جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسمعلوم مالية ومحاسبة

العنوان

دور الرقابة المالية في تفعيل العملية الإدارية في المؤسسة العمومية

دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم مالية ومحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق

من إعدادالطالبين:تحت إشراف:

- **فغالي مرية** — **د. نبيل قبلي**
- **غالم توفيق**

لجنة المناقشة

د. سردون مهدية.....أستاذ محاضر ب.....رئيسا

د. نبيل قبلي .....أستاذ محاضر ب .....مشرفا ومقررا

د. نادية مسعودي .....أستاذ مساعد أ.....ممتحنا

السنة الجامعية 2020/2019

جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسمعلوم مالية ومحاسبة

العنوان

دور الرقابة المالية في تفعيل العملية الإدارية في المؤسسة العمومية

دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم مالية ومحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق

من إعدادالطالبين:تحت إشراف:

- فغالي مرية
- غالم توفيق

د. نبيل قبلي

لجنة المناقشة

د. سردون مهدية.....أستاذ محاضر ب.....رئيسا

د. نبيل قبلي .....أستاذ محاضر ب .....مشرفا ومقررا

د. نادية مسعودي .....أستاذ مساعد أ.....ممتحنا

السنة الجامعية 2020/2019

شكر وتقدير

بعد السجود لله نشكر الله سبحانه وتعالى على حسن توفيقه لنا في شق طريق العلم وإتمام هذا العمل المتواضع

وأتقدم بالشكر الجزيل والثناء العطر إلى:

الأستاذ المشرف " قبلي نبيل " على مساعدته ونصائحه القيمة والإرشادات التي قدمها طوال فترة البحث

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة أساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى على حسن استقبالهم

تحية إجلال إلى كل الأساتذة الذين تابعوني طوال مشواري الدراسي من الإبتدائي، المتوسط، الثانوي، إلى الجامعي وكل من ساعدني من قريب أو بعيد

شكرا لكم جميعا

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

" قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين "

الحمد لله فالق الأنوار وجاعل الليل والنهار والصلاة والسلام على سيدنا محمد المختار صلى الله عليه وسلم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أغلى إنسان في الوجود "أمي الحبيبة" أطال الله عمرها

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه "أبي العزيز" أطال الله في عمره

إلى زوجي العزيز

إلى من ترعرعت معهم وبنا تحضني بينهم إخوتي وأخواتي

إلى صديقاتي وأخواتي التي لم تلدهن أمي

إلى كل من يسعهم قلبي وذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

بأسمى معاني الحب أهدي هذا العمل

مريم

إهداء

باسم الله الرحمان الرحيم

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاة والسلام على شرف خلقه سيدنا محمد

صلى الله عليه وسلم

إلى من أمدتني بالأمل والحنان ورافقتني بدعواتها

أمي نور قلبي

إلى من كان سندا وأمانا ومعلما والدي العزيز

إلى قلوب شاركتني كل لحظاتي إخوتي

إلى أصدقائي ومن عشت معهم أجمل اللحظات

الحياة الجامعية وإلى من جمعتني بهم الصدفة وقضيت معهم أوقات

لن تمحى من الذاكرة مهما طالت السنين

توفيق

ملخص:

تعرف الصفقات العمومية على أنها عقود مكتوبة مبرمة بمقابل مع المتعاملين الاقتصاديين بهدف تلبية حاجات المصالح المتعاقدة وفق شروط مسبقا في مجالات الأشغال واللوازم والخدمات والدراسات، فالرابطة التعاقدية هي إحدى الوسائل التي تتخذها المصالح المتعاقدة لتنفيذ مشاريعها وتسيير مرافقها.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كافة الإجراءات العملية للإبرام والتنفيذ والرقابة للصفقات العمومية والهيئات المكلفة بها ونظرا لطبيعة العقود المبرمة في مجال الصفقات العمومية وأهميتها لتحقيق حاجات المصلحة المتعاقدة وارتباطها كذلك بالخزينة العمومية وجب إخضاعها لشتى أنواع الرقابة لتكون كصمام أمان لحمايتها من مختلف الانحرافات والتجاوزات التي قد تؤدي إلى التلاعب بالمال العام، وقد تجسدت إجراءات الرقابة على اختلافها المفروضة على الصفقات العمومية في المرسوم الرئاسي 247/15 والمتمثلة في الرقابة الداخلية والخارجية والوصائية، ولقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي ولاستخراج نتائج البحث قمنا بدراستنا الميدانية بمديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى، باعتبارها تقوم بإبرام الصفقات العمومية التي تنظمها حسب ما جاء به المرسوم الرئاسي 247/15 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية.

