

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إيليزي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



حوكمة صفقات الأشغال في ظل المرسوم الرئاسي
247/15 ودورها في تذليل المعوقات
دراسة عينة من المديريات التنفيذية بولاية إيليزي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إشراف: د. علي مسعودي

إعداد الطلبة: حمزة لكحل
قافا بوجمعة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الإسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
مولود مرخوفي	أستاذ محاضر	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
علي مسعودي	أستاذ محاضر	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
الأمين محمد الشريف	أستاذ محاضراً	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

الإهداء

الوالد رحمة الله وأسكنه فسيح جناته

إلى التي كانت سببا في وجودي وستظل بإذن الله شمعة تنير لي درب الحياة الوالدة الكريمة بارك الله في عمرها

إلى من شجعتني وساندتني ووقفت معي على مواصلة هذا المشوار

زوجتي الكريمة حفظها الله ورعاها

إلى ثمرة حياتي في هذه الدنيا أبنائي عبد الجبار، فردوس، ثمامة، زيد، صفوان حفظهم الله وسدد خطاهم.

إلى كل من شجعتني، وشاركني طريق النجاح، وكان وراء كل خطوة أخطوها في طريق العلم والنجاح. إلى جميع إخوتي وأخواتي وكل أصدقائي وزملائي في الدراسة الذين أجد فيهم روح الصدق والوفاء والإخلاص.

إلى رفيقي وزميلي الذي تقاسم معي هذا العمل المتواضع قافا بوجعة

إلى أساتذة المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إليزي

وأخص بالذكر الأستاذ المشرف علي مسعودي والأستاذ محمد الشريف الأمين لهم تحية تقدير وإجلال.

إلى كل الأحباب الذين يسعهم القلب ولا تسعهم هذه الصفحة

أهدي ثمرة جهدي وما توفيقي إلا بالله

لكحل حمزة

الإهداء

إلى من أوصى بهما الله ورسوله وجعل رضاها من رضاه وطاعتها من

طاعته وقال فيهما الله عز وجل في كتابه

(واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا)

إلى أعز وأقرب الناس إلى قلبي من كان سببا في سعادتي وسرا

في وجودي فالهم اغفر لهما ورحمهما

إلى الزوجة الكريمة وأبنائي سندس ، محمد اشرف ، خالد.

إلى إخوتي محمد وعبد الرحمان

إلى كل من يحمل هم الدعوة إلى الله ويسعى لتحكيم شرع الله

إلى كل من شاء الله أن ألتقيه في الجامعة

إلى أساتذة المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إليزي

وأخص بالذكر الأستاذ المشرف علي مسعودي و الأستاذ الامين محمد الشريف عثمان بلال لهم تحية تقدير

وإجلال

إلى كل الزملاء والأصدقاء

وأخص بالذكر حمزة لكحل ، مهاني محمد العربي .

قافا بوجمعة

شكر وعرفان

الحمد لله والصلاة والسلام على الصادق رسول الله ، نحمده تعالى على أن ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي والجامعي وتوفيقه لنا على إنجاز هذا العمل المتواضع ، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك وسترك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى. وسلاما على خليله وحبيبه الأمين عليه أزكى الصلاة وأتم السلام. نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور علي مسعودي لتفضله بالإشراف على هذا العمل ونسأل الله أن يجعله في ميزان حسناته يوم القيامة ويجازيه عنا خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر الى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل.

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة لإتمام هذا العمل المتواضع..

الصفحة	الموضوع
I	إهداء
II	إهداء
III	شكر وعرفان
IV	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال البيانية
VII	فهرس الملاحق
VIII	قائمة الاختصارات والرموز
أ...	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
2	المبحث الأول: ماهية صفقات الأشغال
36	المبحث الثاني: ماهية الحوكمة في مجال صفقات الإشغال
44	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
45	المبحث الأول: الخطوات المنهجية للدراسة
51	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
	الخاتمة
	الملاحق
	الفهرس

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	مقياس الإجابة على بنود الاستبيان وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	1-2
47	الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	2-2
47	نتائج اختبار صدق الاستبيان	3-2
48	مجالات المتوسط الحسابي لقياس ليكارت مع تقييمها	4-2
48	متغيرات سنوات الخبرة	5-2
50	توزيع افراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	6-2
51	وصف اراء افراد العينة حول محور الحوكمة	7-2
52	اتجاهات افراد العينة حول المعوقات التنظيمية والتشريعية	8-2
53	اتجاهات افراد العينة حول المعوقات العلمية والمهنية	9-2
54	اتجاهات افراد العينة حول المعوقات الرقابية	10-2
55	علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة	11-2
56	نتائج الانحدار الخطي الخطي البسيط للفرضية الأولى	12-2
57	تحليل التباين (ANOVA) للنموذج الأول	13-2
58	جدول تقديرات معاملات النموذج الأول واختبارها	14-2
59	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	15-2
59	تحليل التباين (ANOVA) للنموذج الثاني	16-2
	جدول تقديرات معاملات النموذج الثاني واختبارها	17-2
60	نتائج الانحدار الخطي الخطي البسيط للفرضية الثالثة	18-2
61	تحليل التباين (ANOVA) للنموذج الثالث	19-2
61	جدول تقديرات معاملات النموذج الثالث واختبارها	20-2

فهرس الاشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	طلب العروض	1-1
20	إعلان المنح المؤقت	2-1
46	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	1-2
47	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	2-2
48	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	3-2

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	أسماء المحكمين
02	استمارة الاستبانة

قائمة الاختصارات والرموز

الرمز	اسم الرمز
SPSS	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
Sig	مستوى المعنوية
F	اختبار فيشر
T	اختبار T-test
β	المعاملات المعيارية

مقدمة

توطئة :

تتدخل الإدارة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية قصد تلبية حاجيات المواطنين بعدة أساليب ، ومن بين الأساليب التي يتم اللجوء إليها هو أسلوب التعاقد ، إذ تعتبر الصفقات العمومية إحدى هذه العقود وتخرج منها صفقات الأشغال كنوع من أنواعها (المادة 29 من المرسوم الرئاسي 15-247) والتي تعتبر القناة الأكبر لصرف أموال الخزينة ، وهي الأداة الحقيقية لتجسيد الميداني لمختلف الطلبات والمشاريع العمومية فهي تحتل نسبة هائلة من النفقات العمومية وتشمل آلية أساسية في النمو الاقتصادي وإزدهار البلديان، وبغية المحافظة على الأموال العمومية وترشيد إنفاقها وإستغلالها على الوجه الأمثل تم سن نظام قانوني متكامل لتنظيم الصفقات العمومية يحتوي على جملة من الإجراءات الواجب إتباعها من مرحلة إعداد دفتر الشروط مروراً بطلب العروض إلى غاية المنح النهائي للصفقة. وسعياً من الدولة للقضاء على السلوك الإجرامي والتجاوزات الغير قانونية عند إبرام صفقات الأشغال والحفاظ على المال العام توصل المشرع الجزائري من خلال المرسوم الرئاسي 15/247 المتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام إلى إدراج مبادئ الحكومة كركيزة أساسية لتجسيد مبادئ الشفافية والمساواة والمساءلة ، والتمكن من ضبط التسيير الجيد للموارد الاقتصادية والاجتماعية بشكل إستراتيجي والحد من المعوقات والعقبات .

1- إشكالية الدراسة

أ الإشكالية الرئيسية

من خلال ما ذكر سابقاً يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة طرح التساؤل الرئيسي التالي :

- ما أثر حوكمة صفقات الأشغال في تذليل المعوقات ؟

ب- الاشكاليات الفرعية

إنطلاقاً من التساؤل الرئيسي وإذا ما أخذنا المديرية التنفيذية بولاية اليزي كعينة للدراسة بهدف تغطية الجوانب المختلفة للموضوع نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما أثر حوكمة صفقات الأشغال في تذليل المعوقات التنظيمية التشريعية ؟

- ما أثر حوكمة صفقات الأشغال في تذليل المعوقات العلمية والمهنية ؟

- ما أثر حوكمة صفقات الأشغال في تذليل المعوقات الرقابية ؟

2 - فرضيات الدراسة

إن الإجابة على التساؤل الرئيسي و على التساؤلات الفرعية يقودنا بالضرورة إلى بناء فرضيات البحث التالي :

- للحكومة دور في تذليل المعوقات التنظيمية والتشريعية

- للحكومة دور في تذليل المعوقات العلمية والمهنية

- للحكومة دور في تذليل المعوقات الرقابية

3- أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من كون حوكمة صفقات الأشغال تعتبر العنصر الأساسي لمواجهة الفساد والحفاظ على المال العام وذلك من خلال التطبيق السليم لمبادئها.

4- أهداف الدراسة

ويتحدد هدف الدراسة في إبراز حوكمة صفقات الأشغال و واقع تطبيقها على مستوى المديريات التنفيذية بولاية اليزي، من خلال تبين المحاور الكبرى لحوكمة صفقات الأشغال في الجزائر. وواقع حوكمة صفقات الأشغال على مستوى المديريات التنفيذية بولاية اليزي و أثرها على المعوقات والعقبات .

5- مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع لأسباب التالية :

- سبب مهمي وهو الرغبة في معرفة كيفية التطبيق السليم لاجراءات إبرام وتنفيذ صفقات الأشغال وفقا لاحكام المرسوم الرئاسي 247/15 المتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام ..

6- منهج البحث والأدوات المستعملة :

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتغطية الجانب النظري والمنهج التحليلي لتغطية الجانب التطبيقي، وذلك لتحليل ووصف كل ما يتعلق بحوكمة الصفقات العمومية في الجزائر وجملة الإجراءات التي بنص عليها قانون الصفقات العمومية 247/15 وتفويض المرفق العام

7- حدود الدراسة :

_الحدود المكانية : اقتصرت هذه الدراسة على 22 مديرية تنفيذية بولاية اليزي

-الحدود الزمانية :تم إجراء الدراسة في مدة زمنية ما بين 20 مارس الى غاية 10 ماي 2023.

8- صعوبات الدراسة :تتمثل في مايلي :

-نقص الدراسات السابقة في هذا الموضوع بالغتين

_عدم الإستجابة من بعض أفراد العينة للاستبيان وذلك راجع لعدم الإطلاع بصفة دقيقة على محتوى المرسوم.

9- هيكل الدراسة :

بغية الإجابة عن الاشكالية الرئيسية ,والتساؤلات الفرعية , والتحقق من الفرضيات المطروحة , تم تقسيم موضوع الدراسة الى فصلين , فكانت تقسيمات كالتالي :

الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة لحوكت صفقات الأشغال و تضمن أربعة مباحث, حيث تناول المبحث الاول ماهية صفقات الأشغال أما المبحث الثاني فتناول ماهية الحوكمة في مجال صفقات الأشغال ,أما المبحث الثالث فتناول الدراسات السابقة , تم من خلاله عرض مختلف الدراسات مع تقديم تعليق عليها وأخيرا خلاصة للفصل .

أما الفصل الثاني: سيتم في هذا الجزء تحديد الإطار المنهجي لدراسة قصد التعرف على الطريقة والأدوات المعتمدة في الجانب الميداني لهذه الدراسة وكافة خطواتها وصولا إلى عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها بإستعمال المعالجات الإحصائية المناسبة ومن تم تفسير تلك النتائج.

الفصل الأول:

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الصفقات الأشغال ومعايير تمييزها عن الصفقات العمومية، وماهية الحوكمة في مجال الصفقات العمومية، ثم نتطرق إلى دراسة ومقارنة بعض الدراسات السابقة. مع الدراسة الحالية .

المبحث الأول: ماهية صفقات الأشغال

سننطلق في هذا المبحث إلى مفهوم صفقات الأشغال ، من خلال ثلاثة مطالب، المطلب الأول يتناول مفهوم صفقات الأشغال ومعايير تحديدها أما المطلب الثاني فيخص أطراف صفقات الأشغال ، والمطلب الثالث تضمن طرق إبرام صفقات الأشغال .

المطلب الأول : مفهوم صفقات الأشغال ومعايير تحديدها

نتطرق في هذه الجزئية إلى تحديد مختلف التعريفات المتعلقة بصفقات الأشغال العمومية بداية بالتعريف القانوني أو التشريعي على حسب القوانين الصادرة بشأنها، ثم التعريف القضائي والفقهية لها.

الفرع الأول : مفهوم صفقات الأشغال

- أولا : التعريف التشريعي لصفقة الأشغال العمومية

لقد عرف المشرع الجزائري الصفقة العمومية عبر القوانين المتعاقبة المنظمة للصفقات العمومية ، وبالتالي وجب أن نستعرض هذه التعريفات مراعين في ذلك الترتيب الزمني لصدور هذه القوانين .

1- في إطار الأمر رقم 90/67

تنص المادة الأولى من الأمر 90/67 المؤرخ في 17/جوان 1967 المتضمن قانون الصفقات العمومية على أنها "عقود مكتوبة تبرمها الدولة أو العمالات أو البلديات أو المؤسسات أو المكاتب العمومية قصد إنجاز أشغال أو توريدات أو خدمات ضمن الشروط المنصوص عليها في هذا القانون"

2- في إطار المرسوم رقم 145/82

تنص المادة الرابعة من المرسوم 145/82 المؤرخ في 20/أفريل 1982 المتضمن قانون الصفقات العمومية على أنها "عقود مكتوبة حسب مفهوم التشريع الساري على العقود والمبرمة وفق الشروط الواردة في هذا المرسوم قصد إنجاز الأشغال واقتناء المواد والخدمات «

3- في إطار المرسوم التنفيذي رقم 434/91

المرسوم التنفيذي رقم رقم 434/91 المؤرخ في 09/نوفمبر 1991 ينص على أن الصفقات العمومية بأنها "عقود مكتوبة حسب التشريع الساري على العقود المبرمة وفق الشروط الواردة في هذا المرسوم قصد إنجاز أشغال وإقتناء المواد والخدمات لحساب المصلحة المتعاقدة» .

4- في إطار المرسوم الرئاسي رقم 250/02

تنص المادة الثالثة من المرسوم الرئاسي رقم 205/02 المؤرخ في 24 يوليو 2002 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية المعدل والمتمم بموجب المرسوم الرئاسي رقم 301/03 ، ثم بموجب المرسوم الرئاسي رقم 338/08 ، على أنها: "عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به تبرم وفق الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم قصد إنجاز الأشغال وإقتناء المواد والخدمات والدراسات لحساب المصلحة المتعاقدة "

في إطار المرسوم الرئاسي رقم 236/10

تنص المادة الرابعة من المرسوم الرئاسي رقم 236/10 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية على أنها "عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به تبرم وفق الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم قصد إنجاز الأشغال وإقتناء اللوازم والخدمات والدراسات لحساب المصلحة المتعاقدة" وهو نفس تعريف الوارد بالمرسوم الرئاسي 205/02 غير أنه استبدل كلمة المواد باللوازم كونه أشمل وأعم .

فمن خلال تحليلنا للتعريفات السالفة يتضح بأنها في مجملها تنصب في معنى واحد وإنما التغيير فقط يكمن في اختلاف التعابير والصيغ اللفظية ، فيا ترى كيف عرفها المرسوم الرئاسي رقم 247/15 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرافق العام؟

5- في إطار المرسوم الرئاسي 247/15

تنص المادة 2 من المرسوم الرئاسي 247/15 المتعلق بالصفقات العمومية على أنها "عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به ، تبرم بمقابل مع متعاملين إقتصاديين وفق الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم لتلبية حاجيات المصلحة المتعاقدة في مجال الأشغال واللوازم والخدمات والدراسات ."

وعليه فإن صفقات الأشغال هي عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به ، تبرم بمقابل مع متعاملين إقتصاديين وفق الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم لتلبية حاجيات المصلحة المتعاقدة في مجال الأشغال.

وما يؤخذ على هذا التعريف أنه قد إشتمل على مجموعة من العناصر تتمثل في:

- الطابع الشكلي للصفقة أنها عبارة عن عقد مكتوب .
- بالنسبة لإجرائاتها فإنها تخضع للتشريع المعمول به .
- تبرم الصفقة العمومية نظير مقابل مالي.
- تبرم الصفقات العمومية مع متعاملين إقتصاديين وفقا للشروط المحددة قانونا .
- حدد هذا التعريف أصناف الصفقات العمومية .

لذلك يمكن القول بان التعريف الذي أورده هذا المرسوم قد إشتمل على كل عناصر الصفقة العمومية لاحتوائه على معايير وشروط إبرامها على خلاف التشريعات السابقة وكل هذا هو ثمرة الجهود الطويلة للمشرع الجزائري لما يحمله من خصوصية في تنظيم الصفقات.

ثانيا: التعريف القضائي للصفقة العمومية

رغم أن المشرع الجزائري قد حرص على تعريف الصفقات العمومية في مختلف قوانين الصفقات العمومية المتلاحقة، فإن القضاء الإداري وهو بصدد الفصل في منازعات الصفقات العمومية قد يورد تعريفا لها، بالرغم من أنه غير ملزم بالتقيد بالتعريف التشريعي ألا أنه قد يحصل في بعض الأحيان وتفرض الظروف إعطاء تفسير وتحليل لهذا التعريف وفي هذا الطرح نجد أن مجلس الدولة الجزائري قد حاول تقديم تعريف قضائي للصفقة العمومية، وذلك في قرار له غير منشور مؤرخ في 17 ديسمبر 2002 حول قضية رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية ليوة بولاية بسكرة تحت رقم 6215 فهرس 873 الذي نص على أنها: «...وحيث انه تعرف الصفقة العمومية بأنها عقد يربط الدولة بالخواص حول مقابلة أو انجاز مشروع أو انجاز خدمات...» (بوضياف، 2007، صفحة 36)،

فمن خلال ما سبق نستخلص أن صفقات الأشغال هي عقد يربط الدولة بالخواص حول إنجاز أشغال .
يبدو من خلال هذا الجزء من التعريف بأن مجلس الدولة قد حصر مفهوم الصفقة العمومية على أنها رباط عقدي يجمع الدولة بأحد الخواص في حين أن العقد الإداري أو الصفقة العمومية يمكن أن تجمع طرفا آخر غير الدولة ممثلا في الولاية أو البلدية أو المؤسسة الإدارية وكذلك نجد بأن هذا التعريف يخلو من أي إشارة للشكل الذي يجب أن تصب فيه الصفقة العمومية، وكذلك ما يؤخذ على هذا التعريف أنه يستعمل أحد مصطلحات القانون المدني-مقولة- في حين أنه كان من المفروض تفادي ذلك.

ثالثا: التعريف الفقهي للصفقة العمومية

لقد وردت بعض التعريفات الفقهية للصفقات العمومية من بينها ما تبناه الفقيه الفرنسي أندري ديلويادر فعرفها على أنها: «عقود بمقتضاها يلتزم المتعاقد القيام بأعمال لفائدة الإدارة العمومية مقابل ثمن محدد»، وورد في تعريف آخر أن الصفقة العمومية عقد مكتوب بين طرفين أو أكثر يلتزم فيه الأطراف بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه كما عرف الفقه كذلك العقد الإداري على أنه: "العقد الذي يبرمه شخص من أشخاص القانون العام بقصد إدارة مرفق عام أو بمناسبة تسييره، وتظهر فيه نيته في الأخذ بأسلوب القانون العام، وذلك بتضمين العقد شرطا أو شروط غير مألوفة في عقود القانون الخاص" (الرحمان، 2016).

الفرع الثاني: معايير تحديد صفقة الأشغال حسب المرسوم 247/15

ولتحديد صفقات الأشغال العمومية لا بد من تحديد معايير الصفقة العمومية في القانون الجزائري ، ويمكن جمعها كالآتي المعيار العضوي ويتمثل في المصلحة المتعاقدة صاحبة الطلبية وهي الدولة والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري (المادة 6) ، والمعيار المالي من خلال عبارة "...محل نفقات ..." وهي نفقات التجهيز العمومي بحيث تمول الصفقات العمومية من ميزانية الدولة ، والمعيار المادي (الأشغال ، التوريد ، والخدمات ، والدراسات) والمعيار الشكلي من خلال العبارة التالية "... عقود مكتوبة تبرم وفق الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم "

أولا: المعيار العضوي

يقصد بالمعيار العضوي هو تحديد الجهة التي تملك حق إبرام الصفقة العمومية وصطلح عليها المشرع الجزائري بالمصلحة المتعاقدة وتتمثل هذه الأخيرة في :

- الدولة - الجماعات الإقليمية - المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري - المؤسسات العمومية الخاضعة للتشريع الذي يحكم النشاط التجاري وذلك عندما تكلف بإنجاز عملية ممولة كليا أو جزئيا بمساهمة مؤقتة أو نهائية من طرف الدولة أو الجماعات الإقليمية (الرحمان، 2016)

وتنص المادة 06 من المرسوم الرئاسي 15-247 بأن لا تطبق أحكام هذا إلا على الصفقات العمومية محل النفقات

- الدولة

- الجماعات الإقليمية

- المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري

- المؤسسات العمومية الخاضعة للتشريع الذي يحكم النشاط التجاري عندما تكلف بإنجاز عملية ممولة كلياً أو جزئياً بمساهمة مؤقتة أو نهائياً من الدولة أو من الجماعات الإقليمية وتدعى في صلب النص بالمصلحة المتعاقدة

وتساؤل يطرح حول ماذا يقصد بالعبارة الإدارية العمومية ؟، وتعتبر الإدارة العامة لا يعتبر مدلولاً قانونياً في حد ذاته (مايا، 2002)،

ولكن توجد نصوص حاولت تعريف مصطلح الإدارة العامة ، إما على أساس معيار السلطة العامة وإما الأموال العامة، ويقصد بها الدولة وأجهزتها وتتصرف الدولة كإدارة عامة وليست الدولة كسيادة وعادة ما تتدخل الدولة في صفقات أجهزتها غير الممركزة ونية الدولة في الخفاء وراء أجهزتها ومؤسساتها العمومية ، ذلك من أجل البقاء في دائرة اختصاصاتها كسلطة عمومية (نوال، 2013).

