيدة كلما حقق حماية اكبر للمصلحة المتعاقدة بصفة خاصة و للمال العام بصفة عامة ، و لتحقيق ذلك لابد من الإعلان عن هذه الصفقة وفق الطرق القانونية لتحقيق مبدأ المساواة بين المتعاقدين و اصفاء الشفافية ، و لكي نصل الى ما تم التخطيط له لابد من اخضاع الصفقة العمومية الأجهزة رقابية تختلف من حيث التوقيت الزمني و المكان أي اخضاعها لرقابة عند اعداد دفتر الشروط متمثلة في لجنة الصفقات البلدية بهدف الوقوف على مدى جدية تحديد الاحتياجات من طرف المصلحة المتعاقدة و تحديد المصلحة العامة و أخرى قبل تنفيذ و تتمثل في جهاز الرقابة المالية ، و رقابة اثناء التنفيذ الصفقة العمومية تتجسد في عملية الرقابة التي يقوم بها المحاسب العمومي.

كما وضع المشرع العمومي رقابة بعد تنفيذ الصفقة العمومية في الرقابة البعدية و التي تجرئها المفتشية العامة للمالية و مجلس المحاسبة .

وهذا كله يبين مدى حرص الدولة على الاستغلال الأمثل للموارد المالية العامة المتاحة باقرارها قانون قانون مكافحة الفساد و الذي يتميز بالشدة في المعاقبة المخالفين للقانون، كما وضعت الدولة أجهزة رقابية والتي تعتبر في حد ذاتها حماية للمصلحة المتعاقدة وتضعها في مامن و تجنبها في الوقوع في الأخطاء التي قد تفسر او تحتسب سوء استعمال المال العام و اتهامه بتبديد المال العام او سوء التسيير، ومنه فان الرقابة تلعب دور تقويحي و تقييبي اكثر منه عقابي و ردعي الا من ثبت سوء تصرفه في المال العام.

خاتمة عامة

فقط اظهرنا في هذا الفصل مدى أهمية الصفقات العمومية في المحافظة على أموال العامة عن طريق التأمين وكذلك كيفية ابرام عقودها التي تخضع لنظام قانوني متميز يوضح أساليب اتمامها كركيزة أساسية واستنادها لهذا النظام ببره طبيعة الصفقات العمومية التي تعد احد جوانب العقود الإدارية ، كما تطرقنا الى أساليب اختيار الصفقات و التي تلعب احد اهم أساليب المحافظة على الاملاك العامة و هذا من خلال العروض التقنية و المالية للمؤسسات المتعاقدة

إن وجود أنظمة كفؤة و فعالة للرقابة المالية في أي منظمة يعتبر من الأمور الهامة في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، نظرا لما تشكله أنظمة الرقابة المالية من أساس مهم من بين الأسس التي تقوم عليها تلك المنظمة و يجب عدم النظر إلى الرقابة المالية كوظيفة محدودة و إنما يجب أن ننظر إليها كنشاط متنوع للغاية متكامل و تندمج فيه وظائف الإدارة و وظائف المحاسبة للتأكد من أن ما يجب عمله قد تم تنفيذه فعلا و تبيان مواطن القصور و مواطن الخطوات المصححة المناسبة .

#### اختبار الفرضيات:

مكتنتنا هذه الدراسة الدر بشقها النظري والتطبيقي من اختبار الفرضيات واستخلاص ما يلي:

**الفرضية الأولى:** تدور الفرضية الأولى حول كيف عالج المشرع كيفية فرض 51/742 الجزائري من خلال مواد المرسوم الرئاسي أدوات الرقابة وذلك من خلال عملية مرحلة اعداد الصفقة منذ بدايتها الى نهايتها، واستخلصنا الى صحة الفرضية لكون أن: الطريقة التي وضعها المشرع الجزائري في قانون تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق في مرحلة بداية الصفقة منذ اعداد دفتر ط 51/742 العام والشرو والاعلان ومرحلة فتح وتقييم العروض ثم إعلان المنح المؤقت للصفقة كلها تتم في شفافية وضوحو بين أطراف العقد، وهذا ما يساهم في تعزيز الرقابة على الصفقات العمومية

**الفرضية الثانية :** تعالج الفرضية الثانية حول كيف وضح قانون تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام مدى عمل هذه الهيئات الرقابية ومهامها ودرور في مراقبة المراحل المختلفة لإبرام وتنفيذ الصفقات ، حيث ان الأجهزة الرقابية تهتم بتفادي الأخطاء وتجنب وقوعها وتصحيحها وتقديم توصيات وتوجيهات لتفادي الوقوع فيها ا مستقبلا وفق الأشكال الرقابية سة الممار والوقوف على مدى نة مرو تطبيق الإجراءات وإحداث التعديلات المناسبة عليها وكذلك الحفاظ على المال العام، واستخلصنا الى صحة الفرضية لكون أن: بالرغم من تعدد الأجهزة الرقابية التي أنشأها المشرع الجزائري والصلاحيات الواسعة التي تحضى بها هذه الأجهزة في مدى مساهمتها في فعالية الرقابة على الصفقات العمومية الا غياب الوعي والحسنية بالمسؤول اتجاه المال العام

نظر المتعاملين في مجال الصفقات العمومية وكذلك وجود الثغرات في قانون تنظيم الصفقات العمومية سمح بزيادة نسب الفساد في مجال الصفقات العمومية.