الكلمات المفتاحية: الصفقات العمومية، الرقابة المالية، العملية الإدارية

Résumé :

Les marchés publics sont considères de types de contrats conclus par l'administration avec l'un des personne privées ou publiques dans le cadre de la réalisation des travaux fournitures études, services selon des conditions prédéfinies.

Le but de cette étude est de connaitre toutes les procédures pratiques pour la conclusion la mise en œuvré et le suivi des transactions publiques et des organismes qui en sont chargé. Il est soumis à différents types de contrats conclus dans le domaine des transactions publiques et à leur importance pour répondre aux besoins du service contractant et de rattachement au trésor public, Avec le fonds public et les procédures de contrôle de leurs différences imposées sur les transactions publiques, ils ont été incorporés dans le décret présidentiel 15/247, qui régit le contrôle interne et externe ainsi que la tutelle. Approche descriptive analytique afin destraire les resultats de la recherche, nous avons mené notre étude de terrain au departement des finances et marchés publics dans la direction des oevre universitaire d' ain defla, qui effectue régullierment des transactions publiques pour connaitre les procédures de conclusion, de mise en oevre et de contrôle des transats des transactions publiques régies par le décret présidentiel 15/247 sur le règlement des transactions publiques et les délégations de services publics.

Mots clés : transaction publiques, le contrôle Financial, opération administrative.

قائمة المحتويات

المحتويات	الصفحة
الشكر	
الإهداء	
الملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة	أ- ب-ت
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة على العمليات المالية	
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة المالية	**14-6**
المطلب الأول:نشأة وتعريف الرقابة المالية	**9-6**
المطلب الثاني:أنواع وأهداف الرقابة المالية	**12-9**
المطلب الثالث:المعايير المهنية والفنية والمادية للرقابة المالية	**14-12**
المبحث الثاني: مراحل أساليب ومستلزمات تنفيذ الرقابة المالية	**21-15**
المطلب الأول:مراحل عملية الرقابة المالية	**16-15**
المطلب الثاني:أساليب تنفيذ الرقابة المالية	**19-17**
المطلب الثالث:مستلزمات تنفيذ الرقابة المالية	**21-19**
المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة	**22- 24**
المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة	**24-22**
المطلب الثاني: أوجه الاختلاف والتشابه	**24**
المطلب الثالث: القيمة المضافة	**24**
الفصل الثاني: دور الرقابة المالية في تفعيل العملية الإدارية بمديرية الخدمات الجامعية –عين الدفلى-	
المبحث الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	**29- 31**
المطلب الأول: تعريف مديرية الخدمات الجامعية	**29**
المطلب الثاني: مهام أقسام مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى	**29- 31**
المبحث الثاني: إجراءات إبرام وتنفيذ صفقة التموين بالبيض الطازج وآليات الرقابة	**32-38**

عليها	
المطلب الأول: الإجراءات العملية لإبرام الصفقة الصفقات العمومية بمديرية الخدمات الجامعية عين الدفلى وآليات الرقابة عليها	**36-32**
المطلب الثاني:آليات الرقابة على صفقة البيض الطازج	**38-36**
المبحث الثالث: دور الرقابة المالية في تفعيل العملية الإدارية	**48-39**
المطلب الأول: خطوات العملية الإدارية	**47-39**
المطلب الثاني: المقابلة	**48-47**
الخاتمة	**53-51**
قائمة المراجع والمصادر	**55**
قائمة الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (01-01)	أوجه الإختلاف والتشابه	**24**
الجدول رقم (02-01)	ترتيب وإسم ولقب المتعاهدين	**34**

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل (02-01)	الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية ولاية عين الدفلى	**31**

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملاحق	الصفحة
الملحق 01	Estimation Adminsrtrative pour l’exercice 2019	
الملحق 02	Fiche De Lever Des Reserves	
الملحق 03	بطاقة مراقبة رفع التحفظات	
الملحق 04	أمر بداية الخدمة رقم 01 للمتعامل	

مقدمـــــــة

1. توطئة:

تحتل الرقابة المالية أهمية كبيرة في العملية الإدارية وتعد من أهم ركائز هذه العملية، ولابد من تنظيم عملية الرقابة بشكل يجعل منها أداة فاعلة في تطوير وتوجيه النشاط الإداري بكياناته المختلفة.

حيث يعتمد الاقتصاد الجزائري بصفة أساسية على ضخ الأموال العامة للقطاع الخاص من أجل إشراكه في تنشيط العجلة الاقتصادية وذلك بزيادة حجم النفقات، ولما تحتمله هذه السياسة من عدة مخاطر وجب عليها أن تدعم هذه الأخيرة بترسانة من القوانين التي تضمن عدم التلاعب بالمال العام ومحاربة الفساد.