ثانياً: المعيار الشكلي

ويتمثل المعيار الشكلي في الصفقات العمومية من خلال العبارة التالية "عقود مكتوبة" تبرم وفق الشروط المنصوص عليها ، إذ تنص المادة 2 من المرسوم الرئاسي 247/15 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية على أنها "عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به ، تبرم بمقابل مع متعاملين اقتصاديين وفق الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم لتلبية حاجيات المصلحة المتعاقدة في مجال الأشغال واللوازم والخدمات والدراسات".

وتنص المادة 3 من نفس المرسوم على أنه تبرم الصفقات العمومية قبل أي شروع في تنفيذ الخدمات وتنص النصوص القانونية المتعلقة بالصفقات العمومية بكتابة الصفقة العمومية في قالب شكلي ، وقاعدة عامة أن صحة عقود الإدارة لا ترتبط بشكلية الكتابة لإبرام هذه العقود إلا إذا ألزم القانون الجزائري الإدارة بشكل كتابي معين يبرم وفقه العقد (نوال، 2013) ، وإذا نص التنظيم كما هو الحال بالنسبة لصفقات على استعمال الشكل الكتابي إلزامياً فإن الكتابة هي شرط لصحة الصفقة ولوجودها وإبرامها.

إن هذا المشرع الجزائري في ظل هذا المرسوم ورغم تشديده على عنصر الكتابة في مختلف قوانين الصفقات العمومية كقاعدة عامة ، إلا أنه أورد إستثناء عليها وهو الإستثناء المتعلق بحالة الاستعجال الملح ، هذه الأخيرة التي يسبق بموجبها التنفيذ على مرحلة الإبرام ولكن ذلك يكون بناء على شروط محددة قانوناً تضمنتها المادة رقم 12 من المرسوم الرئاسي 247-15 وهي :

- توافر الاستعجال الملح المعلن بخطر داهم يتعرض له ملك أو استثمار قد تجسد في الميدان
- ضرورة وجود الترخيص بموجب مقرر معلل يحتوي على الأسباب التي دفعت لهذا الإجراء
- وجوب إقتصار هذه الخدمات على ما هو ضروري فقط لمواجهة الظروف الواردة بالمادة 12
- إرسال نسخة من المقرر المذكور أعلاه إلى مجلس المحاسبة وإلى الوزير المكلف بالمالية

هذا مختصر عن الشروط الواجب توافرها في حالة الإستعجال الملح وتوجد هناك شروط أخرى تم تفصيلها في نفس المادة 12، وما يؤخذ عن هذه الحالة أن المشرع قد منح ترخيصها للمصلحة المتعاقدة بحيث فسخ لها المجال بتنفيذ العقد قبل إبرامه معلقا الأمر على جملة الشروط المذكورة .

ثالثا: المعيار المادي

ويتمثل في موضوع الصفقة والذي يشمل عدة عمليات حسب طبيعة الصفقة ، ويمكن جمع النصوص القانونية المتعلقة بالصفقات العمومية التي تنص على موضوع الصفقة ، فنجد في الأمر رقم 67-90 المؤرخ في 17 جوان 1967 العدد 52 ص 718 المتضمن قانون الصفقات العمومية في المادة الأولى منه بقولها " ة أن الصفقات العمومية قصد إنجاز أشغال أو توريدات أو خدمات " وفي المادة 4 من المرسوم رقم 82-145 المؤرخ في 10 أبريل 1982 في العدد 45 ص 740 الذي ينظم الصفقات التي يبرمها المتعامل العمومي تنص على أن "صفقات المتعامل العمومي قصد إنجاز أشغال أو إقتناء مواد أو خدمات " وفي المادة 3 من المرسوم الرئاسي رقم 02-250 المؤرخ في 24 جويلية 2002 الذي يتضمن الصفقات العمومية ينص على أن " الصفقات العمومية قصد إنجاز الأشغال وإقتناء المواد والخدمات والدراسات "

وتنص المادة 2 من المرسوم الرئاسي 15-247 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية على أن " الصفقات العمومية عقود مكتوبة في مفهوم التشريع به ، تبرم بمقابل متعاملين إقتصاديين وفق الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم ، لتلبية حاجات المصلحة المتعاقدة في مجال الأشغال واللوازم والخدمات والدراسات . وعليه فصفقات الأشغال عقود مكتوبة لتلبية حاجات المصلحة المتعاقدة في مجال الأشغال .

رابعا: المعيار المالي

تنص المادة 13 من المرسوم الرئاسي 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية بأن "كل صفقة عمومية فيها المبلغ التقديري لحاجات المصلحة المتعاقدة إثني عشر مليون دينار (12000000.00 دج) أو أقل منه للأشغال أو اللوازم ، وستة ملايين دينار (6000000 دج) للدراسات أو الخدمات لا تقضي وجوب إبرام صفقة عمومية وفق الإجراءات الشكلية المنصوص عليها في هذا الباب "

كما تم الرفع من المبلغ الأدنى المطلوب للجوء إلى الاستشارة التي هي شكلية لإبرام العقود ، حيث أنه في المادة 21 من المرسوم الرئاسي 15-247 نص على أنه " لا تكون محل إستشارة وجوب الطلبات التي مجموع مبالغها حسب طبيعتها ، أشغال أو لوازم ، أو دراسات أو خدمات خلال نفس السنة المالية عن مليون دينار جزائري (1.000.000 دج) في ما يخص الأشغال أو اللوازم وعن خمسمائة ألف دينار جزائري (500.000 دج) في ما يخص الدراسات أو الخدمات ، وتحسب هذه الطلبات بالرجوع لكل ميزانية على حد ، وهذا خلافا للمادة رقم 06 من المرسوم الرئاسي 10-236 التي حددت خمسمائة ألف دينار جزائري (500.00 دج) للأشغال أو اللوازم ومائتي ألف دينار جزائري (200.000 دج) للدراسات والخدمات .

الفرع الثالث : معايير تميز صفقات الأشغال مع غيرها من الصفقات

أولا: صفقات الأشغال و صفقات اللوازم والخدمات

تنص المادة رقم 29 من المرسوم الرئاسي 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية ما يلي " تشمل الصفقات العمومية إحدى العمليات التالية أو أكثر - إنجاز أشغال - إقتناء اللوازم - إنجاز الدراسات - تقديم الخدمات وتهدف الصفقة العمومية للأشغال إلى إنجاز منشأة أو أشغال البناء أو هندسة مدنية من طرف المقاول ففي ظل إحترام الحاجات التي تحددها المصلحة المتعاقدة صاحبة المشروع وتعتبر المنشأة مجموعة من أشغال البناء أو الهندسة المدنية التي تستوفي نتيجهما وظيفية اقتصادية أو تقنية تشمل الصفقة العمومية للأشغال بناء أو تجديد أو صيانة أو تأهيل أو تهيئة أو ترميم أو إصلاح أو تدعيم أو هدم منشأة أو جزء منها بما في ذلك التجهيزات المرتبطة بها الضرورية للإستغلالها ، تم النص في صفقة عمومية على تقديم خدمات وكان الموضوع الأساسي لصفقة يتعلق بإنجاز أشغال فإن الصفقة تكون صفقة أشغال ، تهدف الصفقة العمومية للوازم إلى إقتناء أو إيجار أو بيع بإيجار بخيار أو بدون خيار الشراء ومن طرف المصلحة المتعاقدة لعتاد أو مواد مهما كان شكلها موجهة لتلبية الحاجات المتصلة بنشاطها لدى مورد وإذا أرفق الإيجار بتقديم خدمة فإن الصفقة العمومية تكون صفقة خدمات .

إذا كانت أشغال وضع وتنصيب اللوازم المدرجة ضمن الصفقة العمومية ولا تتجاوز مبالغها قيمة هذه اللوازم فإن الصفقة العمومية تكون صفقة لوازم .

إذا كان موضوع الصفقة العمومية خدمات ولوازم وكانت قيمة اللوازم تفوق قيمة الخدمات فإن الصفقة العمومية تكون صفقة لوازم .

يمكن أن تشمل الصفقة العمومية للوازم مواد تجهيز منشآت إنتاجية كاملة غير جديدة والتي تكون مدة عملها مضمونة أو مجددة بضمان وتوضح كفاءات تطبيق أحكام هذه الفقرة عند الحاجة بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية".

مواصلة للمادة المذكورة (26 من المرسوم الرئاسي 15-247) المتضمن تنظيم الصفقات العمومية تنص على " وتهدف الصفقة العمومية للدراسات إلى إنجاز خدمات فكرية .

تشمل الصفقة العمومية للدراسات عند إبرام صفقة الأشغال لا سيما مهمات المراقبة التقنية أو الجيوتقنية والإشراف على إنجاز الأشغال ومساعدة صاحب المشروع .

تحتوي الصفقة العمومية للإشراف على الإنجاز في إطار الإنجاز منشأة أو مشروع حضري أو مناظر طبيعية تنفيذ المهام الآتية على الخصوص

- دراسات أولية أو التشخيص أو الرسم المبدئي
- دراسات مشاريع التمهيدية موجزة ومفصلة
- دراسات المشروع
- دراسات التنفيذ أو عندما يقوم بها المقاول تأشيرتها

مساعدة صاحب المشروع في إبرام وإدارة التنفيذ صفقة الأشغال وتنظيم وتنسيق وتوجيه الورشة وإستلام الأشغال تهدف الصفقة العمومية للخدمات المبرمة مع متعهد الخدمات إلى إنجاز تقديم خدمات وهي صفقة عمومية تختلف عن صفقات الأشغال أو اللوازم أو الدراسات .

المطلب الثاني: أطراف صفقات الأشغال

تنص المادة 28 من المرسوم الرئاسي المتضمن تنظيم الصفقات العمومية بما يلي " يمكن للمصلحة المتعاقدة أن تبرم صفقة عمومية واحدة أو أكثر بهدف تلبية حاجيات معينة خاصة بالتسيير أو الإستثمار" وتنص المادة 37 من نفس المرسوم ما يلي " يمكن للمتعاقل المتعاقد أن يكون شخصا أو عدة أشخاص طبيعيين أو معنويين يلتزمون بمقتضى الصفقة إما فرادى وإما في إطار تجمع مؤقت لمؤسسات كما هو محدد في المادة 81 من نفس المرسوم

من المادتين نستنتج أنه وجد طرفان هما المصلحة المتعاقدة والمتعاقل المتعاقد .

الفرع الأول : المصلحة المتعاقدة (بلحيش، 2012، صفحة 27)

هي الهيئات العمومية التي يقدم لها المتعاقد المختار (الخدمة) ، ويمكن أن تكون الإدارات العمومية أو الهيئات الوطنية أو الجماعات المحلية وكذلك المؤسسات العمومية و يمكن توضيحها كما يلي:

- الإدارات العمومية :

تتمثل أساسا في الأجهزة العمومية مثل مصالح رئاسة الجمهورية، مصالح رئاسة الحكومة، الوزارات وما يرتبط بها من أجهزة وتنظيمات .

- الهيئات الوطنية المستقلة:

تتمثل في السلطات الأخرى غير السلطة التنفيذية مثل البرلمان، الجهات القضائية العليا (المحكمة العليا، مجلس الدولة) ، أو المجلس الدستوري حينما تقوم تلك السلطات وهي هيئات مستقلة عن السلطة بأعمال وأنشطة ذات صيغة إدارية تتعلق بسيرها وأدارتها أي خارج مهمتها الرئيسية التشريعية أو القضائية أو الرقابة الدستورية.. وكذلك الهيئات الوطنية القائمة في إطار السلطة التنفيذية مثل المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي والمجلس الإسلامي الأعلى... الخ، هاته الهيئات يجب أن تكون متمتعة بالشخصية المعنوية مما يجعلها مستقلة قانونيا ولها أهلية التعاقد .

- الجماعات المحلية:

تضم الولاية بكل جهاز المداولة المتمثل في المجلس الشعبي الولائي وما يشمله من هيئات وجهاز التنفيذ الولائي ، وما يوضع تحت سلطته من هياكل وأجهزة نجد أيضا البلدية وتشمل كل الهيئات والأجهزة القائمة بها .

-المؤسسات العمومية : وتتمثل في المؤسسات التالية:

- المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري؛
- المؤسسات العمومية الخصوصية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي؛
- المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني؛

المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري

الفرع الثاني : المتعاقل المتعاقد

تنص المادة 37 من المرسوم الرئاسي المتضمن تنظيم الصفقات العمومية ما يلي " يمكن للمتعاقل المتعاقد أن يكون شخصا أو عدة أشخاص طبيعيين أو معنويين يلتزمون بمقتضى الصفقة إما فرادى وإما في إطار تجمع مؤقت لمؤسسات كما هو محدد في المادة 81 أدنه ".

إذن المتعامل المتعاقد في مجال الأشغال يمكن أن يكون شخصا أو عدة أشخاص طبيعيين أو معنويين يلتزمون بمقتضى الصفقة في مجال الأشغال .

المطلب الثالث: طرق إبرام صفقات الأشغال

تنص المادة 38 من المرسوم الرئاسي 247/15 المنظم للصفقات العمومية ما يلي " تبرم الصفقات العمومية وفقا لإجراء طلب العروض الذي يشكل القاعدة العامة، أو وفق إجراء التراضي" وعليه سنتطرق في الفرع الأول إلى طلب العروض وهو القاعدة العامة وفي الفرع الثاني إلى التراضي وهو الإستثناء .

الفرع الأول: طلب العروض

أولا: التعريف الفقهي

يعرف على أنه الطريقة التي تلجأ إليها الإدارة العامة في إبرام عقودها الإدارية ذات النمط الإعتيادي والبسيط مثل : تزويد الاحتياجات الإعتيادية والمتكررة أو عقد نقل إداري لنقل أجهزة وأدوات تابعة للإدارة ، وقوام هذه الطريقة وأساسها هو الاعتبار المالي الاقتصادي ، حيث تلجأ الإدارة إلى هذا الأسلوب من أجل طلب خدمات تستدعي تدخل الغير سدا لاحتياجاتها في مجال معين (بعلي، 2005، صفحة 26)

ويعرف كذلك على أنه : عقد إداري يلتزم فيه الشخص الطبيعي أو المعنوي الخاص الذي يسمى المتعامل المتعاقد بإنجاز أشغال أو تقديم لوازم أو خدمات لصالح المصلحة المتعاقدة التي تكون إحدى هيئاتها الدولة (الوزا ، الولاية ، البلدية أو إحدى المؤسسات العمومية الإدارية) (شرقي ، 2013 ، صفحة 169)

ثانيا: التعريف القانوني

تبني مرسوم تنفيذي رقم 91-434 المتظم تنظيم الصفقات العمومية أسلوبا المناقصة والتراضي وعرفت المناقصة طبقا لنص المادة 24 منه على أنها : " إجراء يستهدف الحصول على عروض من عدة عارضين متنافسين مع تخصيص الصفقة للعارض الذي يقدم أفضل العروض "

جاء كل من المرسوم الرئاسي رقم 02-250 المعدل والمتمم والملغى والمرسوم الرئاسي رقم 10-236 المعدل والمتمم والملغى معتبرين أسلوب المناقصة قاعدة عامة في إبرام الصفقات العمومية والتي كانت تترجم في القوانين الجزائية L'appel d'offre مناقصة وهو الخطأ والأصح وهو طلب العروض والتراضي كأسلوب إستثنائي في إبرام الصفقات العمومية .

تدارك المشرع هذا الخطأ في المرسوم الرئاسي رقم 15-247 حيث عرف طلب العروض في فجوة المادة 40 منه والتي أحالتنا إليها المادة 39 بالآتي : " طلب العروض هو إجراء يستهدف الحصول على عروض من عدة متعهدين متنافسين مع تخصيص الصفقة دون مفاوضات للمتعهد الذي يقدم أحسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية ، إستنادا إلى المعايير اختيار موضوعية تعد قبل إطلاق الإجراء "

ثالثا: أشكال طلب العروض

تنص المادة 42 من المرسوم الرئاسي 15-245 المنظم للصفقات العمومية على ما يلي "يمكن أن يكون طلب العروض وطنيا أو دوليا ، يمكن أن يتم حسب أحد الأشكال الآتية :

- طلب العروض المفتوح

- طلب العروض المفتوح مع اشتراط قدرات دنيا
- طلب العروض المحدود
- المسابقة

وهو بذلك فسخ مجالا واسعا أما الإدارة لإختيار الأسلوب الذي يناسب حسب كل عملية تعاقدية ، مع إلزامها بتحمل المسؤولية كاملة في حالة إختيار طريقة تعاقد دون أخرى خاصة حين تفضيل أسلوب التراضي (سردوك، 2009، صفحة 72) ، وسنتناول في هذا الباب 1- طلب العروض المفتوح و 2- طلب العروض المفتوح مع اشتراط قدرات دنيا 3- طلب العروض المحدود 4- المسابقة

1- طلب العروض المفتوح

تنص المادة 43 من المرسوم الرئاسي 15-247 ما يلي " طلب العروض المفتوح هو إجراء يمكن من خلاله أي مترشح مؤهل أن يقدم تعهدا

نلاحظ من خلال نص المادة أن المشرع أكد على عبارة مؤهل شأنه في ذلك شأن المرسوم الرئاسي رقم 10-236 الملغى وفق المادة 29 منه ، وهذا ما لم يتم النص عليه في المرسوم الرئاسي رقم 02-250 الملغى (علي و زايد، 2012، صفحة 36) تعني عبارة " مؤهل " أن الترشح لطلب العروض يتوقف على الإستجابة للشروط والكيفيات التي تحددها الإدارة من خلال الإعلان ، ولا يعني أن المجال مفسوح لكل العارضين بل المؤهل فقط .

يفسخ هذا الأسلوب المجال لكل العارضين مؤهل تقديم عروضه ، وهو ما يفتح المجال للمنافسة دون شروط إنتقائية أو إقصائية ، فعنصر التأهيل ضروري وهم في إبرام الصفقات العمومية كونها ذات صلة وثيقة بالمال العام إضافة إلى النهوض بالمشاريع التنموية في الجزائر (برقية، 2013، صفحة 38)

2- طلب العروض المفتوح مع اشتراط قدرات دنيا

تنص المادة 44 من المرسوم الرئاسي 15-247 على ما يلي " طلب العروض المفتوح مع اشتراط قدرات دنيا هو إجراء يسمح فيه لكل المترشحين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط الدنيا المؤهلة التي تحددها المصلحة المتعاقدة مسبقا قبل إطلاق الإجراء بتقديم تعهد ولا يتم انتقاء قبلي للمترشحين من طرف المصلحة المتعاقدة"

وتنص المادة 30 من المرسوم الرئاسي 10-236 الملغى على ما يلي " المناقصة المحدودة هي إجراء لا يسمح فيه بتقديم تعهد إلا للمترشحين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط الدنيا المؤهلة التي تحددها المصلحة المتعاقدة مسبقا " إذن تم التأكيد على عبارة " الشروط الدنيا مؤهلة " للتأكيد على ضرورة توافر عنصر التأهيل في كل مترشح

يقصر إذا تقديم العطاءات على من تتوفر فيهم الشروط والمواصفات التي حددتها الإدارة مسبقا (المقاولين الذين لهم الخبرة 10 سنوات مثلا أو إمتلاك إمكانيات معينة) وذلك نظرا لأهمية وضخامة وصعوبة العملية التي تتطلب مبدئيا الخبرة والإمكانيات اللازمة (بعلي، 2005، صفحة 31)

3- طلب العروض المحدود

تنص المادة رقم 45 من المرسوم الرئاسي 15-247 على ما يلي " طلب العروض المحدود هو إجراء الإستشارة الإنتقائية يكون المرشحون الذين تم إنتقاؤهم الأولى من قبل مدعويين وحدهم لتقديم تعهد يمكن للمصلحة المتعاقدة أن تحدد في دفتر الشروط العدد الأقصى للمرشحين الذين ستتم دعوتهم لتقديم تعهد ، بعد إنتقاء أولي بخمسة (5) منهم . وتنفذ المصلحة المتعاقدة الإنتقاء الأولي لإختيار المرشحين لإجراء المنافسة عندما يتعلق الأمر بالدراسات أو بالعمليات المعقدة / أو ذات الأهمية الخاصة ، ويجري اللجوء إلى طلب العروض المحدودة ، عند تسليم العروض التقنية ، إما على مرحلتين طبقاً لأحكام المادة 46 أدناه وإما على مرحلة واحدة .

يتضح أن هذا الشكل يتمثل في إنتقاء أولي تقوم به المصلحة أو الإدارة المتعاقدة من خلال إجراء تنافس بين مجموع المرشحين ، وبعد إختيار وإنتقاء عدد منهم يرخص لهم دون سواهم بتقديم عروضهم وتعهداتهم لتتعاقد في النهاية مع واحد منهم .