الفرضية الثالثة : تدور الفرضية الثالثة حول فكرة عملية إبرام وتنفيذ الصفقات العمومية على مستوى بلدية صفصاف وقد أثبتنا صحة الفرضية من خلال: أننا قمنا بإعداد اسلة ، عبر مصالحتها المختصة در حالة لشرح الإجراءات العملية لإبرام وتنفيذ الصفقات العمومية ومختلف مراحلها من بدايتها الى نهايتها وعلى مستوى بلدية صفصاف وكذلك توضيح آليات الرقابة عليها عن طريق مختلف الأجهزة الرقابية، ومن الرغم تعددها الا انه هناك ثغرات وعراقيل وصعوبات تواجه جميع أطراف الصفقة وهذا ما أكدناه من خلال المقابلات التي أجريناها مع جميع الأطراف واستنباط أهم الحلول والاقتراحات.

#### التوصيات :

من خلال تناولنا لهذا الموضوع ولتقديم دعم أفضل لإصلاح الصفقات بشكل عام ولتحسينة الإدار في الجماعاتا محلية، فإننا نوصي بالاقتراحات التالية :

إعادة تكييف المنظومة القانونية بما يسم حالة بإزالة الثغرات ومكافحة الفساد في الصفقات العمومية وخاصة على مستوى المحليات .

إنشاء شبكة لهيئات التكوينة والاستشارات كون مختصة في الصفقات العمومية لتأهيل الكفاءات المحلية من أجل تطبيق أحسن. الاهتمام الفعلي بقطاع الصفقات العمومية والمقابلة سواء على مستوى الجامعات أو على مستوى قاعات الثقافة .

انشاء هيئات مراقبة ميدانية مستقلة لمتابعة الحجم الحقيقي للأعمال المنجزة والحد من ظاهرة تضخيم تكاليف الانجاز بتواطؤ الأعوانيين الإدارية

ضرورة الاستفادة من مزايا التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في مجال إدارة الصفقات العمومية، والتعجيل على وجه الخصوص بإنشاء وإطلاق البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية، هذا الإجراء في القسم 51/742 من المرسوم الرئاسي 702 الى 702 المذكور في نص المواد المعنونة "الاتصال بالطريقة الالكترونية" التي مازالت المتطبق وتفضل في الميدان العملي. تدعيم آليات الرقابة الحالية بمراقبي الميدان المستقلين " الذين يتابعون الحجم الحقيقي للأشغال المنجزة والمفوترة، للحد من ظاهرة تضخيم تكلفة يع المشار المنجزة بتواطؤ من الأعوانيين الإدار مع ضرورة إعادة تفعيل رقابة الهيئات والأجهزة المالية لاسيما رقابة المفتشية العامة للمالية رقابة ومجلس المحاسبة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولا/ باللغة العربية

1/ الكتب

1. جلال عبده حسن ، الرقابة الإدارية والمالية ، ج1 ، عمان ، دار زهران للطباعة والنشر. 2006.
2. زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية ، دار صفاء للنشر ، عمان ، ج7، 1996.
3. محمد خالد بنود ، دراسة تحليلية لواقع أجهزة الرقابة الحكومية، سوريا ، جامعة حلب 2004.
4. محمد رسول العموري، الرقابة المالية العليا، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت 2005.
5. ابو فتح علي فضالة، التحليل المالي و ادارة الاموال، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة
6. احسن عمروش ، طرق ابرام الصفقات العمومية ، ملتقى ، جامعة البليدة ، سنة 2013
7. حميدي سليمان سحيمات، الرقابة الادارية و المالية على الاجهزة الحكومية، عمان ، مكتبة دار الثقافة ، 1998
8. دكتور عبد الفتاح الصحن، الرقابة المالية –دراسة و نقدو تحليل، مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية، 1979
9. الدكتور محمود حسين الوادي ، تنظيم الادارة المالية –من اجل ترشيد الانفاق الحكومي و مكافحة الفساد، 2009.
10. عمار بوضياف ، شرح تنظيم الصفقات العمومية نلطبعة الثالثة ، جسر للنشر و التوزيع ، الجزائر ن2011.
11. عوف محمد الكفراوي، الرقابة المالية، النظرية و التطبيق، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1989م
12. فيصل فخري مراد، الرقابة المالية نحو اسلوب متطور مجلة العلوم الادارية العدد1 1 جويلية 1978.