2. طرح الإشكالية:

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

"**فيما يكمن دور الرقابة المالية في تفعيل العملية الإدارية في المؤسسة العمومية؟**"

3. الأسئلة الفرعية:

- ما هي الإجراءات العملية الممارسة من طرف الهيئات التنفيذية وما مستوى دورها الرقابي حسب التنظيم المعمول به؟.
- ما هي مستويات الرقابة على الصفقات العمومية على مستوى مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى؟.

4. صياغة الفرضيات:

الفرضية الأولى: تساهم الرقابة المالية في تفعيل العملية الإدارية من خلال المتابعة التي يضمنها المراقب المالي في كل خطوات العملية الإدارية من التوجيه إلى التنظيم، إلى التوظيف والرقابة.

الفرضية الثانية: تظهر لمسة المراقب المالي في تفعيل العملية الإدارية من خلال التدقيق الذي يفرضه على مختلف مراحل إعداد وعرض والمصادقة على الصفقات العمومية، وهو ما يؤدي بالموظفين في لجنة الخدمات القائمين على هذه الصفقات باحترام مبدأ الجدية والشفافية في العمل.

5. مبررات اختيار الموضوع:

1. أهمية الموضوع خاصة مع توجه معظم دول العالم نحو الرقابة على العمليات المالية في ظل الأزمات المالية والاقتصادية التي أضحت تعصف باقتصاديات الدول من حيت لآخر بما في ذلك الاقتصاديات المتقدمة.

2.الرغبة الشخصية في دراسة الرقابة المالية في المؤسسات العمومية، ومعرفة هل إذا كان معمول به في المؤسسات الجزائرية أم لا.

6. أهمية الموضوع:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة من خلال الدور الفعال الذي تلعبه الأجهزة الرقابية في مكافحة الفساد واللاعقلانية وترشيد القرار في استهلاك الاعتمادات المالية عند القيام بعمليات التنفيذ للإنفاق العمومي وكذلك بروز هذا الموضوع إلى الواجهة عند الحديث عن أسباب العجز المالي للمؤسسات العمومية، وكذا معرفة طرق الرقابة وأهميتها في اكتشاف الأخطاء والحد من التلاعبات والاختلاسات في المجال المالي.

7. الهدف من الموضوع:

- إبراز الدور الذي تلعبه الرقابة على العمليات المالية في ترشيد الصفقات العمومية
- توضيح كيفية مراقبة العمليات المالية من أجل تفادي الانحرافات والأخطاء الجسيمة التي تؤدي إلى تعريض المؤسسة العمومية إلى عواقب جد وخيمة
- محاولة تنبيه المسؤولين بالجهاز الإداري إلى أهمية الرقابة على المالية العامة وإعطاء صلاحيات أوسع للأجهزة والهيئات الرقابية لتحسين فعالية وأداء الإدارة.

8. حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى.
- **الحدود الزمنية:** سنة 2020.

9. منهج الدراسة:

وفق الإشكالية المطروحة سلفا والفرضيات الموضوعة من خلالها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسات وذلك من خلال وصف وتحليل متغيرات الدراسة كما تمت الاستعانة بأسلوب الدراسة الميدانية من خلال المقابلة وتحليل الملاحق المتمثلة في الوثائق والمستندات المالية المقدمة من مصالح المؤسسة محل الدراسة.

11. هيكل البحث:

- **الفصل الأول:** ويعالج تحت عنوان الإطار المفاهيمي للرقابة على العمليات المالية، والذي يتضمن ثلاث مباحث: المبحث الأول بعنوان مفاهيم عامة حول الرقابة المالية، المبحث الثاني يشمل مراحل أساليب ومستلزمات تنفيذ الرقابة المالية، أما المبحث الثالث جاء تحت عنوان الدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:**يعالج تحت عنوان دور الرقابة المالية في تفعيل العملية الإدارية بمديرية الخدمات الجامعية عين الدفلى، ويتضمن ثلاث مباحث: المبحث الأول بعنوان تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة، المبحث الثاني يشمل الإجراءات العملية لإبرام وتنفيذ الصفقات العمومية بمديرية الخدمات الجامعية لولاية

عين الدفلى وآليات الرقابة عليها، أما المبحث الثالث جاء تحت عنوان دور الرقابة المالية في تفعيل العملية الإدارية.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للرقابة على العمليات المالية

تمهيد:

تعد الرقابة على المال العام أحد الأدوار الأساسية المميزة لكافة المجتمعات الحديثة، بل أن نشأة البرلمانات جاءت في المقام الأول لتحقيق هذه العملية، من هنا كان من الضروري العمل على تدعيم وتعزيز الرقابة المالية بصورة تجعلها قادرة على الحيلولة دون العبث بالمال العام وإهداره.