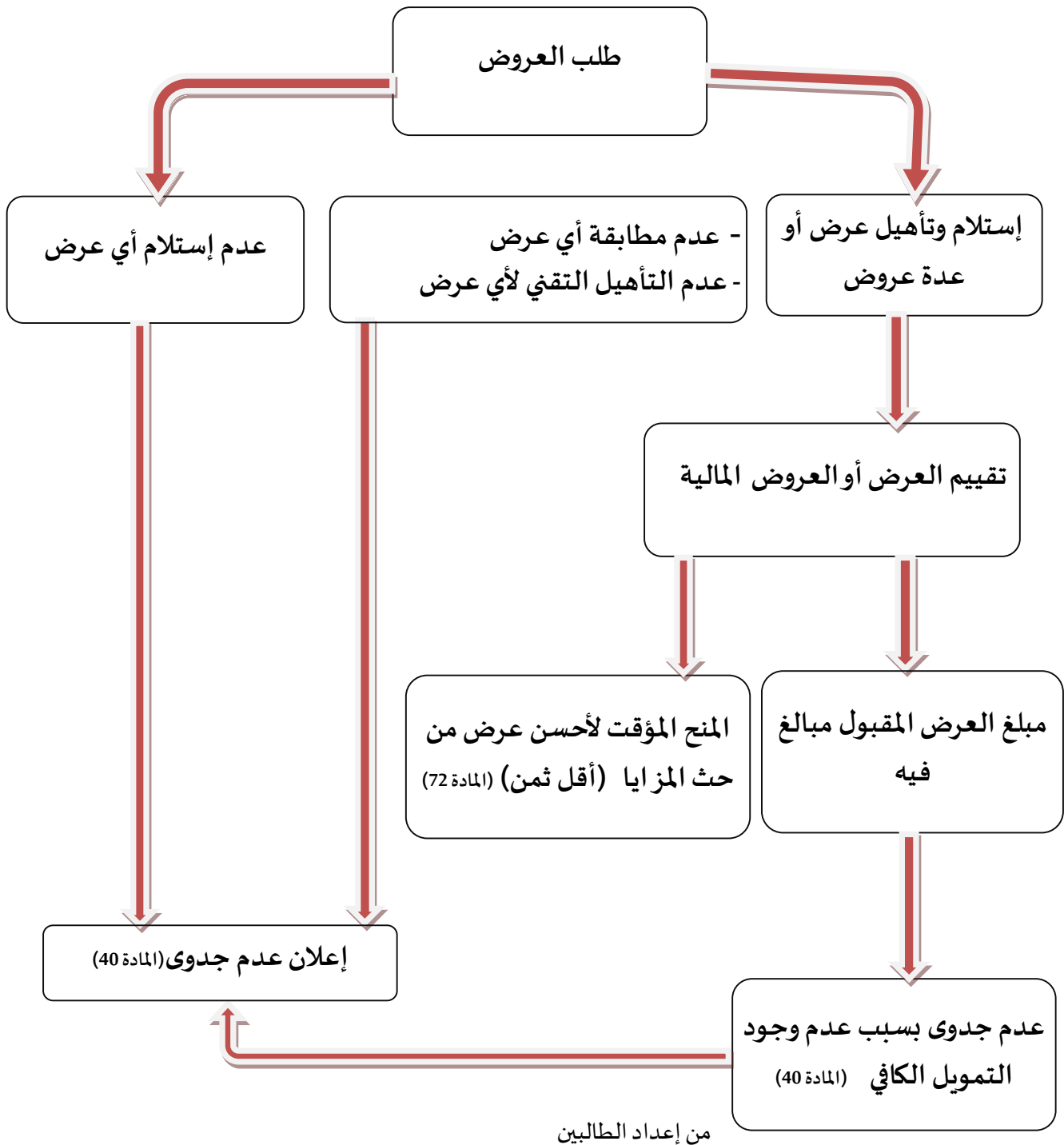
4- المسابقة le concoure

تعتبر المسابقة في التشريع الجزائري نظام قديم من حيث اهتمام المشرع ، فقد ذكره في الأمر رقم 67-90 من خلال المادة 54 منه وتحت مسمى المبارات ما يلي " إذا كانت هناك أسباب تقنية أو فنية أو مالية تبرر إجراء بحوث خصوصية فيمكن إجراء مباريات على أساس برنامج تعده الإدارة ، يتضمن الحاجات التي ينبغي أن تلبها الخدمات ، ويحدد عند الإقتضاء الحد الأدنى المتوقعة عند التنفيذ"

أما فيما يخص المرسوم الرئاسي 15/247 فتتضمن المادة 47 منه على ما يلي "إجراء يضع رجال الفن في منافسة لإختيار، بعد رأي لجنة التحكيم المذكورة في المادة 48 أدناه ، مخطط أو مشروع مصمم استجابة لبرنامج أعده صاحب المشروع قصد إنجاز عملية تشتمل على جوانب تقنية أو اقتصادية أو جمالية أو فنية خاصة ، قبل منح الصفقة لأحد الفائزين بالمسابقة وتمنح الصفقة بعد المفاوضات للفائز بالمسابقة الذي قدم أحسن عرض من الناحية الاقتصادية"

ولغرض تبسيط اجراءات إبرام الصفقات العمومية بصفة عامة وصفقات الأشغال بصفة خاصة لتوضيحها أكثر تم عرضها في الشكل التالي :

الشكل 1-1 : طلب العروض



ثالثا: مبادئ طلب العروض (خديجة، 2017)

جاء في المرسوم الرئاسي 247/15 المنظم للصفقات العمومية مجموعة من المبادئ نصت عليها المادة 05 وهي كالآتي: "لضمان نجاعة الطلبات العمومية والاستعمال الحسن للمال العام يجب أن تراعى في الصفقات العمومية مبادئ حرية الوصول للطلبات العمومية والمساواة في معاملة المترشحين وشفافية الإجراءات، ضمن احترام أحكام هذا المرسوم". وعليه فطلب العروض يقوم على ثلاث مبادئ أساسية وهي مبدأ شفافية الإجراءات وحرية الوصول للطلبات العمومية، ومبدأ المساواة في معاملة المترشحين، لذا وجب على المصلحة المتعاقدة احترام هذه المبادئ للوصول إلى منح صفقات عمومية شفافة بصفة عامة وصفقات الأشغال بصفة خاصة

1- مبدأ شفافية الإجراءات

تعني الشفافية والوضوح وفهم القواعد التنظيمية والتشريعية، وسهولة الإطلاع على الممارسات الفعلية تماما كمن ينظر من خلال نافذة ذات لوح زجاجي شفاف في غاية النظافة، وإنعدام مبدأ الشفافية يعد مؤشرا على وجود أعمال غير مشروعة وخرق الأحكام والتشريعات المعمول بها في مجال الصفقات العمومية.

2- مبدأ المنافسة

تتمثل حرية المنافسة هي فتح المجال للأشخاص الطبيعية والمعنوية الذين تتحقق فيهم الشروط المطلوبة لتقدم بعروضهم أمام الإدارة المتعاقدة وفق الشروط التي تضعها وتحددها مسبقا، فإذا ما رغبت المصلحة المتعاقدة فإن أول إجراء تتقيد به يتمثل في ضرورة تحقيق المنافسة بين الراغبين في التعاقد معها، ممن تتوافر فيهم المؤهلات اللازمة التي تمكنهم فيما بعد من تنفيذ المشروع الموكل إليهم، ولا يتحقق التنافس إلا إذا تم إعلام المعنيين وذلك بإتباع الوسائل المحددة قانونا.

3- مبدأ المساواة بين المتنافسين

إذا كان مبدأ المنافسة الحرة من مبادئ التي أقرها وكرسها تنظيم الصفقات العمومية فهذا المبدأ لا يجد صدى له ولن يتجسد قانونا وواقعا إلا إذا تم إقرانه بمبدأ المساواة بين المتنافسين، يعتبر مبدأ المساواة من المبادئ الأساسية التي كرسها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والمواطن بعد الثورة الفرنسية لسنة 1789 بعدها كرس في الدساتير والقوانين الحديثة. كما يقضي هذا المبدأ بأن كل من يملك حق المشاركة في الصفقات المعلن عنها، أن يتقدم على قدم المساوات مع باقي المتنافسين، وما يمكن استخلاصه من هذا المبدأ أنه لا يجوز للمصلحة المتعاقدة أن تلجأ إلى وسائل التمييز بين المتقدمين، بحيث لا يجوز لها أن تمنح إمتيازات أو تضع عقبات عملية أمام المتنافسين سواء كانت وسائل التمييز هذه إجرائية أو واقعية فهي غير مشروعة.

الفرع الثاني: التراضي

إذا كان أسلوب طلب العروض بأشكاله المختلفة يهيمن عليه مبدأ الألية في إرساء الصفقة على العرض الأفضل من حيث المزايا الاقتصادية، كما أن إجراءاته مضبوطة بقواعد يتعين على المصالح المتعاقدة مراعاتها، فلا يعني ذلك أن المصلحة المتعاقدة تقوم بإبرام صفقات التراضي بالطريقة التي تحلو لها (تياب، 2011)،

. أما المرسوم الرئاسي 15-247 أكد بصورة صريحة على أن التراضي استثناء وليس بأصل، وحدده في المواد 49-50-51 وهو نوعان :

1- التراضي البسيط (بعلي، 2005، صفحة 33)

تلجأ المصلحة المتعاقدة إلى التراضي البسيط في الحالات الآتية :

- ✓ عندما لا يمكن تنفيذ الخدمات إلا على يد متعامل متعاقد واحد يحتل وضعية إحتكارية
- ✓ في حالة التموين المستعجل المخصص لضمان توفير حاجات السكان الأساسية
- ✓ عندما يتعلق الأمر بمشروع ذي أولوية وأهمية وطنية ويكتسي طابع إستعجالي
- ✓ عندما يتعلق الأمر بترقية الإنتاج أو الأداة الوطنية للإنتاج
- ✓ عندما يمنح نص تشريعي أو تنظيمي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري حقا حصريا للقيام بمهمة الخدمة العمومية

وهو ما نصت عليه المادة 49 من المرسوم الرئاسي 15-247

2- التراضي بعد الاستشارة (بعلي، 2005، صفحة 34)

تلجأ المصلحة المتعاقدة إلى التراضي بعد الاستشارة في الحالات الآتية :

- ✓ عندما يعلن عدم جدوى طلب العروض للمرة الثانية
 - ✓ في حالة صفقات الأشغال التابعة مباشرة للمؤسسات العمومية السيادية في الدولة
 - ✓ في حالة الصفقات الممنوحة التي كانت محل فسخ وكانت طبيعتها لا تتلائم مع آجال طلب عروض جديدة
 - ✓ في حالة صفقات الدراسات واللوازم و الخدمات الخاصة التي لا تستلزم طبيعتها اللجوء إلى طلب عروض
- وتحدد خصوصية هذه الصفقات بموضوعها أو بضعف مستوى المنافسة أو بطابع سري للخدمات

المطلب الرابع: مراحل إبرام صفقات الأشغال

الفرع الأول : إجراءات طلب العروض

أولا : المرحلة الأعدادية وتحضير الغلاف المالي

تحتاج صفقات الأشغال وغيرها من الصفقات إلى غلاف مالي تدفعه الإدارة للمتعاقد معها أو ما يطلق عليه "برخص البرنامج " إذن أنها غير قادرة على التعاقد أو تحمل إلتزامات مالية إلا إذا كان هناك غلاف مالي يغطي هذه الإلتزامات ، وهذا ما هو إلا تطبيق للمبدأ العام الذي يقضي بأن أي إتفاق عام يتوجب أن يكون له غلاف مالي (الليل، 1994، صفحة 158)

ولذا فإن أول خطوة ينبغي القيام بها هو إتباع جملة إجراءات التحضيرية اللازمة بغرض توفير الجانب المالي للصفة كما تجدر بأن الوعاء المالي للصفة قد يرصد أحيانا عن طريق ميزانية الدولة أحيانا من ميزانية القطاع أو المؤسسة .

1- تمويل الصفة عن طريق ميزانية الدولة

يتطلب تنفيذ الصفقات العمومية و صفقات الأشغال بصفة خاصة مالا عاما ، ومن خصائص المال العام عدم جواز التصرف فيه في غير الغرض المخصص من أجله ، وتخصيص المال العام للنفع العام يكون بمقتضى قانون أو الفعل ، وفي مجال الصفقات العمومية ترصد الدولة عادة مبالغ مالية بموجب ميزانية الدولة تخصصها لتنفيذ المشاريع ذات النفع العام للجمهور، كأن يتعلق الأمر بإنجاز إقامة جامعة ، ففي هذه الحالة ينبغي إعداد ملف كامل بالتنسيق بين مصالح وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ومصالح وزارة المالية ومصالح أخرى ذات العلاقة من أجل الحصول على الاعتماد المالي ، وإذا رصدت المصالح المختصة المبلغ المخصص لإنجاز المشروع صار للوالي المخصص إقليميا صفة الأمر بالصرف فيما يخص هذه الصفة . (بوضياف، 2007، صفحة 149)

2- تمويل الصفة عن طريق القطاع أو المؤسسة

يرصد لكل قطاع من قطاعات الدولة ميزانية سنوية تخصص لتحقيق جملة الأهداف المسطرة لكل قطاع ، فللولاية ميزانية وللبلدية ميزانية وللجامعة ولكل القطاعات ميزانيته سنوية فالجامعة مثلا إن احتاجت لإنشاء مركز حسابات أجهزة حاسوب ، فلا شك أنها لا تعلن عن طلب العروض إلا إذا كان تحت يديها غلاف مالي مدرج في الميزانية ومخصص لإقتناء هذا التجهيز ، وإذا إعتمدت الجهات المختصة ميزانية القطاع ما صار الرئيس الإداري مخولا للتوقيع على الصفة ، ذلك الوالي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي أو مدير الجامعة الخ .

ثانيا : المرحلة التنفيذية وظهور الصفة للعلن

1- إعداد دفتر الشروط

يتم إعداد دفتر الشروط من طرف الإدارة قبل إبرام أي صفة ويبلغ لجميع المترشحين مطالعا بإهم عن الشروط العامة ، ويعتبر دفتر الشروط أساس تكوين الصفة حيث يحدد بموجبه كفاءات إبرام وتنفيذ الصفقات في إطار الأحكام التنظيمية .

وتوضح المادة 26 من المرسوم الرئاسي 15-247 دفاتر الشروط المحينة دوريا الشروط التي تبرم وتنفذ وفقها الصفقات العمومية وهي تشمل على الخصوص ما يأتي :

- دفاتر البنود الإدارية المطبقة على الصفقات العمومية للأشغال واللوازم والدراسات والخدمات الموافق عليها بموجب مرسوم تنفيذي .
- دفاتر التعليمات التقنية المشتركة التي تحدد الترتيبات التقنية المطبقة على كل الصفقات العمومية المتعلقة بنوع واحد من الأشغال أو اللوازم أو الدراسات أو الخدمات الموافق عليها من الوزير المعني

- دفاتر التعليمات الخاصة التي تحدد الشروط الخاصة بكل صفقة عمومية

2- . إحالة دفتر الشروط للجنة الصفقات المعنية للمصادقة عليه

لما كان للصفقات العمومية للأشغال وثيقة الصلة بالمال العام وحقوق الخزينة تعين على المشرع أن يفرض حالة مرحلة إبرام الصفقة جملة من الإجراءات كما يفرض إطار رقابيا لضمان سلامة المعاملات العقدية وإبعاد الجهات الرسمية عن كل ما يجلب الفساد المالي

ثالثا: مرحلة الإعلان في الجرائد ونشرة الصفقات العمومية

الإعلان عن المناقصة يتم بواسطة توجيه الدعوة لكافة المتعهدين الراغبين في التعاقد مع الإدارة، ويبين

الشروط الموضوعية التي على أساسها يتم التقدم بالعروض .
يكون اللجوء إلى الإشهار الصحفي إلزاميا في الحالات التي نصت عليها (المادة 61 من المرسوم الرئاسي 247/15)

- طلب العروض المفتوحة
- طلب العروض المفتوح مع اشتراط قدرات دنيا؛
- طلب العروض المحدود؛
- المسابقة؛
- التراضي بعد الاستشارة عند الاقتضاء.
- ويجب أن يحتوي الإعلان عن البيانات التالية :
 - ✓ تسمية المصلحة المتعاقدة وعنوانها ورقم التعريف الجبائي؛
 - ✓ كيفية طلب العروض؛
 - ✓ شروط التأهيل أو الانتقاء الأولي؛
 - ✓ موضوع العملية؛
 - ✓ قائمة موجزة بالمستندات المطلوبة مع إحالة القائمة المفصلة إلى أحكام دفتر الشروط ذات الصلة
 - ✓ مدة تحضير العروض ومكان إيداع العروض
 - ✓ مدة صلاحية العروض
 - ✓ إلزامية كفالة التعهد إذا اقتضى الأمر
 - ✓ ثمن الوثائق عند الاقتضاء
 - ✓ تقديم العروض في ظرف مغلق بإحكام تكتب عليه عبارة " لا يفتح إلا من طرف لجنة فتح لأطراف; وتقييم العروض " ومراجع طلب العروض .
- و من شروط الإعلان ماييلي :

- ✓ أن يحرر باللغة العربية وبلغة أجنبية واحدة على الأقل، إلا أنه في الصفقات الدولية يحرر الاعلان بعدة لغات حسب اختلاف لغات الراغبين في التعاقد
- ✓ أن ينشر إجباريا في النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي، وعلى الأقل في جريدتين يوميتين وطنيتين موزعتين على المستوى الوطني .
- ✓ فيما يخص صفقات الولايات، البلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الموضوعة تحت وصايتها فيمكن نشر الإعلان الخاص بها في يوميتين محليتين أو جهويتين، إضافة إلى إلصاقه بالمقررات المذكورة.

رابعاً: مرحلة إيداع العروض

المقصود بإيداع العروض هي تلك العطاءات التي يتقدم بها الأشخاص في الصفقة ، والتي يتبين من خلالها الوصف الفني لما يستطيع المتقدم القيام به وفقاً للمواصفات المطروحة في ملف الصفقة ، وكذلك تحديد السعر الذي يقترحه والذي يرتضي على أساسه إبرام العقد فيما لو رست عليه الصفقة (الجبوري، 2010، صفحة 68)

ويجب أن تشتمل العروض على ملف الترشيح وعرض تقني وعرض مالي يوضع ملف الترشيح والعرض التقني والعرض المالي في أظرفه منفصلة ومقفلة بإحكام يبين كل منها تسمية المؤسسة ومرجع طلب العروض وموضوعه وتتضمن عبارة "ملف الترشيح" "أو عرض تقني" "أو عرض مالي" حسب الحالة وتوضع هذه الأظرفه في ظرف آخر مقفل بإحكام ويحمل عبارة «لا تفتح إلا من طرف لجنة فتح الأظرفه وتقييم العروض – طلب العروض رقم.. موضوع طلب العروض» (المادة 67 من المرسوم الرئاسي 15-247)

خامساً: مرحلة فتح الأظرف ودراسة العروض

وتقوم بالمهام الآتية: (المادة 71 من المرسوم الرئاسي - 15 247)

- ✓ تثبيت صحة تسجيل العروض؛
- ✓ تعد قائمة المرشحين أو المتعهدين حسب ترتيب تاريخ وصول أظرفه ملفات ترشحهم أو عروضهم ، مع توضيح محتوى ومبالغ المقترحات والتخفيضات المحتملة؛
- ✓ تعد قائمة الوثائق التي يتكون منها كل عرض.
- ✓ تدعو المرشحين أو المتعهدين عند الاقتضاء كتابيا عن طريق المصلحة المتعاقدة إلى إستكمال عروضهم التقنية، تحت طائلة رفض عروضهم بالوثائق الناقصة أو غير الكاملة المطلوبة، باستثناء المذكرة التقنية التبريرية في أجل أقصاه (10) أيام ابتداء من تاريخ فتح لأظرفه
- كما تقوم لجنة فتح لأظرفه بالمهام الآتية: (المادة 71 من المرسوم الرئاسي - 15 247)
- ✓ إقصاء الترشيحات والعروض غير المطابقة لمحتوى دفتر الشروط المعد و/أو موضوع الصفقة؛
- ✓ تعمل على تحليل العروض الباقية في مرحلتين على أساس المعايير والمنهجية في دفتر الشروط؛
- ✓ تقوم طبقاً لدفتر الشروط بانتقاء أحسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية المتمثل في العرض:

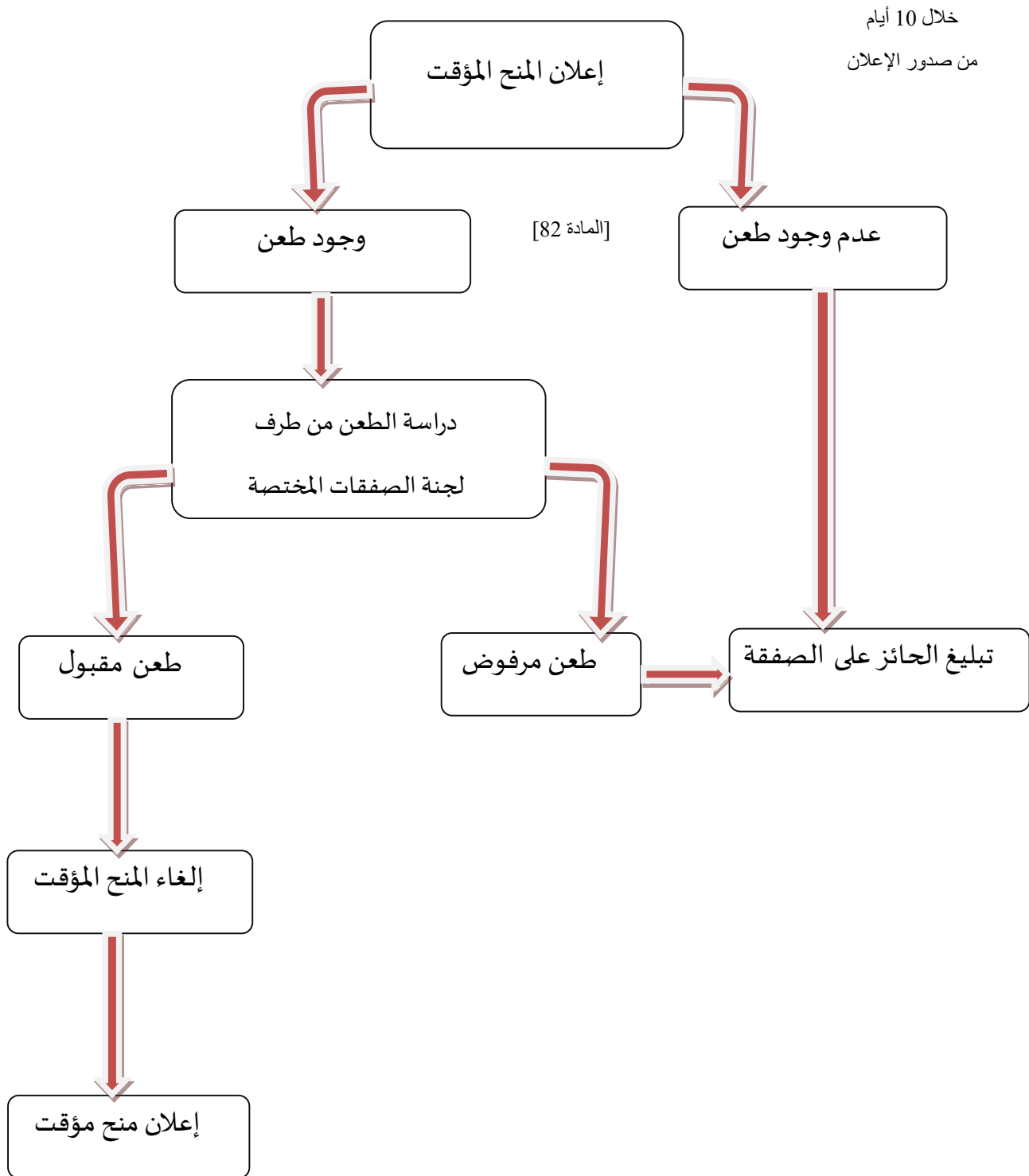
- الأقل ثمنا بين العروض المالية للمرشحين المختارين؛
- الأقل ثمنا من بين العروض المؤهلة تقنيا إذا تعلق الأمر بالخدمات العادية؛
- الذي تحصل على أعلى نقطة استنادا إلى ترجيح عدة معايير؛
- ✓ تقترح على المصلحة المتعاقدة رفض العرض المقبول، إذا ثبت أن بعض ممارسات المتعهد المعني تشكا تعسفا في وضعيه هيمنته على السوق أو قد تتسبب في اختلال المنافسة؛.
- ✓ إذا كان العرض المالي الإجمالي للمتعامل الاقتصادي المختار مؤقتا أو كان سعر واحد أو أكثر من عرضه المالي الإجمالي للمتعامل الاقتصادي.
- إذا كان المختار مؤقتا، أو كان سعر واحد أو أكثر من عرضه المالي يبدو منخفضا بشكل غير عادي بالنسبة لمرجع الأسعار، تطلب منه عن طريق المصلحة المتعاقدة كتابيا التبريرات والتوضيحات التي نراها ملائمة
- سابعا: مرحلة الإعلان عن المنح المؤقت :

في هذه المرحلة يتم تحديد المتعامل الذي فاز بالصفقة وإسنادها إليه بالنظر إلى العرض الذي قدمه ، والذي صنف أفضل عرض من بين العروض المقدمة. من خلال عبارة "منح مؤقت" الصفقة لم توقع بعد، حيث تمنح مهلة. يتضح أن الصفقة لم توقع بعد حيث تمنح مهلة (10)أيام من نشر الإعلان أمام لجنة الصفقات لكل متعهد يرغب في الطعن.

سابعا: مرحلة اعتماد الصفقة:

تعتبر هذه المرحلة أهم المراحل من الناحية القانونية حيث يتم اعتماد الصفقة ومباشرة إجراءات العقد لإضفاء الطابع الرسمي والنهائي للصفقة والإعلان عن إتمام إجراءاتها، وهذا تدخل الصفقة مرحلتها النهائية وتعرف بعد توقيعها من قبل السلطة المخولة وبذلك تصل إلى مرحلة جديدة وهي مرحلة التنفيذ .

الشكل 2-2: إعلان المنح المؤقت



من إعداد الطالبين

الفرع الثاني: إجراءات التراضي

أولاً: التعريف الفقهي

يسند الفقهاء في تعريفهم للتراضي على ما جاء في القانون ، حيث نجد أن معظم التعاريف التي تم تقديمها تتطابق مع ما ورد في النصوص القانونية ، وكمثال على ذلك نذكر تعريف الأستاذ محمد الصغير بعلي " التراضي هو الطريق الإستثنائي لإبرام الصفقات العمومية حيث يتم تخصيص ومنح الصفقة لمعامل متعاقد واحد دون الدعوة الشكلية للمنافسة (بعلي، 2005)

يعرف كذلك على أنه أسلوب التعاقد الإداري تتحرر فيه الإدارة من كل القيود المفروضة عليها في حالة إقدامها على التعاقد بغير أسلوب المناقصة (خليفة، 2008، صفحة 181)

ثانياً: التعريف القانوني

جاء في المادة 41 من المرسوم الرئاسي 15-247 معرفاً التراضي بما يلي " التراضي هو إجراء تخصيص صفقة لمعامل متعاقد واحد دون الدعوة الشكلية للمنافسة ويمكن أن يكتسي التراضي شكل التراضي البسيط أو شكل التراضي بعد الإستشارة ، وتنظم هذه الأخيرة بكل الوسائل المكتوبة الملزمة "

إذن يمكن أسلوب التراضي الإدارة المتعاقدة من إختيار المتعاقد معها دون حاجته اللجوء للإشهار ، إلا أنه لا يعفيها كلياً من القيود الشكلية بل قد يلقي على عاتقها إتباع إجراءات شكلية بسيطة كما هو الحال في التراضي بعد الإستشارة ، بل وحتى التراضي البسيط فإذا كنا أمام مشروع ذي أولوية وطنية فرغم أن الامر يتعلق بحالة تراضي بسيط إلا أن الإدارة تلتزم بإتباع إجراءات استصدار الرخصة من مجلس الوزراء ، ولا تستطيع التعاقد دون الحصول على الرخصة.

في التراضي البسيط بكل حالاته تجد الإدارة حرية بشكل أوسع في إختيار المتعاقد حيث لا تكون ملزمة بإتباع شكليات ولو كانت بسيطة ، أما في التراضي بعد الاستشارة فهي مقيدة حيث توجه خطابها الرسمي لمجموعة متعاملين وتدعوهم لتقييم عروضهم والمشاركة في المنافسة والتي تكون محدودة أو ضيقة النطاق ، وتحفظ مجموع مراسلات الإدارة في ملف الصفقة.

رغم أن أسلوب التراضي بعد الاستشارة أمام منافسة محدودة ، إلا أن المشرع وفي تنظيم الصفقات العمومية جعل المنح المؤقت مثل أسلوب طلب العروض ، وهذا ضماناً لحقوق المتعهدين وتمكينهم من ممارسة حق الطعن وعليه وقبل ذلك فالإدارة ملزمة بنشر إعلان المنح المؤقت.

المبحث الثاني : ماهية الحوكمة في مجال صفقات الإشغال.

عمل المشرع الجزائري على إحداث تعديلات متكررة على تنظيم الصفقات العمومية عبر سنوات عدة، وأهم ما توصل إليه هو إدراج مبادئ الحوكمة وذلك بهدف حسن تسيير المال العام و محاربة مختلف طرق الفساد الإداري . وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفاهيم حول الحوكمة و نشأتها.

المطلب الأول : نشأة ومفهوم الحوكمة.

الفرع الأول : نشأة الحوكمة

لم تنشأ الحوكمة عشوائيا بل إستلزمها حاجة ودفعت إليها رغبة ، وأصبحت بحكم الضرورة مطلب حياة وأساس تواجد المشروعات في عصر العولمة. (الحضري، 2005)

تعاظم الاهتمام بمفهوم وآليات الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، أصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة على كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية، والتي جاءت كنتيجة مباشرة للقصور، في آليات الشفافية والحوكمة ببعض من المؤسسات المالية العالمية ، وافتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة ، التي أثرت بالسلب في كل من ارتبط بالتعامل معها، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة .نتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث علي تطبيقه في الوحدات الإقتصادية المختلفة، مثل :لجنة كادبري *Cadbury Committee* والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة المؤسسات باسم *Best Cadbury Practice* عام 1992 في المملكة المتحدة ، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OECD*) والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات *Principales of Corporate Governanc* عام 1999 وصندوق المعاشات العامة (*Calpers*) ، في الولايات الولايات المتحدة الأمريكية ، كذلك لجنة *Ribbon Blue Committee* المتحدة الأمريكية والتي أصدرت مقترحاتها عام 1999. (محمد، 2009)

وليس هناك إجماع على تعريف موحد لمصطلح الحوكمة ، فتعرّف مؤسسة التمويل الدولية *IFC* الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات أو المؤسسات و التحكم في أعمالها ".كما تعرّفه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OECD*) بأنها " : مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة و حملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح".

عموما، فإن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة أو المؤسسة، بهدف تحقيق الشفافية والعدالة، ومكافحة الفساد.

ظهر مفهوم الحوكمة في إطار الجهود التي تبذلها المنظمات الدولية في مجال التنمية الإنسانية بمختلف أبعادها السياسية، الاقتصادية و الإجتماعية، حيث تم إستخدام هذا المصطلح للتركيز على المسألة المالية للحكومات . فوفقا للحكومة ؛ فإن الأدوات الحكومية للسياسات الاقتصادية ليس من المفروض أن تكون اقتصادية و فعالة فقط، بل لابد أيضا أن تكفل العدالة والمساواة.

ومع بداية التسعينيات؛ تم التركيز على الجوانب الديمقراطية للحكومة من حيث تدعيم المشاركة، و تفعيل دور المجتمع المدني، وإزاحة الغبار عن كل ما يجعل من الدولة ممثلا شرعيا لمواطنيها. حيث ربطت منظمة التنمية الاقتصادية بين جودة و فعالية الحوكمة، و بين درجة رخاء المجتمع، وأكدت أن المصطلح يذهب إلى ما هو أبعد من الإدارة الحكومية، من حيث التركيز على كيفية تطبيق الديمقراطية لمساعدة الدول على حل المشاكل التي تواجهها. ومن هذا المنطلق تم تبني هذا المفهوم على أساس أنه يتعرض لما هو أبعد من الإدارة العامة، الأدوات والعلاقات والأساليب المتعلقة بالحكم، ليشمل مجموعة العلاقات القائمة بين الحكومة و المواطنين سواء كأفراد أو كجزء من مؤسسات سياسية واجتماعية واقتصادية. (سليمة، 2015)

توصي المؤسسات الدولية اليوم الدول النامية تطبيق مبادئ الحكم الراشد من أجل ضمان تنمية متساوية (لأن لها هدف تحسين مشاركة المواطنين، وحماية البيئة ومستقبل الأجيال القادمة) ، وضمان تنمية حقيقية، ولهذا، قامت الدول المتطورة بتحديد مبادئ تهدف إلى تحسين مستمر لحكومتها . وقد قامت الدول النامية بالبحث عن أفضل المقاربات التي تكسبهم ملاحظات جيدة في مجال التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة، كما تسمح لبلدانهم باستقطاب الإستثمارات، وبلوغ التنمية المستدامة.

يبدو أن مسار الحكم الجيد قد فرض كمقرب مرجعي مقبول عالميا في تطور نوعية التنمية، وفي طريقة سير مساره . ويبدو أيضا أن مفهوم الحوكمة يقدم كمفهوم شامل، لأنه يتضمن كل أشكال الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والمؤسسية للبلد. في كثير من الدول النامية، فإن مفاهيم مثل: "الاشتراكية"، "الديمقراطية" و"المساواة" و"الشفافية" و "الاستخدام الرشيد للموارد"، و"الحفاظ على البيئة"، قد أفرغت من معناها الحقيقي، بسبب عدم الكفاءة، أو عدم النزاهة، وتميرير المصالح الشخصية (على مصالح البلد . (LAKHLEF, 2006)

و لم يكن الإطار السياسي هو المدخل الوحيد الذي دارت حوله الدراسات المرتبطة بالجانب التنظيري للحكومة ،فالمفهوم لا يركز فقط على التنظيمات و السياسات الاقتصادية التي تتبعها المؤسسات، وتجد ترحيبا من المؤسسات الدولية) البنك الدولي و صندوق النقد الدولي(، و خاصة فيما يتعلق بتحرير الأسواق، والحد من تدخل الدولة. بل تؤكد الحوكمة على الاستناد الدائم لقيمة الديمقراطية وما يرتبط بها من أهمية تمكين الأفراد من ممارسة دورهم فيما يتعلق بالمشاركة الفعالة في صنع الخطط التنموية وتنفيذها. و فيما بعد تمت إعادة توظيف المفهوم من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ليشير إلى ممارسة السلطات السياسية والاقتصادية والإدارية من أجل إدارة شؤون الدولة، مع التركيز على عملية التفاعل القائمة بين أطراف العقد الاجتماعي الجديد في ظل الحوكمة و هم : الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني . فبتبني الحوكمة، تم تأسيس عقد اجتماعي جديد لا تلعب فيه الدولة بمفردها على مسرح الأحداث، بل يشاركها في ذلك لاعبون جدد، بما يفرض عليه أن تفسح لهم المجال لممارسة دورهم في جميع نشاطات الحياة.

وفي تطور جديد من قبل المنظمات الدولية، أصبحت الحوكمة بمثابة أداة لتقديم أجندة جديدة لمعوقات التنمية ، و ذلك بعد أن تأكدت من أن المساعدات المالية والفنية لن تحقق أهدافها إلا من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة والتي على رأسها: الشفافية والمساءلة والكفاءة في نظم الحكم. ويمكن القول أن الحوكمة تأخذ في اعتبارها بعدين متوازيين :

يعكس أولهما فكر البنك الدولي الذي يتبنى الجوانب الإدارية والاقتصادية للمفهوم. أما البعد الثاني فيؤكد على الجانب السياسي للحوكمة، حيث يشمل جانب الاهتمام بالإصلاح الإداري التركيز على منظومة القيم الديمقراطية. لذا يؤكد علماء الاجتماع بصفة دائمة على أن الحوكمة لا يعتمد تطبيقها على المؤسسات، وإنما من خلال العمليات والإجراءات التي تحقق النتائج المرجوة (سليمة، 2015).

-الفرع الثاني العوامل المساعدة على ظهور مصطلح الحوكمة

هناك عدة أسباب أدت إلى بروز مفهوم الحوكمة سواء من الناحية الفكرية أو العملية. وهذا ما هو إلا انعكاس لتطورات وتغيرات حديثة، تجلت في التغيير الذي حصل في طبيعة دور الحكومة من جانب و التطورات المنهجية والأكاديمية من جانب آخر. حيث طرح هذا المفهوم في صياغات إقتصادية، واجتماعية وسياسية ، و ثقافية وتأثر بمعطيات داخلية و دولية، حيث يمكن الإشارة إلى:

1-عولمة القيم الديمقراطية و حقوق الإنسان.

2 -تزايد دور المنظمات غير الحكومية على المستوى الدولي و الوطني.

3-عولمة آليات وأفكار اقتصادية السوق وهو ما أدى إلى تزايد دور القطاع الخاص.

4- انتشار التحولات على المستوى العالي.

5-زيادة معدلات التشابه بين الجماعات و المؤسسات أو المجتمعات.

6- شيوع ظاهرة الفساد عالميا وهذا ما أدى إلى ضرورة التفكير في انتهاج آليات تجعل من الأنظمة أكثر شفافية قصد القضاء على هذه الظاهرة.

7 - أدى إلى ضرورة إشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني في عمليات التنمية.

8 - إن هذه التطورات أدت إلى تغير الدور التقليدي للدولة كفاعل رئيسي، أي أن خيارات العامل الخارجي هي التي تشكل بمجملها أولويات السياسة العامة في مختلف الحكومات.

9- ظهور مفاهيم جديدة للتنمية خاصة في فترة التسعينيات، حيث وجد تيار شبه عالمي يدعو إلى نوع جديد من الليبرالية المحدثة، يستند على الحرية الفردية و الخيار الشخصي في العمل في السوق . وهي بذلك تحارب سلطة الحكومة المقيدة للفرد وتقدم مجموعة من النظم والمبادئ الغربية على انها عالمية .

10- تأكيد العديد من الدراسات على أهمية إرساء الديمقراطية والحرية، حقوق الإنسان في عملية تحقيق التنمية الاقتصادية والتأكيد على مفهوم جديد يتمثل في التنمية الإنسانية حيث يشير إلى عملية توسيع (الخيارات و الفرص مع التأكيد على المفهوم الواسع للحرية وحقوق الإنسان واكتساب المعرف). (بلوصيف، 2005)

وعموما توجد جملة من العوامل والمبررات التي ساعدت على ظهور مصطلح الحوكمة، وتطوره في السياق السابق، وتبنيه من قبل المنظمات الدولية، الإقليمية والمحلية، و يمكن عرض هذه العوامل فيما يلي:

أولا:العوامل الاقتصادية:

تمثلت أهم العوامل الاقتصادية التي ساعدت على ظهور الحوكمة في انفجار الأزمات المالية العالمية ، التي كانت بمثابة أزمة ثقة في المؤسسات و التشريعات التي كانت تنظم الأعمال و العلاقات القائمة بين مؤسسات الأعمال و

الحكومات، مما أدى لتصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى الشركات الأمريكية، و على رأسها شركة إنرون ENRON " وغيرها ، بالإضافة إلى ممارسة الشركات متعددة الجنسيات في اقتصاديات العولمة، حيث أصبحت هذه الشركات تقوم بعملية الاستحواذ و الاندماج بين الشركات من اجل السيطرة على الأسواق العالمية. و يمكن التدليل على ذلك من خلال معرفة أن هناك مائة شركة فقط تستحوذ على مقدرات التجارة الخارجية على المستوى العالمي من خلال الممارسات الاحتكارية، مما أدى في النهاية إلى التحول من الاقتصاد الوطني المنغلق على نفسه إلى الاقتصاد العالمي. وكذلك الرغبة في الانتقال من أسلوب الإدارة العامة القائم على احترام الأقدمية والتدرج الوظيفي إلى الإدارة الحديثة المستندة على التمكين و التركيز على النتائج، وإعطاء فرصة اكبر للمسؤولية الفردية، مع التركيز أيضا على معيار الإنجاز و التعليم المستمر. وأخيرا النجاح الذي يحققه المصطلح في مجال إدارة الأعمال و الممارسات المرتبطة بضمان مصالح و حقوق المساهمين، مما أغرى بإمكانية توسيع المفهوم ليشمل جميع المؤسسات القائمة بالمجتمع . (سليمة، 2015) وتتمثل أهم التحولات التي طرأت على الاقتصاد العالمي وساهمت في تطور مفهوم الحوكمة ما يلي:

أ - العولمة المالية والتجارية، وما يرتبط بها من تحويلات مالية ومصرفية وتدفقات رؤوس أموال واستثمارات في مواقع جغرافية مختلفة، وعبر بنوك وبورصات هذه الدول بأسرع وقت ممكن.

ب - ثورة المعلومات والاتصالات ومساهمتها في سرعة دوران الأموال، عبر الأسواق المالية والتجارية المختلفة وما ينتج عن ذلك من تعظيم لعوائد استثمار الأموال الموقوفة بما يحقق منافع اكبر للمستفيدين.

ت - ظهور وانتشار الشركات العملاقة متعددة الجنسيات وسيطرتها على الاقتصاد العالمي، والحاجة إلى ظهور شركات إسلامية متعددة الجنسيات مناظرة لها وقادرة على المنافسة وعلى وقف جانب من أموالها أو عائداتها لأعمال الخير والإحسان ورعاية الفقراء إذ لا يزال نظام الوقف الإسلامي يركز على الجهد المحلي دون التفاعل الدولي.

ث - التركيز علي مبادئ الحكم الصالح والإدارة الرشيدة (الحوكمة) في تطوير المؤسسات والهيئات سواء كانت حكومية أم خاصة (العظيم، 2009)

ثانيا : العوامل الاجتماعية :

أما عن أهم العوامل الاجتماعية التي لعبت دورا مهما في ظهور الحوكمة فجاء على رأسها انعزال الحكومات القائمة عن المواطنين والتصاقها وتقيدتها بالعمليات الإدارية ، مما دعا إلى ضرورة التفكير في وجود ممثلين لهؤلاء المواطنين الذين يتولون عنهم مهمة تمثيلهم، ونقل وجهة نظرهم في رسم السياسات التنموية التي تهم الأفراد المجتمع، (سليمة، 2015) حيث أدى فقدان الحكومات لسيطرتها واحتكارها للسياسات الاقتصادية والاجتماعية إلى ظهور لاعبين جدد على مسرح الأحداث؛ كالمُنظمات غير الحكومية والشركات المتعددة الجنسيات، بالإضافة إلى رغبة الهيئات الدولية المانحة في تحسين فاعلية برامج المساعدات التنموية التي ظلت متدنية في كثير من الدول النامية، نتيجة لعدم الالتزام ببرامج الإصلاح من ناحية ، و انتشار الفساد من ناحية أخرى .بالإضافة إلى صعوبة إيجاد الفرد الذي يملك بمفرده المعارف و الوسائل اللازمة لأجل الحل الانفرادي للمشاكل المطروحة، فهناك دائما عمليات التقاء ومفاوضة أصبحت ضرورية بين الأفراد، حتى وإن كانوا متنافرين و غير متجانسين، فالحوكمة تستلزم المشاركة والمفاوضة في صنع القرار.