2/ المذكرات والملتقيات:

- محمد كويقاتية، الرقابة المالية ودورها الاقتصادي في القطاع العام، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب 1991 .  
جميلة حميدة ، مفهوم الصفقات العمومية بين الطبعة التعاقدية و القيود التشريعية، ملتقى ، جامعة البليدة، سنة2013
- حمزة ورياشي ، حدود السلطة التقديرية الادارة في الصفقات العمومية ، مذكرة ماستر ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، السنة الجامعية 2012-2013، ص05
- ساهر ميلود، طرق ابرام الصفقات العمومية . مذكرة ماستر، جامعة الحقوق و العلوم السياسية ، خميس مليانة ، السنة الجامعية 2013-2013.
- سعاد اطرش، المنازعات المتعلقة بالصفقات العمومية ، مذكرة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، السنة الجامعية 2013-2014.
- 3/ المراسيم والقوانين:

- المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 اكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية ، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية رقم 58
- موسى بو دهان، قانون الصفقات العمومية ، دار الهدى للطباعة و النشر ، الجزائر ، 2010

## ملخص

الصفقة العمومية هي عبارة عن عقود مكتوبة تتم بين المتعامل والمصلحة المتعاقدة في اطار مشاريع و برامج الاستثمار ضخمة كونها تأخذ جزء كبير من الاعتمادات المالية للدولة حيث تعتبر من اهم العقود الإدارية التي تبرمها الدولة ممثلة في مختلف هيكلها على مستوى المركزي او المحلي .

مما جعل المشرع يعين عدة لجان لرقابتها تكون تدخلاتها قبل (القبليّة) او اثناء (الفورية) و بعد (اللاحقة) تنفيذ الصفقة و التي يمثلها موظفون المؤهلين من المصلحة المتعاقدة او الرقابة الخارجية التي تمارسها لجان خاصة بالصفقات العمومية، او الرقابة الممارسة من طرف جهات الرقابية أخرى كالمراقبة المالية المفتشية العامة للولاية المجلس الأعلى للمحاسبة . و الهدف من هذه الرقابة هو حماية المال العام، فقد كرس المشرع الجزائري للوقاية من جرائم الصفقات العمومية تدابير وقائية تهدف الى حد من تلك الجرائم وهذا ما تناوله المرسوم الرئاسي رقم 247/15 المؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1936 الموافق ل16 سبتمبر سنة 2015 الذي يتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام .

إضافة الى قانون رقم 01/06 المؤرخ في 20-02-2006 المتضمن الوقاية من الفساد ومكافحته والذي نص على العديد من الأجهزة الرقابية في سبيل مكافحة الفساد، وإعادة تفعيل مهام و أدوار العديد من الهيئات الرقابية الأخرى و تعزيز الثقة في الكثير من المؤسسات داخل الدولة و هذا كله يصب في غرض واحد و هو مقاومة الظاهرة بشتى اشكالها .

و قد توصلنا في هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج قمنا باستنتاجها من خلال تحليلها لسيرة تطور قانون الصفقات العمومية بالإضافة الى ملاحظتنا و استنتاجاتنا من خلال دراستنا ميدانية في بلدية صفصاف .

كما توصلنا في دراستنا الى ان الصفقات العمومية هي من الاليات المهمة التي تساهم في تحقيق التنمية المحلية و ان مراجعة المشرع لتنظيم الصفقات من فترة لآخرى قد يعبر عن محاولة لسد الثغرات التي تصطدم بها اللجان الرقابية اثناء ممارستها لعملها الرقابي و قد يكون ذلك إدراكا منه لتفادي التلاعب بالمال العام

## Résumé

Les marches publics sont considérés de types de contrats administratifs d'une grande ampleur, On peut définir ces contrats comme étant des contrats conclus par l'administration avec l'un des personnes privés ou publiques dans le cadre de réalisation des travaux , fournitures, études , services.

Le contrôle des marchés publics est caractérisé par son étendue et sa diversité. Il se manifeste à tous les niveaux, notamment des phases différentes à savoir : avant la passation de marché, pendant ou après l'exécution de celui-ci. Le plus important de ces contrôles est le contrôle préalable. Ce dernier, que ce soit le contrôle interne exercé par l'intérêt de contracter par la

commission d'ouverture et d'évaluation à ouvrir les enveloppes et évaluer les offres à travers l'examen, l'évaluation et la surveillance des offres, leur mise en oeuvre à travers ces comités, ou contrôle externe exercé par des organes dénommés commissions des marchés publics. Celles-ci apportent leur assistance dans la préparation et la formalisation des documents contractuels. Ce comité vise à vérifier la conformité des marchés publics par rapport à la législation et à la réglementation en vigueur. Compte tenu de l'importance des marchés publics dans la réalisation du développement et des programmes de développement durable, ils sont exposés à la corruption. Le contrôle préalable est considéré comme l'un des mécanismes de prévention de cette dernière. Mots clés: (marchés publics, contrôle, Contrôle préalable, transactions publiques, comités des transactions publiques, corruption, service contractant).