ونظرا لحساسية المالية العمومية فإن جميع الأحكام القانونية والتنظيمية تجبر أعوان المحاسبة العمومية بالرقابة على تنفيذ العمليات المالية من جهة من أجل الحفاظ على الأموال العمومية وحسن تسييرها، ومن جهة أخرى من أجل حماية الأعوان أنفسهم الذين يمكن أن تترتب عليهم مسؤوليات ضخمة وخطيرة إذا أهملوا هذه الرقابة فتسببوا في إهمال إيراد ما أو وقوع عجز في الميزانية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة المالية

نجد أن للرقابة ميدان واسع عرف تطورات كبيرة ومتواصلة صاحبت تعقد النشاطات وتنوعها مع كبر حجم المؤسسة وضخامة الوسائل البشرية، المادية والمالية المستعملة، لذا سنقوم في هذا المبحث بتقديم النقاط التالية:

- نشأة وتعريف الرقابة المالية
- أنواع وأهداف الرقابة المالية
- المعايير المهنية والفنية والمادية للرقابة المالية

المطلب الأول: نشأة وتعريف الرقابة المالية

شهدت الرقابة المالية عدة تطورات في مختلف البلدان والعصور، حيث أصبحت كأحد أهم أعمدة بناء الدولة لما لها من فضل في الحد من الانحرافات والتلاعبات المالية، كما أعطيت لها عدة تعاريف من قبل الاقتصاديين.

الفرع الأول: نشأة الرقابة المالية

ترجع نشأة الرقابة المالية الحكومية إلى نشأة الدولة وملكيتها للمال العام وإدارته نيابة عن الشعب وتستمد مهنة التدقيق من حاجة الإنسان إلى التحقق من صحة البيانات المحاسبية التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته والتأكد من مطابقة تلك البيانات للواقع، وقد ظهرت هذه الحاجة أولا لدى الحكومات حيث تدل الوثائق التاريخية على أن حكومات قدماء المصريين واليونان كانت تستخدم مدققين للتأكد من صحة الحسابات العامة، وكذلك المدقق وقتها يستمع إلى القيود المثبتة في الدفاتر والسجلات والوقوف على مدى صحتها، وهكذا نجد أن كلمة التدقيق Auditing

مشتقة من الكلمة اللاتينية Audire ومعناها " يستمع"، ثم اتسع التدقيق ليشمل وحدات القطاع الخاص الاقتصادية من مشاريع ومنشآت مختلفة، خصوصا بعد التطور الذي حدث في علم المحاسبة جاء تباع نظام القيد المزدوج كما ورد في موسوعة " LougaPashilio" عام 1494م، ولقد ظهرت أول منظمة مهنية في "فينيسيا" بإيطاليا عام 1581م، حيث تأسست كلية "ROXONATI"، وكانت تتطلب ستة سنوات تمرينية بجانب النجاح في الامتحان الخاص ليصبح الشخص خبير في المحاسبة[1].

[1]– عوف محمد الكفراوي، **الرقابة المالية (النظري والتطبيق)**، الطبعة الثانية، مطبعة الانتصار لصناعة الأوفست، مصر، 2004، ص12.

ولقد كان لبريطانيا فضل السبق في تنظيم مهنة التدقيق، حيث أصبحت عملية تدقيق الحسابات مهنة مستقلة في بريطانيا عندما أنشأت جمعية المحاسبين القانونيين عام 1854م، وقد جاء قانون الشركات عام 1826م ينص على وجوب التدقيق بقصد حماية المستثمرين من تلاعب الشركات بأموالهم، ولقد دفع هذا القانون مهنة التدقيق خطوات هامة إلى الأمام حيث ساعد على الإهتمام بها وانتشارها بسبب الحاجة التي نشأت من أجلها، أما الدول الثانية في هذا السياق فكانت: فرنسا عام 1881م، الو.م.ا عام 1982م، المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين 1916م، وألمانيا عام 1902م، كندا عام 1904م، وفنلندا عام 1911م، وهكذا حتى عمت في جميع البلدان.[1]

وإن تطور المهنة في كل من البلدان السابقة الذكر مدين للسياسات الضريبية فيها، وذلك لأن تطور السياسة المالية للدولة وأخذها بأسلوب فرض الضرائب على الدخل، وقد أظهر نوعا جديدا من الرقابة هو الرقابة الضريبية، ومن أدواتها التدقيق الضريبي والذي خلق الحاجات إلى خدمات مدققي الحسابات، وكذلك فإن التوسع في ملكية الأسهم والسندات، ما استدعاه ذلك إلى إنشاء الأسواق المالية البورصات)، وسع استعمال التدقيق والمدققين الذين يستطيعون إظهار تقييم نتيجة أعمال المؤسسات ومداخيلها المالية بحياد واستقلال.