وأخيراً، التحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة والمعلومات، ومن اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى البعيد، ومن التنظيمات الهرمية إلى التنظيمات الشبكية.

ثالثاً: العوامل السياسية:

وتتمثل في الأهمية القصوى التي اكتسبها المصطلح بالنسبة إلى الديمقراطيات الناشئة خصوصاً في دول العالم الثالث نظراً لضعف النظم القانونية القائمة بها، وانتهاء الحرب الباردة، وما ترتب عليها من اختفاء الدوافع المساندة للغرب لاستمراره في مساندة الأنظمة السلطوية، أو حتى تجاهل ممارساتها والتحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية، ومن نظم الديمقراطية النيابية، إلى نظم ديمقراطية المشاركة. بالإضافة إلى التطورات العالمية المرتبطة بثورة المعلومات والاتصالات والعولمة، وما ترتب عليها من انعكاسات على أدوار الدولة في العصر الحاضر، وضرورة انتقالها من الدولة الحارسة المسؤولة عن جميع الخدمات الصحية والتعليمية وغيرها، إلى دولة تنموية تلعب فيها المؤسسات غير الحكومية دوراً كبيراً. ومن خلال إلقاء نظرة فاحصة لهذه العوامل، تتوضح الفلسفة الكامنة وراء نشأة الحوكمة وظهور نتيجة التغيرات الحادثة في طبيعة أدوار الدولة، وما فرضته هذه العوامل من تحديات جمة أمام الدول، يأتي في مقدمتها ضرورة إعادة توزيع الأدوار، والتنازل طوعية عن أدوار عديدة كانت في السابق من اختصاصات الحكومات المركزية. وبالتالي أصبحت الحاجة ماسة إلى أسلوب إداري جديد قادر على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وإدخالها في عملية صنع القرار وتنفيذه، وذلك من خلال ضرورة الانتقال بوضعية السلطة داخل المجتمع من مفهوم الحكومة "Government" الذي ينهض على مسلمة قيام الحكومة بالدور الرئيس في ممارسة السلطة إلى مفهوم الحوكمة، "Governance" الذي يستند إلى مشاركة جميع الأطراف المجتمع. للحكومة في إدارة شؤون المجتمع فالحكومة تعني هنا:

- القضاء على الفساد الناتج عن ضعف المساءلة والمحاسبة وتجسيد الشفافية والمصداقية والمساءلة.
- مزيداً من الديمقراطية والحريات و حقوق الإنسان وحرية تداول المعلومات.
- تفعيل الشركات والمنظمات، وإصلاح شؤون الموظفين.
- نظام مالي وإداري متطور مع تفعيل اللامركزية.
- إستراتيجية إنمائية فعالة مع توظيف القوانين بما يحقق فعالية المؤسسات.
- وبصفة عامة، واستناداً إلى العديد من الخبرات الدولية في المجتمعات التي قطعت شوطاً واضحاً في الاعتماد على تطوير التعليم كقاعدة لعملية التحديث والتنمية، أصبح هناك ما يشبه الإجماع على ضرورة تطبيق مبادئ جديدة في الإدارة، تعتمد بشكل مباشر على مشاركة كل أعضاء الإدارة في قراراتها وعلى تفعيل المشاركة في التنمية والتحديث.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الحوكمة

الفرع الأول: مبادئ الحوكمة

من أهم المبادئ التي تركز عليها الحوكمة لتقليل أو التغلب على الانحراف والفساد في الحكم ما يلي:

أ- وجود إطار عام للمناخ التشريعي والقوانين بالدولة تحمي حقوق جميع أفراد المجتمع.

ب- العدالة والمعاملة المتكافئة والمتوازنة لجميع أفراد المجتمع.

- ت- الإفصاح والشفافية في كل ما يصدر عن المسؤولين من بيانات و معلومات.
- ث- المساءلة والمحاسبة وهو ما يعني أن يعقب الإفصاح دائما محاسبة المسؤولين بشفافية كاملة.
- ج- أن يكون هناك سياسات واضحة لكيفية تجنب تعارض المصالح في الإدارات العليا التنفيذية..
- يتضح أن مفهوم الحوكمة يدور حول وضع الضوابط التي تضمن حسن إدارة الشركات أو المؤسسات بما يحافظ على مصالح الأطراف ذات الصلة بها. وتفعيل دور مجالس الإدارة بها. وهذا المعنيان للحوكمة يتفق مع ما جاءت به الشريعة الإسلامية من الأصل، وليس كحالة طارئة كما في الحوكمة، فالمال وملكيته يعتبر أحد المقومات الخمس التي يعتبر حفظها وحمايتها بتحقيق النفع منها ومنع الفساد عنها أحد المقاصد الأساسية للشريعة الإسلامية. (خليل، 2008)

ويمكن تحقيق ما سبق، من خلال الاستناد إلى جملة من المبادئ والمؤشرات التالية:

أولاً: الشفافية :

- يشير مفهوم الشفافية إلى حرية الوصول إلى المعلومات، وحرية الإفصاح عنها، وتتحقق الشفافية عندما تترسخ حرية التعبير. لذا فإن الشفافية تحتاج إلى تشريعات تيسر حرية تداول المعلومات، حيث تمثل قضية حرية الوصول إلى المعلومات وحرية تداولها، ركنا أساسيا من أركان الحوكمة.
- ويرتبط مبدأ الشفافية بمبدأ آخر من مبادئ الحوكمة، ألا وهو مبدأ المساءلة، فبغيب الشفافية لا وجود للمساءلة، وعلى هذا، فمن أهم المؤشرات التي يمكن أن تساعد في إعمال مبدأ الشفافية:
- وجود تقارير دورية منتظمة عن أنشطة كل مؤسسات الدولة، ومصادر إعلام دقيقة ووجود قاعدة بيانات.
 - نشر ميزانية الحكومة والمؤسساتي ووضوح أسس اتخاذ القرار لدى صانعيه .
 - سهولة الحصول على الإحصائيات عن مختلف الأنشطة في الحكومة والمؤسسات والشركات.
 - وجود آليات متعددة للتعبير عن الرأي بحرية.

ثانياً: المساءلة :

- يشير مفهوم المساءلة إلى وجود طرق و أساليب مقننة و مؤسسية، تمكّن من مساءلة كل شخص مسؤول، ومراقبة أعماله في إدارة الشؤون العامة، مع إمكانية إقالته أو محاكمته إذا تجاوز أو أخل بالقوانين و بثقة الناس، وتكون هذه المساءلة مضمونة بحكم القانون و متحققة بوجود قضاء مستقل و محايد و عادل، و على هذا فمبدأ المساءلة يرتبط بضرورة تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ، أو يتعدى حقوق الغير بالمخالفة للقرارات و القوانين، من أعلى هرم للسلطة إلى قاعدته.
- ولا تقتصر المساءلة على جانب العقاب فقط، بل تركز أيضا على وجود حوافز لتشجيع المسؤولين على أداء مهامهم بإخلاص و فعالية و أمانة، وهناك نوعين من المساءلة هما:

01: المساءلة الوظيفية :

- تنصب على طبيعة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل الإدارة أو المؤسسة، والآثار المباشرة على البيئة التي تباشر المؤسسة عملها فيها.

02- المساءلة الإستراتيجية :

- تنصب على الآثار بعيدة المدى للمنظمة أو المؤسسة على البيئة، وقدر على تحسين جودة الحياة لأعضائها ومما سبق يتضح أن أي مسؤولية لا بد لها من شقين: أولهما، الالتزام أو التعهد، وثانيهما، المحاسبة أو المساءلة، وهو نتيجتهما المنطقية، فبقدر الالتزام تكون المحاسبة. ومن أهم المؤشرات التي يمكن أن تحكم مبدأ المساءلة ما يلي:
- تناسب حجم مسؤولية الفرد مع السلطة الممنوحة له.
- وجود آليات لمعاقبة الأفراد وتطبيق آليات المساءلة على جميع العاملين دون تمييز.
- تناسب الجزاءات الموقعة على المخالفين مع حجم المخالفة ووجود معايير قانونية للثواب والعقاب. (خليل، 2008)

ثالثا: المشاركة الفعالة:

- تهدف المشاركة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة والجمهور، وإبداع أشكال هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الإنابة و المشاركة الشكلية، << بل على مشاركة الجماعة في صنع القرار و تنفيذه. و تقوم علاقة المشاركة على أسس محددة منها:
- وجود دولة قانون ومؤسسات راسخة ومجتمع مدني ناضج.
- توافر القناعة الكاملة بأن المشاركة حق كل الأطراف، و ليست منحة أو هبة من الدولة.
- امتلاك كل طرف لإستراتيجية تنموية محددة ومستقرة تتضمن أهدافا مرحلية، وأخرى بعيدة المدى.
- وجود أرضية التقاء مشتركة بين الأطراف، و قبولهم لفكرة المشاركة و التكامل و التفاعل.
- إرساء مناخ ديمقراطي حقيقي بما يتضمنه ذلك من تمثيل نيابي، وتداول سلمي للسلطة، وسيادة القانون.
- سيادة علاقة المشاركة في كافة المستويات بداية من صنع السياسات، إلى تصميم البرامج، واتخاذ القرارات ، إلى تهيئة البيئة و التنفيذ.

رابعا: التمكين :

- يهدف التمكين إلى تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة، وتحويلها إلى إجراءات أو سياسات تهدف في النهاية لرفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية لمؤسسة أو تنظيم ما. وهو ما يمكن تحقيقها من خلال: إزالة كل العقبات التي تعوق عملية التمكين سواء أكانت قانونية أو تشريعية أو اجتماعية، مع تبني سياسات و إجراءات و تشريعات و إقامة هياكل ومؤسسات تساعد في القضاء على مظاهر الإقصاء والتمييز. ويرافق مبدأ التمكين عناصر أخرى داعمة من قبيل: النزاهة والشفافية والمساءلة، ومن أهم مؤشرات مبدأ التمكين ما يلي:
 - تقسيم العمل داخل المؤسسة على جميع الأفراد دون تمييز.
 - تتعدد فرص مشاركة الأطراف المعنية في أنشطة المؤسسة أو الإدارة المعنية.
 - وجود أهداف و رسالة خاصة للمؤسسة مع ضرورة وضوح هذه الأهداف.
 - وجود خطة بعيدة المدى.
 - وجود آليات مشاركة متعددة للأطراف المعنية في صنع السياسات المؤسسية العامة. (خليل، 2008)
- خامسا: الإدارة المالية :

تتعلق بجملة من التكاليف و المصاريف الخاصة بالمؤسسة، ومصادر تمويلها و أوجه الإنفاق.و يُعد مبدأ الإدارة المالية من أهم القضايا المرتبطة بالحوكمة، بل ومن أسباب تشكّلها، إذ إن الحوكمة بالأساس نتاج سياسات تستهدف التحقق من سلامة الإنفاق. وقد تزايد الاهتمام بالإدارة المالية مع بروز مفهوم الشفافية و المحاسبية، الأمر الذي جعل من الإنفاق الحكومي محل اهتمام و متابعة أفراد المجتمع . ومن أهم المؤشرات التي يمكن أن تحكم عمل مبدأ الإدارة المالية ما يلي:

- وجود مصادر تمويل متعددة للمؤسسة.
- وجود خطط لتطوير موارد المؤسسة المالية.
- وجود ميزانية سنوية للمؤسسة.
- تقويم فعالية أنشطة المؤسسة في ضوء التكاليف المنصرفة.
- تناسب حجم الأنفاق مع أنشطة المؤسسة.

سادسا : حكم القانون :

يتضمن مفهوم حكم القانون أو سيادته إعمال القاعدة القانونية نفسها في الحالات المتماثلة، وهو ما يعبر عن المساواة أمام القانون.

إن وجود بنية قانونية مستقرة مع وجود هيئة قضائية مستقلة يمكن الاعتماد عليها، من شأنه أن يساعد على إعلاء الديمقراطية و تطبيق مبادئ الحوكمة، وحقوق الإنسان، و يجب أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة. ومن أهم المؤشرات التي تحكم عمل مبدأ حكم القانون ما يلي:

- وجود قاعدة قانونية أو قانون مكتوب أو قواعد ثابتة و مدى القناعة بعدالة هذه القواعد.
- نشر القانون بطريقة تضمن و وصله إلى علم الأفراد الذين سيُطبق عليهم.
- وجود آليات لحل المنازعات والمساواة في استخدام هذه الآليات بين الأعضاء.

سابعا : رشادة اتخاذ القرار :

ويتعلق الأمر هنا بمدى خضوع عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة لقواعد إجراءات عقلانية و موضوعية . ومن مؤشرات عملية رشادة اتخاذ القرار ما يلي:

- تلبية موضوع القرار لحاجات المؤسسة والمجتمع و اشتراك الخبراء في موضوع القرار وإمكانية تعديله.
- وجود نقاش عام يسبق عملية اتخاذ القرار، ووجود دراسات حول نفقة وتكلفة بدائل القرار المختلف .

ثامنا - فعالية المؤسسات :

وقصد بفعالية المؤسسة :قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكاناتها المختلفة لتحقيق أهدافها المحددة . ومن مؤشرات مبدأ الفعالية ما يلي:

- تحديد أهداف قصيرة و طويلة المدى، و تقييم أداء الأفراد في تحقيق الأهداف.
- بلوغ الأهداف في الوقت المحدد، وتعاون جميع الأفراد لتحقيقها.
- استخدام الموارد البشرية و المادية بكفاءة. (خليل، 2008)

المطلب الثاني: فوائد وأهداف الحوكمة

سادت كثير من الكتابات لأهداف الحوكمة، والسبب في تبني هذا المفهوم، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أ - إعادة تعريف دور الدولة في إدارة المصالح العامة.
- ب - تشجيع سياسات و برامج جديدة للشراكة داخل الدولة تحظى بتأييد و رعاية المنظمات الدولية، وذلك في إطار سياق مجتمع قائم على الديمقراطية والمساءلة واحترام حقوق الإنسان.
- ج - تعزيز قدرات المواطنين على المشاركة والمبادرة.
- د - تمكين منظمات المجتمع من مشاركة الحكومة في نشاطات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، سواء على المستوى الكلي (القطاع الخاص، الجمعيات الأهلية، النقابات)، أو على المستوى الجزئي (المواطنون). (سليمة، 2015)
- تشجيع الحوكمة للمؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها وعلى تحقيق النمو المستدام و تشجيع التنمية.
- تقليل الحوكمة من التبذير ومن كلفة رأس المال على المؤسسات والحوكمة.
- تسهيل الحوكمة عملية الرقابة على المؤسسات والشركات عبر الرقابة الداخلية و تطبيق الشفافية.
- أصبحت حوكمة المؤسسات من الموضوعات الهامة في كافة الإدارات والمؤسسات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية العامة والخاصة، خصوصا بعد الأزمات المالية المختلفة التي وقعت في الكثير من المؤسسات و الشركات العالمية، مثل الإنهيارات المالية التي حدثت في دول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية عام 1997 ، و أزمة شركة Eron والتي كانت تعمل في الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات الأمريكية عام 2001 ، وكذلك أزمة شركة World Com الأمريكية للاتصالات عام المتحدة 2002.
- وترجع هذه الانهيارات في معظمها إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة، والفساد المالي بصفة خاصة، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه الهامة إلى دور مراجعي الحسابات وتأكيدهم على البيانات المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية مختلفة عن الواقع والحقيقة. (غادر م، 2012) نتيجة لذلك ، زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة، وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية، و لم يقتصر الأمر على ذلك وحسب، بل قامت الكثير من المنظمات و الهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم و الحث على تطبيقه في الوحدات الاقتصادية المختلفة مثل لجنة كادبوري "Cadbury Committee" والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة الشركات باسم "Cadbury Best Practice" عام 1992 في المملكة المتحدة ، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات "Principles Corporate Governance" عام 1999 و صندوق المعاشات العامة "Calpers" في الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك لجنة "Blue Ribbon Committee" في الوم أ ، و التي أصدرت مقترحاتها عام 1999 ، كما تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات، وفي تركيا؛ تم إنشاء المعهد التركي لحوكمة الشركات عام 2002، و فيما بعد التزمت أغلب الدول بتطبيق هذا المفهوم لما يحقق من منافع و مزايا على مستوى كافة الأصعدة ، سواء أكانت اقتصادية أو مالية أو حتى إدارية، وذلك بهدف حماية أصحاب المصالح والحد من الفساد الإداري والمالي. (غادر، 2012).

المطلب الثالث: المحاور الكبرى لحوكمة صفقات الأشغال

نصت المادة 5 من المرسوم الرئاسي 15-247 على ما يلي " لضمان نجاعة الطلبات العمومية والإستعمال الحسن للمال العام يجب أن تراعي في الصفقات العمومية مبادئ حرية الوصول للطلبات العمومية والمساوات في المعاملة المرشحين وشفافية الإجراءات ، ضمن إحترام أحكام هذا المرسوم "

1-تكريس مبدأ المساواة بين المتعهدين

إن مبدأ المساواة يتوسع ليشمل توحيد فكرة المعاملة على الجميع وذلك بتوفير نفس المعطيات والظروف سواء شخص طبيعي أو شخص معنوي، على أن يتم توفير نفس الظروف عند إعلان الصفقة بعيدا على كل أنواع التمييز. ويتم تجسيد مبدأ المساواة عند إعداد الصفقة العمومية في :

-الإعداد المسبق لدفتر الشروط

-الموضوعية والدقة في اختيار المتعامل المتعاقد

1.1-الإعداد المسبق لدفتر الشروط

دفتر الشرط عبارة عن وثيقة تتضمن مجموعة من البنود تتعلق بالصفقة والوثائق المكونة لها، الشروط المطلوبة في المرشحين ، الأسس التي يتم الإعتماد عليها في اختيار المتعاقد وكيفية التنقيط بالنسبة للعرضين التقي والمالي ، كما تقتضي دقة دفتر الشروط تحديد الخدمات أو السلع المطلوبة وجميع الشروط التي تبرم وتنفذ وفقها الصفقة (خديجة، 2017) ، لذا يجب على المصلحة المتعاقدة إعدادها بدقة تحقيقا لمبدأ شفافية الإجراءات ، ويتم إعدادها حتى بالنسبة لصفقات التراضي

2.1-الموضوعية والدقة في اختيار المتعامل المتعاقد

لا يتم الحفاظ على المال العام إلا بتحري الدقة والموضوعية سواء في إختيار الأسلوب الأمثل لإبرام الصفقة أو في إختيار المتعامل المتعاقد المناسب القادر على إنجاز الصفقة تحقيقا للمصلحة العامة، سواء من حيث الإمكانيات المادية والبشرية التي يقترحها والضمانات التي يقدمها ، ويجب على المصلحة المتعاقدة الأخذ بعين الاعتبار سيرة المتعامل المتعاقد وخبرته في إنجاز المشاريع من خلال شهادة التأهيل التي يقدمها ، زمن خلال معاملاته السابقة معها أو مع مصالح أخرى لتبرير مدى جديته وإحترامه لمقاييس ومدة إنجاز صفقات الأشغال

2-مبدأ الشفافية والإفصاح في إجراءات إبرام الصفقات العمومية.

ويتم تجسيد هذا المبدأ من خلال :

1.2- علانية المعلومات المتعلقة بالصفقات العمومية

تعتبر العلانية خطوة أساسية في طريق حوكمة الصفقات العمومية ، وتكون في أساس من واجب الإدارة أو الحكومة ، بحيث توفر أليات العلانية من الصحافة إلى التلفزيون والإداعة ، النشرات الوزارية أو الحكومية ، الندوات وغيرها كما يتعين على المصالح المتعاقدة الإلتزام بها في جميع مراحل إبرام الصفقة الإعلان عن الصفقة ضروري حتى يكون هناك مجال حقيقي للمنافسة لأن الراغب في التعاقد قد لا يعلم بحاجة الإدارة إلا عن طريق الإعلان .

3- الرقابة على صفقات الأشغال

نظام الرقابة هو وسيلة مهمة تعمل على مساعدة الإدارة في إنجاز وظائفها المتعددة وفحص ومراجعة عملها بهدف تطوير وتحقيق أقصى فعالية ، الشيء الذي جعل لرقابة مكانة بارزة في مجال الصفقات العمومية كونها أحد أخصب المجالات صرف المال العام ، مما يستوجب إخضاعها لنظام رقابي فعال خوفا من إنتهاك قواعد وإجراءات إبرامها .