أما في إنكلترا فقد أنشأت هيئة الرقابة المالية في عام 1866م، وفي الو.م.أأنشات هيئة عليا للرقابة بموجب قانون الموازنة عام 1921م، كما أنشأت أول معهد للمراقبين الماليين عام 1930، وذلك للاهتمام بالأسس العلمية الإدارية.[2]

أما في المشرق العربي فكان لمصر السبق في هذا المجال، فقد بدأت مزاولة المهنة فيها دون تنظيم، وقد صدر عام 1909م من القانون رقم (01) المنظم لمزاولة مهنة تدقيق الحسابات، وأنشأ ديوان المحاسبة سنة 1942م، ثم تطور هذا الجهاز على الجهاز المركزي للحسابات سنة 1946م.

في سوريا أنشأ ديوان المحاسبة سنة 1938من والذي أطلق عليه اسم " الجهاز المركزي للرقابة المالية سنة 1967م"، وفي لبنان أنشأ ديوان المحاسبة سنة 1951م، وتم تعديله 1959م، ويتضح لنا من خلال هذا التمهيد للتطور التاريخي لمهنة تدقيق الحسابات أنه من العوامل الهامة التي ساعدت على نموها وتطورها مايلي[3]:

---

[1]– عبد الرؤوف جابر، **الرقابة المالية والمراقب الالمالي من الناحية النظرية**، دار النهضة العربية، لبنان، 2004، ص11.

[2]– رسول محمد العمودي، **الرقابة المالية العليا**، منشورات الحلبي الحقوقية، سوريا، 2005م، ص25.

[3]– عبد الرؤوف جابر، مرجع سبق ذكره، ص16 – 17.

- زيادة حجم المشاريع من حيث العمل فيها ونشاطها.
- تفويض السلطات للغير اقتصاديا
- ظهور شركات الأموال، مما أدى إلى فصل الملكية عن الإدارة أي الهيئة للمساهمين عن مجلس الإدارة
- صدور بعض القوانين والتشريعات كقانون ضريبة الدخل والأسواق المالية وغيرها مما جعل أصحاب المشاريع إلى توظيف المدققين وازدياد الطلب على خدماتهم

الفرع الثاني: مفهوم الرقابة المالية

قبل التطرق إلى التعاريف العديدة من طرف المختصين يجدر بنا أن نعرف المعنى اللغوي للرقابة.

أولا: لغة.

هي اسم مصدر من فعل رقب، وقد ورد في المعجم الوجيز ،رقبه رقبا بمعنى انتظره ولاحظه ودرسه وحفظه وهي المحافظة والانتظار، فالرقيب يعني الحافظ والمنتظر.

والخلاصة أن للرقابة في اللغة معان كثيرة منها: الحفظ والدراسة والرعاية والرصد والحذر والخوف من العقاب.[1]

ثانيا: اصطلاحا.

تعددت تعاريف الباحثين في الرقابة المالية منها:

لقد عرف الفرنسي " هنري فايول " الرقابة بأنها: " التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن الغرض منها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق في كل شيء".[2]

يعرف بعض العلماء الرقابة المالية بأنها: " مجموعة من الأعمال المتعلقة بمتابعة تنفيذ الخطة وتسجيل الأرقام التي تتحقق وتحليلها للتعرف على مدلولاتها ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية أي اتجاه يساعد على تحقيق الأهداف ومعالجة أي قصور".

[1]– زاهد محمود ديري، **الرقابة الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011م، ص35.

[2]– علي عباس، **الرقابة الإدارية في نظام الأعمال**، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008م، ص24.

ولقد عرفها آخر: " بأنها مجموعة العمليات اللازمة لمتابعة أعمال تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعة بقصد التعرف على أية انحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب إضافة إلى المحافظة على المال العام من الاختلاس أو الضياع أو سوء الاستعمال".[1]

الرقابة المالية هي الرقابة التي تقوم بها هيئات يتم إنشاؤها بقانون أو أي سند قانوني آخر، وتحدد اختصاصاتها بموجب ذلك السند القانوني، وتهدف إلى مطابقة العمل ذي الآثار المالية للقانون أو بمعنى أدق مطابقته لمختلف القواعد القانونية التي تحكمه سواء ما كان منها داخلا في إطار الموضوع القانوني، أي أن يكون العمل المالي مطابقا للتصرف القانوني، أو ما كان منها داخلا في إطار الموضوع القانوني، وهي التي تنظر في طبيعة التصرف ومحتواه ومكوناته، ويتم بموجب هذا النوع من الرقابة رقابة التصرف المالي من حيث النفقات أو الإيرادات العامة.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الرقابة المالية هي مجموعة من المبادئ والتشريعات الموضوعة بقصد التعرف على أي انحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب وذلك للمحافظة على المال العام.

المطلب الثاني: أنواع وأهداف الرقابة المالية

تعد الرقابة المالية من بين أهم العمليات السريعة للكشف عن الأخطاء ومعرفة سببها حيث تعددت أنواع الرقابة وأهدافها.

الفرع الأول: أنواع الرقابة المالية

تتعدد أنواع الرقابة المالية فهناك الذي يرتكز على الأجهزة القائمة بالرقابة وهناك من يرتكز على زمن الرقابة وهناك من يرتكز على طبيعة الرقابة.

أولا: من حيث الجهة التي تتولى الرقابة: هذا النوع من الرقابة ينقسم إلى قسمين هما:

1.الرقابة الداخلية: تقوم بها وحدة إدارية تعمل داخل الجهة الخاضعة للرقابة حيث يفترض أن تقدم للسلطة العليا ملاحظات متعلقة بمدى مشروعية وسلامة إدارة الأموال ودقة

[1]– شيوخي سامية، **أهمية الإستفادة من الآليات الحديثة والمنظور الإسلامي في الرقابة على المال العام**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير المالية العامة، جامعة تلمسان، 2011/2010.

الحسابات، واقتراحات بخصوص تطوير نظام التسيير وتحسينه بالقضاء على العيوب التي تشوبه.[1]

2.الرقابة الخارجية: تقوم بها هيئة عليا يفترض أن تكون مستقلة تماما عن الجهات الخاضعة للرقابة، وعادة ما يحدد إطار عملها بواسطة القانون وهو يشمل كل ما هو متعلق بالمال العام، حيث تشمل الرقابة الخارجية متابعة كيفية تنفيذ القوانين والتنظيمات ومدى مطابقة توجيهات السلطة السلمية، وبصفة عامة فإن للهيئة المدققة إمكانية طرح التساؤل المشروعية والملائمة والدقة المحاسبية، ومدى التقيد بمعايير الكفاءة وحسن السير والفعالية.

ثانيا: من حيث توقيت الرقابة: يأخذ هذا النوع من الرقابة صور متعددة هي:

1.الرقابة السابقة: تشير إلى اتخاذ كافة الاستعدادات والاحتياطات اللازمة لتجنب الوقوع في المشكلات والسيطرة على المدخلات وتوجيهها لإنجاز الأهداف المرغوبة، وتتخذ هذه الرقابة صورة الموافقة المسبقة من أجهزة الرقابة سواء كان شخص عام أو هيئة معنية، فلا يجوز الارتباط بالتزام أو دفع أي مبلغ قبل الحصول على موافقة الجهة المختصة بالرقابة المسبقة.[2]

2.الرقابة المتزامنة: هي رقابة متزامنة مع التنفيذ تهدف إلى التحقق من أن ما يجري عليه العمل يتم وفقا للخطط الموضوعة والقرارات المتخذة ومتابعة العمل أولا بأول وباستمرار وذلك لتجنب الأخطاء والإهمال واكتشافها حال وقوعها والتصرف السريع عن طريق معالجتها.

3.الرقابة اللاحقة: تبدأ بعد التنفيذ وبعد انتهاء فترة زمنية معينة (عادة ما تكون السنة المالية) بهدف الكشف عن الأخطاء التي وقعت أثناء التنفيذ وتقوم بها جهات رقابية غير خاضعة للسلطة التنفيذية كرقابة مجلس المحاسبة، فهي تعتبر رقابة شاملة تسمح بتقييم الخطى التي قطعتها أي منظمة كانت بغرض الترشيد او التعديل أو التطوير اللازم القيام به تجاه الممارسات الأفضل في مجال إدارة الأموال العمومية ولذلك يطلق عليها أحيانا بأنها رقابة تقييمية.

ثالثا: من حيث السلطة الممارسة للرقابة: تنقسم إلى: [3]

[1]– تحسين درويش، **اختلاس أموال الدولة**، مذكرة ماجستير في الحقوق،جامعة بن عكنون، الجزائر، 1996، ص14.

[2]– سناطور خالي،**الرقابة على النفقات العمومية**، دراسة حالة المفتشية العامة للمالية، مذكرة تخرج ماستر،الجزائر، 2006، ص 09.

[3]– عبد القادر موفق، **الرقابة المالية على البلدية**،أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ،2015 ص4.

1.الرقابة الإدارية: هي تلك التي تقوم بها أجهزة الحكومة على نفسها وتتناول كيفية تنفيذ الميزانية وتسيير الأموال العمومية، وهي رقابة هرمية سلمية لرؤساء على مرؤوسيهم.

2.الرقابة السياسية: بصورة عامة فالغاية من الرقابة على تنفيذ الميزانية هي التأكد من احترام الإجازة التي أعطاها البرلمان للحكومة في تحصيل الإيرادات وصرف النفقات، وتتحقق هذه الرقابة عن طريق التزام الحكومة بتقديم حساب ختامي في نهاية السنة المالية للبرلمان.