لقد نص تنظيم الصفقات العمومية في الجزائر ، حرصا منه على رقابة المال العام ، على تنظيم مختلف أشكال الرقابة ، فقد جاء في المادة 156 من المرسوم الرئاسي 15-247 " تخضع الصفقات العمومية التي تبرمها المصالح المتعاقدة قبل دخولها حيز التنفيذ وقبل تنفيذها وبعده " كما أكدت المادة 157 من على ذلك فنصت على "تمارس على الصفقات مختلف أنواع الرقابة المنصوص عليها في هذا المرسوم كيفما كان نوعها وفي حدود معينة دون المساس بالأحكام القضائية الأخرى التي تطبق عليها"

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة حول حوكمة صفقات الأشغال

من خلال بحثنا في العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بحوكمة صفقات الأشغال توصلنا إلى أهم الدراسات التي تناولت الموضوع والمتمثلة فيما يلي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1- الدراسة الأولى: لل طالبة سبتي خديجة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2- عبد الحميد مهري بعنوان حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر دراسة ميدانية لمديرات التنفيذية لولاية قسنطينة

الدراسة عبارة عن محاولة لتحديد كيفية حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر. فمن خلال البحث تم التوصل في القسم النظري إلى أنه هناك ثلاث محاور رئيسية لحوكمة الصفقات العمومية وهي إجراءات إبرام الصفقات العمومية و سياسة التوظيف و الرقابة. و بعد إسقاط هذه المحاور على الدراسة الميدانية، من خلال إستبيان، و ذلك إستنادا لفرضية أن الحوكمة قابلة للقياس و من الممكن قياسها لتحسينها، تم توصل إلى أن المصالح المتعاقدة تركز الشفافية، المساواة، المنافسة، و المساءلة و غيرها من مبادئ الحوكمة خلال تطبيقها لاجراءات ابرام الصفقات العمومية، على الرغم من ذلك تم اثبات وجود معوقات تتعلق بسياسة التوظيف في المصالح المتعاقدة و الرقابة على الصفقات العمومية، و تتمثل في معوقات تنظيمية وتشريعية، معوقات علمية ومهنية، وأخرى رقابية

2- الدراسة الثانية: لل طالبة بن سليمان فائزة من كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة عبد الرخمان ميرة بجاية بعنوان حوكمة الصفقات العمومية

لقد عهد المشرع الجزائري إصلاح منظومة القانونية للصفقات العمومية ، كونها الأداة المحورية لتنمية عجلة الإقتصاد الوطني و رقيه ، وتساهم في تلبية الحاجيات العمومية بثمنين المجال الاقتصادي وتحسين المردودية ، هذا ما جعله يكرس مبادئ الحوكمة في مراحل إبرام وتنفيذ الصفقة العمومية بتقوية شفافية الإجراءات وتعزيز المساواة لحرية الوصول للطلب العمومي ، مع أخلفة التوظيف في ظل سيادة القانون وإرساء ديمقراطية تشاركية بناءة .

إذ بالرغم من التغطية القانونية للنقائص في الصفقات العمومية، فقد ظلت ذلك المجال الحيوي والخصب لإستفحال ظاهرة الفساد واحترافية الإجرام ، كل هذه العوامل حتمت تدعيم أليات الرقابة بجميع أشكالها سواء الإدارية بإعادة

هيكله لجان المصالح المتعاقدة ، وتعزيز الرقابة المالية بهيئات مستقلة ، إلى جانب الرقابة القضائية بنوعها الإدارية والجزائية متجاوبة مع متطلبات الحكم الراشد ، بتفعيل مبدأ المسؤولية والمسائلة لإستئصال ظاهرة الفساد ، مع ترشيد سبل تسير وصيانة الأموال العمومية ، بهدف بعث تنمية إقتصادية مستدامة ، منتجة ومحفزة لجميع المجالات المرتبطة برقي الدولة .

3- الدراسة الثالثة للأستاذ بن الطيب مصطفى وطالب دكتوراه جامعة أدرار بعنوان أليات حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر

تعتبر الصفقات العمومية أرض خصبة لتفشي ظاهرة الفساد الإداري ، ومن الصعب إكتشاف أساليب الفساد فيها ومعالجته بعد وقوعه ، ولذلك حاولنا في هذا المقال بإتباع منهج تحليلي إلى التطرق ماهية الفساد الإداري والإطار النظري للصفقات العمومية ، بعدها ستعرضنا أهم الأليات الوقائية التي من شأنها كبح الفساد الإداري في الصفقات العمومية ومحاربه .

4- الدراسة الرابعة للباحث خضري حمزة جامعة الجزائر بعنوان أليات حماية المال العام في إطار الصفقات العمومية

يتضح من خلال الموضوعات المختلفة المرتبطة بموضوع الأطروحة ، أن المشرع حاول وضع أليات كفيلة لحماية المال العام في إطار الصفقات العمومية عبر كل المراحل التي تمر بها هذه الأخيرة ، بدءا من المرحلة السابقة على التعاقد ، أين نظم مجموعة من الأليات القانونية و التي سعى من خلالها إلى مكافحة التبذير و الإسراف في مجال الصفقات العمومية ، كما أن المشرع خص مرحلة التكوين الصفقات العمومية بأليات خاصة يتعلق بضمان تطبيق مبدأ المنافسة ، ومنها ما يهدف إلى ضمان الشفافية عند إبرام وتنفيذ الصفقات العمومية حيث أنه وفي هذا الإطار قيدت المصالح المتعاقدة بطرق خاصة عند إختيار المتعامل المتعاقد على خلاف التعاقد في القانون المدني ،

5- دراسة للطلبة: الهاشمي كحلات وطارق عزريم عبارة عن رسالة ماستر حول (حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر من وجهة نظر المصالح المتعاقده):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى التزام المصالح المتعاقدة في ولاية جيجل بتطبيق مبادئ الحوكمة عند إبرام الصفقات العمومية ، كذلك معرفة أهم المعوقات التي تحددها من تطبيق مبادئ الحوكمة عند إبرام الصفقات العمومية ، حيث اعتمدت المنهج الوصفي في جانبها النظري وذلك لغرض الوصف الدقيق والتفصيلي للموضوع ، بالإضافة إلى أسلوب الدراسة الميدانية من خلال الاستعانة بالاستبانة التي صممت لهذه الغاية ، والتي شملت مكاتب الصفقات العمومية على مستوى المديرية التنفيذية لولاية جيجل ، وتمت معالجتها باستخدام برنامج حزمة تحليل البيانات الإحصائية spss ، وتشير نتائج الدراسة إلى أن هناك التزام في تطبيق مبادئ الحوكمة من قبل المصالح المتعاقدة عند إبرام الصفقات العمومية ، إضافة إلى وجود معوقات علمية ومهنية تحددها من تطبيق مبادئ الحوكمة عند إبرام الصفقات العمومية ، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات أهمها إقامة دورات وأيام دراسية للعاملين في مجال الصفقات العمومية من أجل شرح وتوضيح النصوص القانونية لقانون الصفقات العمومية وآليات تطبيقها

المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية .

1- دراسة (عبد الله - 2016) بعنوان:

dans les PME Algériennes. gouvernance comme un mode de gestion

الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في علوم التسيير، هدفت الدراسة لمعرفة إمكانية اعتبار الحوكمة وسيلة جيدة لإدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة و ذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي كما اعتمدت على دراسة تجريبية كأداة للدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- تعتبر الحوكمة وممارسات الحوكمة الإدارية الجيدة ضرورية لنجاح وتطوير الأعمال وخاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة؛
- الحوكمة هي طريقة إدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تدير أعمالها مع مختلف الشركاء. وكانت اقتراحات الدراسة كما يلي :
- دمج الحوكمة في ترقية الشركات الصغيرة والمتوسطة لإحياء سياسة التنمية الوطنية الجديدة وتطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة؛
- مكافحة القطاع الرسمي من خلال حوكمة الشركات

المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- من خلال المقارنة تبين تميز دراستنا على الدراسات السابقة من حيث تنوع الاتجاهات البحثية، حيث هدفت دراستنا إلى معالجة موضوع حوكمة صفقات الأشغال العمومية في ظل المرسوم الرئاسي 247/15 من خلال:
- معرفة مبادئ الحوكمة الأساسية وكيفية تجسيدها عند إبرام صفقات الأشغال .
 - خصوصيات الدراسة: هدفت دراستنا إلى معرفة مدى التزام المصالح المتعاقدة في ولاية اليزي بتطبيق مبادئ الحوكمة عند إبرام صفقات الأشغال ، إضافة إلى معرفة جميع المعوقات (التنظيمية والتشريعية ، العلمية والمهنية ، الرقابية) التي تحدّها عن تطبيق مبادئ الحوكمة، حيث ركزت على دراسة ميدانية إتمدت توزيع إستبانة على المصالح المتعاقدة من خلال ما سبق يمكننا عرض جدول يلخص محتوى الدراسات السابقة:

الجدول رقم(1-1): ملخص الدراسات السابقة حول حوكمة الصفقات العمومية

دراسة من طرف	عنوان الدراسة السابقة	منهج وأدوات الدراسة السابقة	النتائج التي توصلت إليها الدراسة السابقة	نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة
سبتي خديجة	حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر دراسة ميدانية لمديريات التنفيذية لولاية قسنطينة	المنهج الوصفي والتحليلي عن طريق إستبيان تم توزيعه على موظفي مكاتب الصفقات العمومية بالمديريات التنفيذية	-المصالح المتعاقدة تكرر مبدأ الشفافية والمساوات والمنافسة والمساءلة-وجود معوقات تنظيمية تشريعية علنية مهنية	- اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث المنهج وأدوات الدراسة والعينة التي أجريت عليها واختلفت من حيث الإطار الزمني والمكاني بالإضافة إلى المعوقات الرقابية
بن سليمان فائزة	حوكمة الصفقات العمومية	المنهج الوصفي	-ضرورة تفعيل أليات الرقابة بشئ أنواعها (الإدارية والمالية) - ضرورة تقوية شفافية الإجراءات وتعزيز المساوات حرية الوصول للطلب العمومي	- اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث المنهج الوصفي واختلفت من الخطة البحثية وإيجاد المعوقات التنظيمية
بن الزلب مصطفى	حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر	الوصف التحليلي	-ضرورة مراجعة النصوص القانونية -الإسراع في تكنولوجيا الإعلان والإتصال - البحث عن سبل التنسيق والتواصل	إتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث المنهج التحليلي وبعض المعوقات وختلفت مع بعض المعوقات
خضري حمزة	أليات حماية المال العام في إطار الصفقات العمومية	الوصفي والتخليلي	-ضرورة ضمان مبدأ المنافسة	إتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من

.../...

			-وضع أليات كفيلة لحماية المال العام عبر كل مراحل إبرام الصفقة	حيث المنهج التحليلي وبعض المعوقات وختلفت مع بعض المعوقات
الهاشمي كحلات + طارق عزيم	حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر من وجهة نظر المصالح المتعاقدة	المنهج الوصفي التحليلي توزيع استمارة الاستبيان على عينة من . من موظفي مكاتب الصفقات العمومية بالمديريات التنفيذية	- تلتزم المصالح المتعاقدة بتطبيق مبادئ الحوكمة - وجود معوقات علمية ومهنية	اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث العنوان والأداة المستخدمة لإجراء الدراسة و المنهج و اختلفت من حيث والإطار الزمني والمكاني.ونوعية المعوقات
عبد الله 2016	gouvernance comme un mode de gestion .dans le PME Algériennes.	المنهج الوصفي مع اعتماد على دراسة تجريبية كأداة للدراسة	-الحوكمة شروعية لتطوير الاعمال وخاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة - الحوكمة هي طريقة لادارة الشركات الصغيرة والمتوسطة	إتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث الأداة والمنهج و اختلفت من حيث العينة التي تم إجراء الدراسة عليها والإطار الزمني والمكاني.

المصدر : من اعداد الطالبين باعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة :

في هذا الفصل حاولنا التطرق إلى أهم المفاهيم حول صفقات الأشغال ومعايير تمييزها عن الصفقات العمومية من خلال إبراز أنواع وأساليب ومراحل وطرق إبرامها ، حيث اعتبر المرسوم الرئاسي 247/15 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية طلب العروض القاعدة الأساسية في الإبرام واللجوء إلى التراضي في الحالات الإستثنائية، وكذلك معرفة الحوكمة ومبادئها الأساسية وأهدافها وكيفيات تجسيدها في إبرام صفقات الأشغال ، كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع، مبرزين أهم أوجه التشابه والإختلاف بينها وبين الدراسة الحالية . ويعتبر مجال الصفقات العمومية هو المجال الأوسع من حيث صرف الأموال العامة حيث يحتل نسبة هائلة من النفقات العمومية لذلك وجب تجسيد مبادئ الحوكمة لتكريس الشفافية و المساواة ومبدأ المنافسة عند إجراءات إبرامها بما يحقق أهداف التنمية والحد من الفساد

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تمهيد:

سيتم في هذا الجزء تحديد الإطار المنهجي للدراسة قصد التعرف على الطريقة والادوات المعتمدة في الجانب الميداني لهذه الدراسة وكافة خطواتها ، وصولاً إلى عرض النتائج المتوصل اليها وتحليلها باستعمال الاختبارات الإحصائية المناسبة كالمتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، تحليل التباين وغيرها بهدف معرفة العلاقة والاثـر بين المتغير المستقل والمتغير التابع ومن ثم الاجابة على صحة الفرضيات من عدمها.

المبحث الأول: الخطوات المنهجية للدراسة .

من أجل تحقيق هدف الدراسة تم تصميم إستبيان استنادا إلى أهم ما ورد في الدراسات النظرية والتطبيقية السابقة. ثم توزيعه على عينة الدراسة وتحليله وعرض نتائجه، سنتطرق لكل الخطوات بالتفصيل في الفقرات اللاحقة.

المطلب الأول: إختيار مجتمع الدراسة وتحديد عينة وأداة الدراسة

في هذا المطلب نتطرق إلى طريقة إختيار مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، تصميم أداة الدراسة و التأكد من صدق أداة الدراسة وفق لما يلي:

الفرع الأول: طريقة اختيار مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة، من عينة من موظفي مديريات تنفيذية بولاية اليزي

كانت عينة الدراسة عبارة عن عينة عشوائية (احتمالية)، من مجتمع الدراسة ككل، وبما أن مجتمع الدراسة وصغير فتم تغطية كل المجتمع، أي العينة الدراسة تساوي مجتمع الدراسة عاملين موظف من موظفي مكاتب الصفقات العمومية.

الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة

بغية الحصول على بيانات موضوعية ودقيقة وتفيد دراستنا، قمنا بتصميم إستمارة الاستبيان يضم أسئلة حول حوكمة الصفقات العمومية في ظل المرسوم الرئاسي 247/15 و تفويضات المرفق العام.

كما تم وضع خيارات لكل عبارة من عبارات الاستبيان وفقا لسلم لكارت الخماسي (غير موافق بشدة- غير موافق- محايد- موافق- موافق بشدة)، ومنحت لها بنفس الترتيب درجات من 1 إلى 5.

الفرع الثالث: التأكد من صدق أداة الدراسة

من أجل معرفة مدى صدق أداة الدراسة، أجرينا صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي والبنائي، وسنوضح ذلك بالتفصيل في الفقرات التالية.

أولا: صدق المحكمين:

بعد تصميم الاستبيان حول حوكمة الصفقات العمومية في ظل المرسوم الرئاسي 247/15 و تفويضات المرفق العام، تم عرضه على أربعة أساتذة محكمين ، وفي ضوء آرائهم تم تعديله من الناحية البنائية المنهجية، وكذا الصياغة اللغوية لكل الأسئلة، و الإشكالية وادراج محور البيانات الشخصية محور أخير وحذف متغير الجنس، لنتحصل في الأخير على استمارة استبيان تضم 4 محاور، المحور الأول يضم عشرة فقرات ، أما المحور الثاني فيحتوي على خمسة فقرات ، و المحور الثالث فيحتوي على خمسة فقرات، أما المحور الرابع فيحتوي خمسة فقرات ، وكل محور يضم خمس خيارات حسب سلم ليكارت الخماسي، كما وضعنا لكل بند تصنيفات ودرجات ووضحناها في الجدول رقم(1-2)،

الجدول رقم (1-2): مقياس الإجابة على بنود الاستبيان وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

سلم ليكارت الخماسي					
الخيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالب

بعد مرحلة تحكيم الاستبيان تم توزيع نسخة على عينة شملت 65 مفردة، متكونة من مجموعة موظفين اداريين، وقد تم استرجاع الاستمارات الموزعة أي ما نسبته 100% من إجمالي الاستمارات الموزعة، وكانت كلها صالحة للمعالجة الإحصائية.

الجدول رقم (2-2): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة %	العدد	
100	80	الاستبيانات الموزعة
81.25	65	الاستبيانات المسترجعة
18.75	15	الاستبيانات المفقودة
100	65	الاستبيانات القابلة للمعالجة الإحصائية

المصدر: من اعداد الطالب

ثانيا : صدق وثبات الإستبيان :

للتحقق من مدى صدق محتوى الإستبيان، قمنا بتوزيع نسخ من إستمارة الاستبيان المحكم على عينة متكونة من 65 مفردة، بعد استرجاع استمارة الإستبيان، قمنا بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه باستخدام البرنامج الحاسوبي الإحصائي SPSS Statistics الإصدار 25. نتائج قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات استبيان الدراسة وضحتها في الجداول التالية:

الجدول رقم (3-2): نتائج إختبار صدق وثبات الإستبيان

محاوّر الإستبيان	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	معامل الصدق
محور الحوكمة	10	0.904	0.950
محور المعوقات	15	0.840	0.916

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS25

بالنسبة للدراسة الحالية فيشير الجدول رقم (2-1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور الحوكمة تساوي 0.904 أما بالنسبة لمحور المعوقات تساوي 0.840 وهي قيمة مقبولة كونها تفوق العتبة وهذا ما يشير إلى ثبات الإستبيان المعتمد في هذه الدراسة.

أما عن معامل صدق الإستبيان فهو المقياس الذي يمكن من خلاله التأكد من أن الإستبيان الذي تم إعماله يتضمن أسئلة ملائمة وذات صلة بالموضوع ويمكن الحصول على هذا المعامل عن طريق إدخال الجدر التربيعي على قيمة المعامل ألفا كرونباخ

فالنسبة لدراسة الحالية فيشير الجدول السابق إلى نتائج معامل صدق الإستبيان حيث يظهر أن قيمته بالنسبة لمحور الحوكمة تساوي 0.950 ومحور المعوقات 0.916 وهذا ما يدل على الإتساق الداخلي لكافة أسئلة المحاور.

2.2.13 البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

شمل هذا العنصر التعريف بالمعالجات الإحصائية المستعملة في الدراسة من برنامج وأساليب إحصائية مختلفة والمتمثلة في

أولاً : البرنامج المستخدمة في الدراسة

هدف دراسة وتحليل بيانات الدراسة فقد تم الإعتماد على البرنامج الإحصائي spss v 26 في تفرغ ومعالجة تلك البيانات إحصائياً، كما تمت الإستعانة بالبرنامج الإحصائي "EXCEL" بغرض التمثيل البياني للنتائج المتحصل عليها من المعالجة الإحصائية

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تعتبر الأساليب الإحصائية عن مجموعة الإجراءات والعمليات والإختبارات التي يتم إستخدامها في معالجة الدراسة إحصائياً.

ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية وإختيار فرضياتها تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

معامل ألفا كرونباخ (ALPHA CRONBACH) وهو ما يعرف بمعامل الثبات وقد تم إستخدامه بغرض تقدير مدى ثبات وصدق الإستبيان الدراسة

التكرارات والنسب المئوية: وتعرف أيضاً بالجدول التكرارية وتم إعمالها لوصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية إستخدمت من أجل وصف وتشخيص إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الإستبيان

معامل الارتباط بيرسون (Le coefficient de correlation pearson) وذلك بهدف التحقق من وجود علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

نموذج الإنحدار الخطي البسيط (SIMPLE LINEAR REGRESSION MODEL) إستعمل من أجل معرفة علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة وإختيار فرضيات نموذج الدراسة

2-3 عرض نتائج الدراسة وإختيار نموذج الدراسة

1 عرض نتائج الدراسة

يحتوي هذا الجانب على عنصرين حيث تمثل العنصر الأول في تحديد إتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة ، بينما تمثل العنصر الثاني في التحليل الوصفي لمحاو الدراسة مع تفسير نتائجها

1123 إتجاهات إجابات عينة الدراسة

يهدف معرفة إتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة محاور الإستبيان فقد تم تحديد المتوسطات الحسابية لدرجات مقياس لكارت الخماسي المطبق في الإستبيان الدراسة وحصرها ضمن مجالات محددة ومن تم تحديد التقييم الموافق لكل مجال على حدا والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم 2-3 مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارط مع تقييمها

المستوى	الرمز	مجال المتوسط الحسابي	تقييم المتوسط الحسابي
موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79	مرتفع جدا
موافق	2	من 1.80 إلى 2.59	مرتفع
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسط
غير موافق	4	من 3.40 إلى 4.19	منخفض
غير موافق بشدة	5	4.20 إلى 5	منخفض جدا

المصدر: شين 2016 / 2017 ص 174

المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

كما سبق وأشرنا من قبل بأن محتوى المحور المعلومات الشخصية من الاستبيان مكون من مجموعة أسئلة تخص البيانات الشخصية الأساسية لأفراد العينة، وبعد عملية تفرغ الإجابات توصلنا إلى أن أفراد عينة دراستنا حسب متغير، السن، الخبرة، الرتبة الوظيفية موزعون بالتكرارات والنسب الموضحة كالآتي:

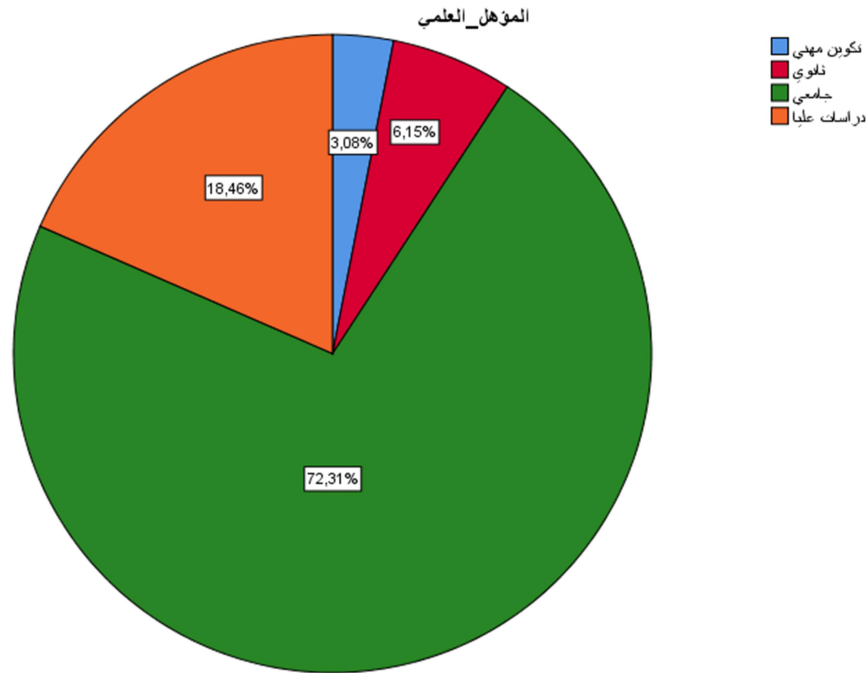
الفرع الأول: المؤهل العلمي

الجدول التالي يوضح نسب وتكرارات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
جدول رقم (2-4): توزيع تكرارات ونسب أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
تكوين مهني	2	3.1%	3.1%	3,1
ثانوي	4	6.2	6.2	9,2
جامعي	47	72.3%	72.3%	81,5
دراسات عليا	12	18.5%	18.5%	100,
المجموع	65	100%	100%	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS25

من خلال الجدول رقم (2-4) نلاحظ أن النسبة الأكثر للعاملين متسوى الجامعي بنسبة 72%، تليها نسبة مستوى دراسات عليا والمقدرة ب 18.5%، ويأتي في المرتبة الثالثة مستوى ثانوي بنسبة 6.2% ثم تليها مستوى التكوين المهني بنسبة 3.1%، من إجمالي أفراد العينة. وهذا يدل على أن الإشتياك وزع على فئة عالية المستوى الشكل رقم 2-1: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS25

الفرع الثاني : حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول التالي يوضح نسب وتكرارات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

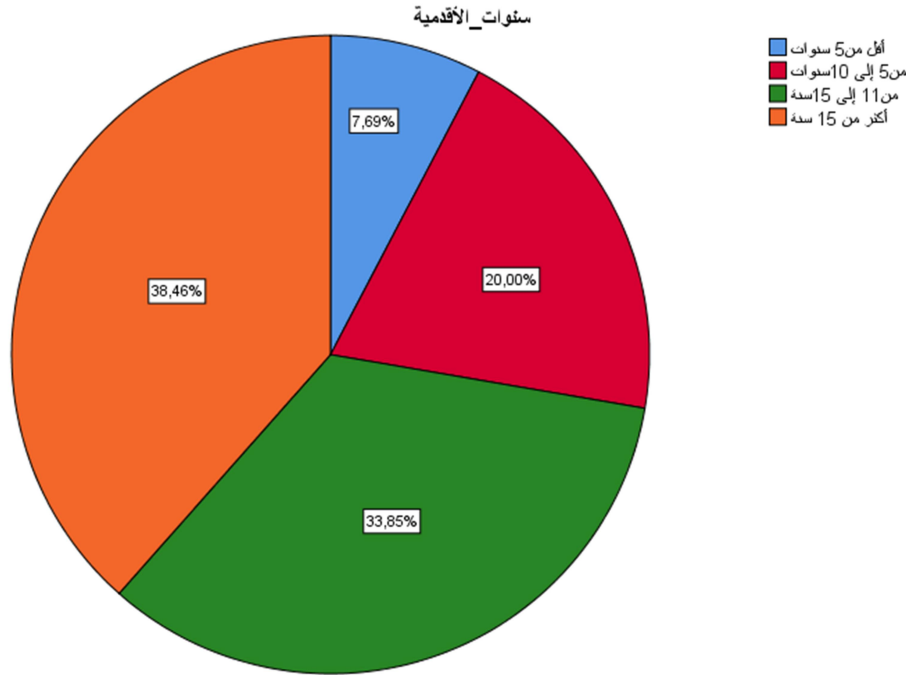
الجدول رقم (5-2): توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة :

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
أقل من 5 سنوات	5	7,7	7,7	7,7
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	13	20,0	20,0	27,7
من 11 إلى 15 سنة	22	33,8	33,8	61,5
15 سنة فأكثر	25	38,5	38,5	100,0
المجموع	65	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS25

من خلال الجدول رقم (5-2) يتضح لنا أن أفراد العينة الذين خبرتهم من 15 سنة فما فوق يمثلون النسبة الأكبر بـ 38.5%، وهذا ما يدل على أن أغلب الاستبيانات الموزعة قد تم الإجابة عليها من طرف أفراد ذوي خبرة ، لتلمها فئة الأفراد الذي تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة وأيضا الذين خبرتهم من 05 إلى 10 سنة بنسبة تقدر بـ 20 % في حين أن النسبة الأقل كانت للأفراد الذين تتراوح خبرتهم أقل من 05 سنوات .

الشكل رقم 2-2 : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS25

الفرع الثالث: حسب متغير الرتبة الوظيفية

الجدول التالي يوضح نسب وتكرارات أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية.

الجدول رقم (6-2): توزيع افراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية:

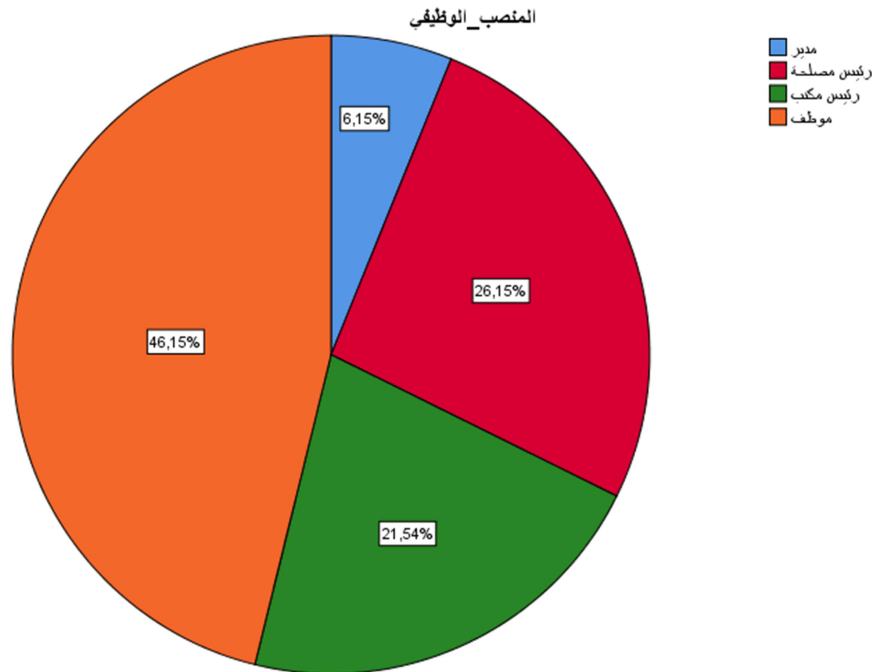
الوظيفة	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
---------	---------	----------	------------------	--------------------

6,2	6,2	6,2	4	مدير
32,3	26,2	26,2	17	رئيس مصلحة
53,8	21,5	21,5	14	رئيس مكتب
100,0	46,2	46,2	30	موظف مهني
	100	100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-6) نلاحظ أن النسبة الأكبر من بين النسب الأخرى هي موظف مهني حيث قدرة ب 46.2% من إجمالي أفراد العينة، تأتي من بعدها رئيس مصلحة بنسبة 26.2%، تليها رئيس مكتب بنسبة 21.5 % ، تليها نسبة 6.2% التي تمثل فئة المدير .

الشكل رقم 2-3: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS25

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة .

بغية عرض وتحليل ومناقشة نتائج إجابات أفراد العينة حول الاستبيان، تم تحديد فئات المتوسط المرجح وفق مقياس ليكارت الخماسي للإجابات، والتي سيتم الحكم من خلالها على دلالة المتوسطات الحسابية وتحليل وتفسير قيمها لاحقا وفق هذا المقياس.

يتم تحديد المتوسط المرجح بحساب طول الفئة وفقا لعدد الخيارات والدرجات في المقياس الذي اخترناه (اخترنا مقياس ليكارت الخماسي) ووضحناه سابقا في الجدول رقم (2-1)، حيث تم ذلك كما يلي

المطلب الأول: تحليل اجابات افراد العينة:

الفرع الأول: وصف آراء أفراد العينة حول الحوكمة

تم حوصلة النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7): وصف آراء أفراد العينة حول محور الحوكمة

محتوى محور الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
تحدد المصلحة المتعاقدة الحاجيات الواجب تلبيتها بعقلانية في دفتر الشروط	1,8308	,94487	مرتفع
تحدد المصلحة المتعاقدة بموضوعية المعايير المتضمنة العرض التقني والمالي	1,8000	1,00312	مرتفع
تكفي المدة الممنوحة في إطار المنح المؤقت للقيام باجراءات الطعن	1,9077	1,05657	مرتفع
تكفي طريقة الإشهار المعمول بها لوصول المعلومات لجميع الاطراف المعنية	1,7538	1,06111	مرتفع جدا
يتمكن المتعامل المتعاقد من الحصول على أي ملف يطلبه ودون تأخير	1,8308	,99325	مرتفع
أساس إختيار المتعامل المتعاقد هو القدرات المالية والحد الأدنى من القدرات التقنية	1,8462	1,03427	مرتفع
تمنح فرصة للمتعامل المتعاقد لتدارك الأخطاء الشكلية	2,5231	1,16065	مرتفع
تسمح الأجال المحدودة لتقديم العروض مجالا واسع لإستقطاب عدد أكبر من المتعاقدين	1,7692	,67937	مرتفع جدا

مرتفع جد	93413,	1,6923	تكرس قاعدة أحسن عرض الموضوعية والشفافية في إختيار المتعامل المتعاقد
مرتفع	79300,	2,1077	يلجأ إلى إجراء التراضي البسيط لتلبية مصلحة عامة عند الظروف الطارئة
مرتفع	71433,	1,9062	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج SPSS25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن متوسط إجابات الأفراد لبعد الحوكمة كانت متباينة بين المرتفع والمرتفع جدا وفقا لسلم ليكارت الخماسي ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد ككل 1.9062 بانحراف معياري قدره 0.71433 ويفسر ذلك أن إجابات أفراد العينة في هذا البعد كانت بدرجة مرتفعة وقد حققت العبارة التاسعة (تكرس قاعدة أحسن عرض الموضوعية والشفافية في إختيار المتعامل المتعاقد) أعلى درجة بمتوسط 1.6923 وبانحراف معياري 0.934 ، وحققت العبارة السابعة (تمنح فرصة للمتعامل المتعاقد لتدارك الأخطاء الشكلية) أقل درجة متوسط حسابي قدره 2.523 وانحراف معياري قدره 1.160

الفرع الثاني: وصف آراء أفراد العينة حول المعوقات التنظيمية والتشريعية

الجدول رقم: 2-8 اتجاهات آراء أفراد العينة حول المعوقات التنظيمية والتشريعية

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى محور المعوقات التنظيمية والتشريعية
منخفض	97270,	3,6615	وجود بيروقراطية على مستوى مكاتب الصفقات العمومية
منخفض	75479,	3,8462	وجود ثغرات قانونية في أساليب إبرام صفقات الأشغال
منخفض	54464,	4,0154	تعقيد إجراءات المناقصة المنصوص عليها في قانون الصفقات العمومية
منخفض	1,01195	3,7692	وجود دفاتر شروط قطاعية
منخفض	55557,	4,1385	تضارب الآراء المفسرة لبعض المواد القانونية .
منخفض	52675,	3,8862	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج SPSS25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن متوسط إجابات الأفراد لبعد الحوكمة كانت منخفضة كلها وفقا لسلم ليكارت حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد ككل 3.886 بانحراف معياري قدره 0.526 وهو ما يفسر ان العراقيل التنظيمية

والتشريعية من بيروقراطية ، ثغرات قانونية ، وتعقيد في إجراءات إبرام الصفقات العمومية ذات درجة ضعيفة حسب اراء عينة الدراسة .

الفرع الثاني: وصف آراء أفراد العينة حول المعوقات العلمية والمهنية

الجدول رقم: 2-9 اتجاهات افراد حول المعوقات العلمية والمهنية

محتوى محور المعوقات العلمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
عدم وجود رقمنة في تسير مكاتب الصفقات العمومية.	4,1846	,99832	منخفض
عدم وضوح شروط إختيار الموظف المكلف بالصفقات العمومية	3,3692	1,18016	متوسطة
عدم وجود خبرة وكفاءة الموظفين المسؤولين على تسير مكاتب الصفقات العمومية	4,2769	,87514	منخفض جد
عدم وجود دورات تدريبية خاصة لتدريب الموظفين الذين يقومون على إبرام صفقات العمومية	4,3692	,83981	منخفض جدا
و عدم جود محفزات مالية ومعنوية لأعضاء لجان الفتح وتقييم العروض	4,1385	,88171	منخفضة
	4,0677	,68125	منخفض

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج SPSS25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن متوسط إجابات الأفراد لبعد الحوكمة كانت متباينة بين المرتفع والمنخفض جدا وفقا لسلم ليكارت حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد ككل 1.9062 بانحراف معياري قدره 0.71433 وهو ما يفسر ان العراقيل العلمية والمهنية ذات درجة ضعيفة، خاصة ما تعلق بعدم وجود دورات تدريبية خاصة لتدريب الموظفين الذين يقومون على إبرام صفقات العمومية ، وهذا حسب اراء عينة الدراسة .

الفرع الثاني: وصف آراء أفراد العينة حول المعوقات الرقابية.

الجدول رقم: 2-10 اتجاهات آراء أفراد العينة حول المعوقات الرقابية

محتوى محور المعوقات الرقابية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
عدم توفر الوعي على مستوى المجتمع المدني الذي يساعد الجهات الرقابية على كشف الفساد	3,4000	1,08685	متوسطة
عدم وجود رقابة متخصصة خارجية تزامنية	3,5231	1,07685	منخفضة
عدم وجود تحديد للمسؤوليات الرقابة على مستوى الإدارات	4,1846	,95020	منخفض
عدم وجود حماية قانونية على المبلغ عن الفساد	4,2000	1,00312	منخفض جدا
إفتقار مراقبي الصفقات العمومية للخبرة والكفاءة الكافيتين لكشف الفساد	3,7385	,98864	منخفضة
	3,7969	,70489	منخفض

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج SPSS25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن متوسط إجابات الأفراد لبعد المعوقات الرقابية كانت منخفضة وفقا لسلم ليكارت حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد ككل 3.796 بانحراف معياري قدره 0.704 ، وقد تراوحت دراجات هذا البعد من منخفضة جدا بالنسبة للعبارة 03 (عدم وجود حماية قانونية على المبلغ عن الفساد) وبين متوسطة وهو ما حققته العبارة 01 (عدم توفر الوعي على مستوى المجتمع المدني الذي يساعد الجهات الرقابية على كشف الفساد).

المطلب الثاني: تحليل واخبار الفرضيات

الفرع الاول:علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

الجدول رقم 2-11 علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات		الحوكمة
المعوقات التنظيمية والتشريعية	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الاحصائية
	-0.490**	0.000
المعوقات العلمية والمهنية	-0.560**	0.000
	-0.774**	0.000
المعوقات الرقابية		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج SPSS25

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول اعلاه ان هناك ارتباط سالب ومعنوي بين الحوكمة والمعوقات التنظيمية والتشريعية حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون -0.496 ، وارتباط سالب ومعنوي بين الحوكمة والمعوقات العلمية والمهنية حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون -0.560 ، وارتباط سالب ومعنوي بين الحوكمة والمعوقات الرقابية ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون -0.774 .

ومن خلال هذه النتائج يتبين وجود علاقة عكسية بين الحوكمة والمعوقات التشريعية والمعوقات العلمية والمهنية والمعوقات الرقابية.

الفرع الثاني:اختبار الفرضية الأولى

بغرض اختبار الفرضيات تم اختبار نماذج الانحدار الخطي البسيط للتأكد من وجود اثر للمتغير المستقل (الحوكمة) والمتغير التابع (المعوقات التنظيمية والتشريعية، والمعوقات العلمية والمهنية ، والمعوقات الرقابية) إضافة الى اختبار الفرضية الرئيسية انطلاقا من نتائج اختبار الفرضيات الجزئية وللقيام بهذا الاختبار نقوم بالخطوات التالية:

الخطوة الاولى: تحديد كل من معامل الارتباط، معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل وذلك قصد قياس درجة العلاقة بين كل المتغيرات المعتمدين في النموذج المختبر.

الخطوة الثانية: تحليل التباين ANOVA من اجل اختبار معنوية النموذج المعتمد وذلك بناء على نتائج فيشر.

الخطوة الثالثة: تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط وذلك بهدف تحديد مدى تاثير المتغير المستقل في المتغير التابع وكذا اختبار الدلالة.

اولا: اختبار الفرضية الجزئية الاولى والتي مفادها (للكوكمة دور في تدليل المعوقات التنظيمية والتشريعية)، وللتأكد من صحة الفرضية فانه يتم اختبار الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين

H_0 : لا يوجد للحوكمة دور ذو دلالة احصائية في تدليل المعوقات التنظيمية والتشريعية عند $\alpha=5\%$.

H_1 : يوجد للحكومة دور ذو دلالة احصائية في تذليل المعوقات التنظيمية والتشريعية عند $\alpha=5\%$.

الجدول رقم 2-12: نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الاولى

المتغير	معامل الارتباط R	معامل تحديد R^2	معامل تحديد المعدل
المعوقات التنظيمية والتشريعية	0.496	0.246	0.234

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج SPSS25

يتبين من خلا النتائج الواردة في الجدول اعلاه ان هناك علاقة ارتباط عكسية ومعنوية بين المتغير المستقل (الحكومة) والمتغير التابع المعوقات التنظيمية والتشريعية، وهذا يدل كلما ارتفعت الحكومة انخفضت المعوقات التنظيمية والتشريعية. كما يتضح ان معامل التحديد يساوي 0.246 وهذا يعني ان متغير الحكومة استطاع تفسير ما مقدرا 24% من المعوقات التنظيمية والتشريعية. ون الملاحظ ايضا ان قيمة معامل التحديد المعدل يساوي 0.234 وهي قيمة قريبة من قيمة معامل التحديد مما يدل على جودة النموذج.

جدول رقم 2-13: تحليل التباين ANOVA للنموذج الأول

الدلالة	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية SIG	احصائيات فيشر المحسوبة F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
دال احصائيا	0.05	0.000	20.511	4.361	1	4.361	الانحدار
			-	0.213	63	13.396	البواقي
			-	-	64	17.758	الكلي

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss25

من خلال جدول تحليل التباين ANOVA يتبين لنا القيمة الاحتمالية sig هي 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 5% مما يدل على معنوية النموذج المعتمد.

الجدول رقم 2-14: جدول تقديرات معاملات النموذج الأول واختبارها

للدلالة	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة ستيودنت المحسوبة T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
				Béta	الخط المعيارى	المعامل	
دال احصائيا	0.05	0.000	27.926	-	0.164	4.583	الثابت
دال احصائيا	0.05	0.000	-4.529	-0.496	0.081	-0.365	الحكومة

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss25

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا وجود اثر سالب بين الحوكمة والمعوقات التنظيمية والتشريعية حيث قدر معامل بـ - 0.365 وهو دال احصائيا وهذا ما يؤدي الى قبول الفرضية H_1 والتي مفادها يوجد للحوكمة دور ذو دلالة احصائية في تذليل المعوقات التنظيمية والتشريعية.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

للتأكد من صحة الفرضية الثانية والتي مفادها (للكوكمة دور في تذليل المعوقات العلمية والمهنية)، نقوم بصياغة الفرضيات الاحصائية التالية:

وللتأكد من صحة الفرضية فانه يتم اختبار الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين

H_0 : لا يوجد للحوكمة دور ذو دلالة احصائية في تذليل المعوقات العلمية والمهنية عند $\alpha=5\%$.

H_1 : يوجد للحوكمة دور ذو دلالة احصائية في تذليل المعوقات العلمية والمهنية عند $\alpha=5\%$.

الجدول رقم 2-15: نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثانية

المتغير	معامل الارتباط R	معامل تحديد R^2	معامل تحديد المعدل
المعوقات العلمية والمهنية	0.560	0.313	0.302

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss25

يتبين من خلا النتائج الواردة في الجدول اعلاه ان هناك علاقة ارتباط عكسية ومعنوية بين المتغير المستقل (الحوكمة) والمتغير التابع المعوقات العلمية والمهنية، وهذا يدل كلما ارتفعت الحوكمة انخفضت المعوقات التنظيمية والتشريعية. كما يتضح ان معامل التحديد يساوي 0.569 وهذا يعني ان متغير الحوكمة استطاع تفسير ما مقدرا 31.3% من المعوقات العلمية والمهنية. والملاحظ ايضا ان قيمة معامل التحديد المعدل يساوي 0.302 وهي قيمة قريبة من قيمة معامل التحديد مما يدل على جودة النموذج.