3.الرقابة القضائية: تقوم بها أجهزة مستقلة بهدف الحفاظ على المال، وعادة ما تتبع هذه الأجهزة رئيس الجمهورية حتى تتمتع باستقلال تجاه الوزارات المختلفة، وتقوم بتقديم تقرير سنوي لرئيس الدولة تبين فيه كل ما قامت به من أعمال وما كشفت عنه الرقابة المالية والمحاسبية من مخالفات مع تقديم، وهذه الرقابة يقوم بها مجلس المحاسبة في الجزائر.

الفرع الثاني: أهداف الرقابة المالية

اتخذت أهداف الرقابة المالية عدة أشكال منها الإدارية والتنظيمية، المالية، الاقتصادية، القانونية والاجتماعية.

أولا:

أهداف إدارية وتنظيمية: من الناحية الإدارية تهدف الرقابة إلى محاربة البيروقراطية والتباطؤ الإداري،والتأكد من أنظمة العمل تؤدي إلى أكبر نفع ممكن بأقل النفقات الممكنة وتصحيح القرارات الإدارية مما يؤدي إلى حسن سير العمل في كافة مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة.[1]

ثانيا:

أهداف مالية: تتمثل في العمل على المحافظة على الأموال العامة من التلاعب والسرقة والإهمال والتقصير في تحصيلها وغير ذلك من أوجه سوء الاستعمال بالإضافة إلى التأكد من استثمارها في أفضل الاستخدامات التي تحقق النفع العام وعدم الإسراف في صرفها وإنفاقها ومنع صرفها على المجالات التي تشبع مصالح خاصة فقط.[2]

ثالثا:

[1]– عبد القادر موفق،مرجع سبق ذكره، ص48.

[2]– عبد القادر مرفق، مرجع سبق ذكره، ص48.

أهـــداف اقتصـــادية: إن البـرامج الإنمائيـة، الاقتصـادية والاجتماعيـة بعـد المصـادقة عليهـا مـن قبـل البرلمـان تشـكل إطـارا للبـرامج الاسـتثمارية، والتـي مـن خلالهـا تحـاول تكثيـف مجهوداتهـا بغيـة التطـور الاقتصـادي والاجتمـاعي للـبلاد، وتحتـوي هـذه البـرامج الإنمائيـة نوعيـة التجهيـز والمبـالغ المخصصـة للتنفيـذ والفتـرة الزمنيـة، وأجهـزة الرقابـة بإمكانهـا مراقبـة وضـمان مـدى مطابقـة التنبـؤات الماليـة مـع الأهـداف المرجـوة والمسـطرة فـي البـرامج، وعـادة مـا ترجـع صـلاحيات المراقبـة والتحقيـق فـي هـذا الميـدان، إلـى البرلمـان والهيئـات التابعـة للـوزارات المكلفـة بالمالية بالإضافة إلى السلطات الوصية.[1]

رابعا:

أهـــداف قانونيـــة: تتمثـل فـي التأكـد مـن مطابقـة ومسـايرة مختلـف التصـرفات الماليـة مـن إيـرادات ونفقات للقوانين والأنظمة والتعليمات والتوجيهات والأصول المالية المتبعة.

خامسا:

أهداف اجتماعية: تتمثل في منع ومحاربة الفساد الإداري والاجتماعي بمختلف صوره.

المطلب الثالث: المعايير المهنية والفنية والمادية للرقابة المالية

يجـب عـدم النظـر إلـى الرقابـة الماليـة بحسـبانها وظيفـة محـدودة، وإنمـا يجـب النظـر إليهـا علـى أنهـا نشـاط متشـعب للغايـة متكامـل، وتنـدمج فيـه وظـائف الإدارة ووظـائف المحاسـبة للتأكـد مـن أن مـا يجـب عملـه قـد تـم تنفيـذه فعـلا، وتبيـان مـواطن القصـور ومـواطن الخطـوات المصـححة المناسبة.

ولا شـك أن أفضـل وسـيلة نحـو بنـاء إطـار متكامـل للرقابـة الماليـة هـي وضـع مجموعـة مـن الأسـس العلميـة وصـياغتها، تسـاهم فـي توضـيح مفهـوم الرقابـة الماليـة، وتبـين العناصـر الأساسـية التـي تتكـون منهـا وظائفهـا الرئيسـية والأسـاليب التـي تسـتخدم فـي تحقيـق الرقابـة الماليـة الفعالـة، ويمكـن تحديـد هـذه المجموعـة مـن الأسـس والأسـاليب التـي تسـتخدم فـي تحقيـق الرقابـة الماليـة، والتـي تعـد بحـد ذاتهـا الخصـائص الرئيسـية للنظـام الرقـابي الفعـال فـي الدولـة، وتـتلخص بما يلي:[2]

[1]– صرارمة عبد الوحيد، **الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، أيام 08–09 مارس 2005، ص137.