جدول رقم 2-16: تحليل التباين ANOVA للنموذج الثاني

الدلالة	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية SIG	احصائيات فيشر المحسوبة F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
دال احصائيا	0.05	0.000	28.716	9.300	1	9.300	الانحدار
			-	0.324	63	20.403	البواقي
			-	-	64	29.702	الكلية

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss25

من خلال جدول تحليل التباين ANOVA يتبين لنا القيمة الاحتمالية sig هي 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 5% مما يدل على معنوية النموذج المعتمد.

الجدول رقم: 2-17 جدول تقديرات معاملات النموذج الثاني واختبارها

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ستيودنت المحسوبة T	القيمة الاحتمالية SIG	مستوى الدلالة	للدلالة
	المعامل	الخط المعياري	Béta				
الثابت	5.085	0.203	-	25.108	0.000	0.05	دال احصائيا
الحوكمة	-0.534	0.100	-0.560	-5.359	0.000	0.05	دال احصائيا

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss25

من خلا الجدول اعلاه يتضح لنا وجود اثر سالب بين الحوكمة والمعوقات التنظيمية والتشريعية حيث قدر معامل ب -0.534- وهو دال احصائيا وهذا ما يؤدي الى قبول الفرضية H_1 والتي مفادها يوجد للحوكمة دور ذو دلالة احصائية في تذليل المعوقات العلمية والمهنية .

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة.

يهدف اختبار الفرضية الثالثة والتي مفادها (للحوكمة دور في تذليل المعوقات الرقابية)، يتم صياغة الفرضيات الاحصائية التالية:

وللتأكد من صحة الفرضية فانه يتم اختبار الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين

H_0 : لا يوجد للحوكمة دور ذو دلالة احصائية في تذليل المعوقات الرقابية عند $\alpha=5\%$.

H_1 : يوجد للحوكمة دور ذو دلالة احصائية في تذليل المعوقات الرقابية عند $\alpha=5\%$.

الجدول رقم 2-18: نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثالثة

المتغير	معامل الارتباط R	معامل تحديد R^2	معامل تحديد المعدل
المعوقات الرقابية	-0.774	0.599	0.593

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss25

يتبين من خلا النتائج الواردة في الجدول اعلاه ان هناك علاقة ارتباط عكسية ومعنوية بين المتغير المستقل (الحوكمة) والمتغير التابع المعوقات الرقابية ، وهذا يدل كلما ارتفعت الحوكمة انخفضت المعوقات الرقابية . كما يتضح ان معامل التحديد يساوي 0.593 وهذا يعني ان متغير الحوكمة استطاع تفسير ما مقدرا 59.9% من المعوقات الرقابية. والملاحظ ايضا ان قيمة معامل التحديد المعدل يساوي 0.593 وهي قيمة قريبة من قيمة معامل التحديد مما يدل على جودة النموذج.

جدول رقم 2-19: تحليل التباين ANOVA النموذج الثالث

الدلالة	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية SIG	احصائيات فيشر المحسوبة F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
دال احصائيا	0.05	0.000	94.065	19.044	1	19.044	الانحدار
			-	0.202	63	12.755	البواقي
			-	-	64	31.799	الكلي

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss25

من خلال جدول تحليل التباين ANOVA يتبين لنا القيمة الاحتمالية sig هي 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 5% مما يدل على معنوية النموذج المعتمد.

الجدول رقم 2-20: جدول تقديرات معاملات النموذج الثالث واختبارها.

للدلالة	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة ستيودنت المحسوبة T	المعاملات	المعاملات غير المعيارية		النموذج
				Béta	الخطأ المعياري	المعامل	
دال احصائيا	0.05	0.000	32.803	-	0.160	5.253	الثابت
دال احصائيا	0.05	0.000	-9.699	-0.774	0.079	-0.764	الحوكمة

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss25

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا وجود اثر سالب بين الحوكمة والمعوقات الرقابية حيث قدر معامل بـ -0.764 وهو دال احصائيا وهذا ما يؤدي الى قبول الفرضية H_1 والتي مفادها يوجد للحوكمة دور ذو دلالة احصائية في تذليل المعوقات الرقابية.

خلاصة :

تم في هذا الجزء التطرق إلى الجانب الميداني في الدراسة، حيث تظم الإجابة على إشكالية الدراسة بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة ، وذلك من خلال تحليل معالجة البيانات التي تم تجميعها وإختبار نموذج الدراسة وفرضياته بناء على نتائج الإنحدار الخطي البسيط في برنامج SPSS 25 وقد كان ذلك في مبحثين، تناول الأول خطوات المنهجية للدراسة والثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

يتضح من خلال الموضوعات المختلفة المرتبطة بموضوع المذكرة ، أن المشرع الجزائري لم بقي مكتوف الأيدي ولم يتقاعس عن محاولة الإصلاح الجدي في مجال الصفقات العمومية وأن مساعيه كانت جادة في معالجة حقيقية للمشاكل المطروحة عمليا، لأنه بموجب المرسوم 15-247 نلتزم مبادرات فولادية للإجابة على مختلف الإنشغالات وسد الثغرات التي قد تعيق العمل الإداري ، فصفقات الأشغال بمثابة القلب النابض وشريان التنمية بكل جوانبها حيث تتميز منظومتها بالتطور من أجل مواكبة المستجدات الوطنية والعالمية كما تتداخل وتتقاطع مع العديد من المجالات. وهذا ما جعل المشرع الجزائري يكرس مبادئ الحوكمة في مراحل وتنفيذ الصفقات العمومية و تقوية شفافية الإجراءات وتعزيز المساواة للوصول للطلب العمومي، حيث قادنا موضوع الدراسة للتركيز على المصالح المتعاقدة في مراحل إجراءات وتنفيذ الصفقات بناء على ذلك أسفرت هذه الدراسة على نتائج منها ما أثبت في القسم النظري ومنها ما أكد في القسم الميداني ، بالإضافة إلى الخروج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات:

أولا: النتائج

النتائج النظرية:

- صفقات الأشغال هي مجموعة الإجراءات التي تقوم بها السلطات العمومية في سبيل إنجاز أشغال أو اقتناء لوازم أو تقديم خدمات ضرورية في إطار عقد تبرمه هذه الأخيرة مع مؤسسات القطاع الخاص؛
- تلتزم الهيئات المتعاقدة بالإعلان على المعلومات المتعلقة بالصفقات العمومية لضمان وصول المعلومات لجميع الأطراف المعنية؛
- تلتزم الهيئات المتعاقدة بمبادئ الحوكمة المتمثلة في المساواة والشفافية في إجراءات إبرام الصفقات العمومية.

النتائج الميدانية :

- إضافة إلى ما تطرقنا إليه في الجانب النظري قمنا بدراسة ميدانية لمدى التزام المصالح المتعاقدة على مستوى ولاية ايليزي بمبادئ الحوكمة ، والمعوقات التي تحده من تجسيدها عند إبرام الصفقات العمومية و توصلنا الى النتائج التالية:
- أظهرت نتائج التحليل الوصفي للبيانات وجود لأبعاد الحوكمة ميدانيا بدرجة مرتفعة؛
- كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أيضا أن درجة المعوقات (التنظيمية والتشريعية ، العلمية والمهنية ، الرقابية) موجودة بدرجة منخفضة وهذا حسب آراء أفراد العينة؛
- أثبت النتائج تحليل الارتباط وجود علاقة عكسية بين الحوكمة والمعوقات (التنظيمية والتشريعية ، العلمية والمهنية ، الرقابية). حيث بلغ معامل الارتباط -0.496- بالنسبة للحوكمة مع المعوقات التنظيمية والتشريعية، و -0.560- بالنسبة للحوكمة مع المعوقات العلمية والمهنية، و -0.774- بالنسبة للحوكمة مع المعوقات الرقابية؛
- كما أثبت تحليل الإنحدار الخطي البسيط وجود أثر سالب ذو دلالة إحصائية للحوكمة في المعوقات (التنظيمية والتشريعية ، العلمية والمهنية ، الرقابية).

توصيات الدراسة:

- من الضروري مراجعة جميع النصوص القانونية المحددة لشروط التعيين في المناصب واللجان التي يشرف أصحابها على إبرام وتنفيذ ومراقبة الصفقات العمومية بفرض شروط يتم المزج فيها بين النزاهة والكفاءة والخبرة مع إعطاء الاستقلالية المالية والإدارية للجان التي تشرف على إبرام وتنفيذ ومراقبة الصفقات العمومية؛
- الإسراع في اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الرقمنة) فيما يخص إعلانات الصفقات العمومية.
- ضرورة إخضاع الصفقات العمومية المبرمة عن طريق التراضي إلى رقابة دقيقة تشرف عليها جهات مستقلة ؛
- ضرورة تحسين كفاءة موظفي الصفقات العمومية من خلال اعتماد برامج تكوين لتوعيتهم بأهمية العمليات التي يقومون بها . وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم المهنية بصفة دورية وربط ترقيتهم بذلك لانصافهم وتحفيزهم على حماية المال العام .
- الاستفادة من تجارب الدول من خلال تشجيع التعاون الدولي وتبادل الخبرات والمعلومات المتعلقة بحوكمة الصفقات العمومية.

أفاق الدراسة:

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

- alger : dar .labonne gouvernance : croissance et developpement .(2006) .BRAHIM LAKHLEF
(ELKALDOMIA,2006), ، صفحة 5.
- احمد عبد العظيم. (2009). " النتائج المترتبة على تهميش الوقف الاسلامي " بحث مقدم الى المؤتمر الثالث للوقوف بالمملكة العربية السعودية :الوقف الاسلامي . "اقتصاد ، وادارة ، وبناء حضارة" ، الجامعة الاسلامية ، تونس .
- الطيب بلوصيف. (مارس، 2005). "الحكم الراشد : المفهوم والمكونات " (ورقة بحثية القيت في الملتقى الدولي حول الديمقراطية الصاعدة، بقسم العلوم السياسية. تم الاسترداد من
(www.bchaib.net/mas/indux.php?OPTION=com_CONTENT\$VIEW=article.(27/09/2014
- سلمية بن حسين. (2015). الحوكمة دراسة في المفهوم. (مجلة العلوم القانونية والسياسية، المحرر) جامعة الشهيد حمة لخضر - كلية العلوم السياسية - الوادي (10)، الصفحات 218-180.
- مايا بن قلفاظ. (2002). وضعية الأطراف المتعاقدة في الصفقات العمومية في القانون الجزائري (رسالة ماجستير). الحقوق ، الجزائر : جامعة الجزائر .
- محمد زيدان. (2009). "دور الوقف في تحقيق التكافل الاجتماعي بالاشارة الى حالةالجزائر " بحث مقدم الى المؤتمر الثالث للوقوف بعنوان الوقف الاسلامي "اقتصاد وادارة، وبناء حضارة " . الجامعة الاسلامية ،المملكة العربية السعودية .
- خديجة ستي. (2017). حوكمة الصفقات العمومية في الجزائر. مجلة الدراسات الاقتصادية ، 2 (4)، الصفحات 730-753.
- سمير بلحيرش. (2012). الرقابة على تقييم وزيادة الأغال والخدمات في الصفقات العمومية (رسالة ماجستير). 27-29 . جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- عبد العزيز خليفة. (2008). الوجيز في الأسس العامة للعقود الإدارية (الإصدار 1). مصر : دار الكتاب الحديث.
- عبد الفتاح صبري أبو الليل. (1994). أساليب التعاقد الإداري بين النظرية والتطبيق (الإصدار 1). مصر: دار الكتاب الحديث.
- علي معطي الله، و شريخ بن زايد. (2012). تقنين الصفقات العمومية العمومية في الجزائر (الإصدار 2). الجزائر : دار هومة للنشر والتوزيع.
- عمار بوضياف. (2007). الصفقات العمومية في الجزائر. الجزائر : جسور النشر والتوزيع .
- حبيب الرحمان غاناس. (جوان، 2016). تحديث مفهوم الصفقة العمومية في ظل المرسوم الرئاسي 15-247. 2 (2)، الصفحات 37-58.
- محسن أحمد الحضري. (2005). حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية ، مصر ، صفحة 22.
- محمد احمد ابراهيم خليل. (2008). دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الاوراق المالية ، السعودية ، الرياض . المؤتمر الاول لحوكمة الشركات ، جامعة الملك خالد .
- محمد البشير برقية. (2013). دراسة حالة الصفقات العمومية بلدية تقرت مذكرة ماستر. كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة ورقلة.
- محمد البشير برقية مذكرة ماستر. (2013). دراسة حالة الصفقات العمومية بلدية تقرت. كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة.
- محمد الصغير بعلي. (2005). العقود الإدارية (الإصدار 1). الجزائر : دار العلوم للنشر والتوزيع.
- محمد حسن يوسف. (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها ، بنك الاستثمار القومي ، 2007 ، نقلا عن موقع : . تم الاسترداد من
(www.saaaid.net/doat/hasn/hawkama.doc.(02/09/2014

- محمد ياسي غادر. (15 12, 2012). محددات الحوكمة ومعاييرها (ترقية بحثية في مؤتمر عالمي الدولي حول العولمة في عصر المعرفة يومي. تم الاسترداد من جامعة الجنان ، طرابلس ،لبنان: 07/10/2014). www.jinan.edu.lb/conf/mgke/1/50.pdf
- محمود خلف الجبوري. (2010). العقود الإدارية (الإصدار 2). الأردن، الأردن : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- علي معطي الله ، و شريخ بن زايد. (2012). تقنين الصفقات العمومية في الجزائر (الإصدار 2). الجزائر : دار هومة للنشر والتوزيع.
- نادية تياب. (2011). سلطة المصلحة المتعاقدة في صفقات التراضي. المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسة (1)، الصفحات 287-317.
- نسرين شرقي. (2013). القانون الإداري : التنظيم الإداري ، النشاط الإداري (الإصدار 1). الجزائر: بلقيس.
- جامعة بن عكنون :الجزائر ,كلية الحقوق .(رسالة ماجستير)صفقات الأشغال العمومية في النظام القانون الجزائري .(2013). ش,نوال
- هبة سرديوك. (2009). المناقصة كطريقة التعاقد الإداري (الإصدار 1). مصر ، مصر : مكتبة الوفاء القانونية.

الملاحق

ملحق رقم 1 الإستبانة:

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار- إليزي -
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستبيان

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان حوكمة صفقات

الأشغال في ظل المرسوم الرئاسي 247/15 المتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام،

يشرفنا أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة راجين التفضل بالإطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم ،حيث إن إستكمال الإجابة ستنعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها ، علما أن كافة المعلومات الواردة في الإستمارة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير

قافا بوجمعة

الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:

1. المؤهل العلمي : تكوين مهـ ☐ جامع ☐ دراسات عليـ ☐ ثانوي ☐

2- عدد السنوات الخبرة :

اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐

☐ من 10 الى 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

☐ -مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس مكتب ☐ موظف

2_ محاور الدراسة :

المحور الاول: الشفافية والموضوعية في إختيار المتعامل المتعاقد

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة
01	تحدد المصلحة المتعاقدة الحاجيات الواجب تلبيتها بصد وعقلانية في دفتر الشروط				
02	تحدد المصلحة المتعاقدة بموضوعية المعايير المتضمنة العرض التقني والمالي				
03	تكفي المدة الممنوحة في إطار المنح المؤقت للقيام باجراءات الطعن				
04	تكفي طريقة الإشهار المعمول بها لوصول المعلومات لجميع الاطراف المعنية				
05	يتمكن المتعامل المتعاقد من الحصول على أي ملف يطلبه ودون تاخير				
06	أساس إختيار المتعامل المتعاقد هو القدرات المالية والحد الأدنى من القدرات التقنية				
07	تمنح فرصة للمتعامل المتعاقد لتدارك الأخطاء الشكلية				
08	تسمح الأجال المحدودة لتقديم العروض مجالا واسع لإستقطاب عدد أكبر من المتعاقدين				
09	تكرس قاعدة أحسن عرض الموضوعية والشفافية في إختيار المتعامل المتعاقد:				
10	يُلجأ إلى إجراء التراضي البسيط لتلبية مصلحة عامة عند الظروف الطارئة				

المحور الثاني: المعوقات التنظيمية و التشريعية .

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة
01	وجود البيروقراطية على مستوى مكاتب الصفقات العمومية				

02	وجود ثغرات قانونية في أساليب إبرام صفقات الأشغال				
03	هناك نقص في خبرة وكفاءة الموظفين المسؤولين إجراءات المناقصة المنصوص عليها في قانون الصفقات العمومية				
04	عدم وجود دفاتر شروط قطاعية .				
05	تضارب الآراء المفسرة لبعض المواد القانونية.				

المحور الثالث : المعوقات العلمية والمهنية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
01	غياب الرقمنة في تسخير مكاتب الصفقات العمومية.					
02	عدم وضوح شروط اختيار الموظف المكلف بالصفقات العمومية.					
03	نقص في خبرة وكفاءة الموظفين المسؤولين على تسخير مكاتب الصفقات العمومية					
04	عدم وجود دورات تدريبية خاصة لتدريب وتكوين المسؤولين الذين يقومون بإبرام صفقات العمومية					
05	غياب محفزات مالية ومعنوية لأعضاء لجان الفتح وتقييم العروض					

المحور الرابع: المعوقات الرقابية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
01	عدم توفر الوعي على مستوى المجتمع المدني الذي يساعد الجهات الرقابية على كشف الفساد					
02	عدم وجود رقابة متخصصة خارجية تزامنية					
03	عدم وجود تحديد للمسؤوليات الرقابية على مستوى					

					الإدارات	
					عدم وجود حماية قانونية على المبلغ عن الفساد.	04
					إفتقار مراقبي الصفقات العمومية للخبرة والكفاءة الكافيتين لكشف الفساد	05

ملحق رقم 2 أسماء المحكمين:

الرقم	الاسم واللقب	مكان العمل
01	د/ إيمان بابة	المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار اليزي
02	د/ محمد الشريف الأمين	المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار اليزي
03	د/ستي سيد أحمد	المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار اليزي
04	د/ حميداتو نصر	المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار اليزي

الفهرس

الصفحة	الموضوع
I	إهداء
II	إهداء
III	شكر وعرفان
IV	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال البيانية
VII	فهرس الملاحق
VIII	قائمة الاختصارات والرموز
أ...١	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
2	المبحث الأول: ماهية صفقات الأشغال
3	المطلب الأول : ماهية صفقات الاشغال
9	المطلب الثاني: اطراف صفقات الاشغال
10	المطلب الثالث : مراحل ابرام صفقات الاشغال
15	المطلب الرابع : طرق ابرام صفقات الاشغال
22	المبحث الثاني: ماهية الحوكمة في مجال صفقات الإشغال
22	المطلب الاول : نشأة ومفهوم الحوكمة
30	المطلب الثاني : مبادئ واهداف الحوكمة
31	المطلب الثالث : المحاور الكبرى لحوكمة الصفقات
44	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
45	المبحث الأول: الخطوات المنهجية للدراسة

42	المطلب الأول: اختبار مجتمع الدراسة وتحديد عينة واداة الدراسة
45	المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات
49	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
49	المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد العينة
53	المطلب الثاني: تحليل واختبار الفرضيات
	الخاتمة
	الملاحق
	الفهرس

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور حوكمة صفقات الأشغال في تخفيض وتذليل المعوقات والعقبات التي تواجهها المصالح المتعاقدة في ولاية إليزي عند إبرامها لصفقات الأشغال العمومية ,حيث اعتمدت المنهج الوصفي في جانبها النظري وذلك لغرض الوصف الدقيق والتفصيلي للموضوع بالإضافة إلى أسلوب الدراسة الميدانية من خلال الإستعانة بالاستبيان الذي صمم لهذه الغاية , حيث تم توزيع 80 نسخة على أفراد عينة من موظفي وإطارات مكاتب الصفقات العمومية على مستوى 22 مديرية تنفيذية بولاية إليزي إسترجعنا منها 65 نسخة صالحة للتحليل والتي تمت معالجتها باستخدام حزمة تحليل البيانات الاحصائية spss وتوصلت نتائج الدراسة الى أن هناك علاقة عكسية بين الحوكمة والمعوقات (كلما ارتفعت الحوكمة ، إنخفضت المعوقات).

وخلصت الدراسة الى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها اعتماد برنامج تحسين كفاءة الموظفين ومراجعة النصوص القانونية المحددة لشروط التعيين في اللجان واعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال فيما يخص إعلانات الصفقات العمومية.

الكلمات المفتاحية : صفقات الأشغال، فساد , حوكمة، مصالح متعاقدة؟. شفافية، معوقات

Abstract:

This study aims to find out the extent of the commitment of the contracting interests in the state of Illizi to apply the principles of governance and its role in overcoming the obstacles that limit it when concluding works deals. For this purpose, 80 copies were distributed to a sample of employees of public procurement offices at the level of 22 executive directorates in the state of Illizi. 80 copies were retrieved, of which 65 are valid for analysis, which were processed using the spss statistical data analysis package. The results of the study concluded that there are regulatory and legislative obstacles that limit The application of the principles of governance by the contracting interests when concluding deals, in addition to the existence of scientific, professional and regulatory obstacles that limit them from applying the principles of governance when concluding public deals.

The study concluded with a set of suggestions, including the adoption of an efficiency improvement program staff and review the legal texts specific to the terms of appointment in committees and adoption Information and communication technology regarding public procurement advertisements.

Keywords: public contract, corruption, governance, contractual interests, transparency, obstacles.