[2]– صرارمة عد الوحيد، مرجع سبق ذكره، ص138.

- استقلالية أجهزة الرقابة المالية عن السلطة التنفيذية، وقدرة هذه الأجهزة وكفايتها من الناحية المالية والإدارية والسلوكية وغيرها من أدوات ووسائل الاستقلال عنها.
- الاعتماد على مبدأ الفصل بين الوظائف الإدارية والوظائف التنفيذية الحسابية في الأجهزة العامة. ويتضمن ذلك الفصل بين الصلاحيات الإدارية المتمثلة بالتنسيب بالصرف والأوامر والإقرار من جهة، وبين الصلاحيات المتمثلة بالعمليات الحسابية التنفيذية ومجموعة الإجراءات المحاسبية من تقدير وقيودها من الجوانب الفنية الأخرى.
- استمرارية الرقابة في خط مواز لمراحل الموازنة كافة، وعلى شكل متابعة آنية مستمرة للتصرفات المالية كافة وتنوعها وتقييمها باستمرار، وتصحيح الانحرافات في حال ظهورها وقبل استفحالها ومعالجتها في الوقت المناسب.
- الاستفادة من الخبرات والتغذية العكسية ونظام المعلومات وسجلات النتائج التاريخية وذلك بهدف تطوير الأداء وتحسينه وتجنب الوقوع في المشكلات وتفادي تكرارها.
- يجب تطوير مفهوم الرقابة المالية وفقا لتطوير المفاهيم المالية وأدواتها الرئيسية كالموازنة العامة، حيث تطورت فكرة الموازنة من كونها مجرد أداة مالية حسابية إلى أداة اقتصادية فعالة ومؤثرة.
- تعزيز الثقة المتبادلة والتكامل والتنسيق والتعاون بين أجهزة الرقابة المالية وأجهزة الإدارة المالية من جهة والجهات التنفيذية والإدارية من جهة أخرى.
- توافر المعلومات والبيانات المالية والإحصائية وتنظيمها وتحليلها من خلال نظام متكامل وفقا لأحدث الأساليب الإدارية والفنية.
- ضرورة انسجام الرقابة مع المناخ التنظيمي وطبيعة المنظمة وأوضاعها المالية والإدارية والتنافسية، وهذا الانسجام ضروري لتطبيق الأساليب الرقابية بفعالية، وبالتالي تحقيق أهداف الرقابة العامة والمالية.
- تنوع أساليب الرقابة واستعمالها بشكل تكاملي ومستمر، بحيث تعزز الأساليب المختلفة للرقابة بعضها بعضا، وتكشف الثغرات الموجودة في نظام الرقابة نفسه أو العمليات الإدارية الأخرى.
- الدقة والوضوح والمرونة في أساليب الرقابة ومعاييرها، وسرعة اكتشاف الانحرافات في أوقاتها ووجود معالجات فورية لها، ويتضمن ذلك صحة المعايير وموضوعيتها في الحكم على الأداء الفردي والتنظيمي.
- الاقتصاد والكفاية بحيث تكون تكاليف نظام الرقابة وإجراءاتها وأساليبها منخفضة.
- قيام الرقابة على مبدأ المشاركة ين الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المسائل المهمة.

- تأسيس نظام الرقابة على النظرة الوقائية والتطلع إلى الأمام، أو التغذية الأمامية للمعلومات وتوقع المشكلات قبل حدوثها، وتصور الإجراءات التصحيحية والحلول الفورية لأي عقبات تظهر أثناء تنفيذ الأعمال وعدم السماح بالتفاقم والتعقيد.
- الرقابة تضمن استقامة ونزاهة الموظفين والتأكد من أدائهم لمهامهم وواجباتهم بكل أمانة واستقامة.
- الرقابة المالية من أهم الوسائل التي تلزم جميع الموظفين باختلاف مواقعهم الإدارية على احترام وتطبيق القوانين والتعليمات كاملة.
- الرقابة المالية صمام أمان للإدارة العليا إذ تكفل وتضمن استمرارية العمل بصورة جيدة حسب الخطة المرسومة.

المبحث الثاني: مراحل أساليب ومستلزمات تنفيذ الرقابة المالية.

لتنفيذ عملية الرقابة المالية يجب إتباع أساليب مرورا بعدة مراحل ومستلزمات وسنتطرق في هذا المبحث إلى النقاط التالية:

- مراحل عملية الرقابة المالية

- أساليب تنفيذ الرقابة المالية ومبادئها.
- مستلزمات تنفيذ الرقابة المالية ووسائلها.

المطلب الأول: مراحل عملية الرقابة المالية.

للقيام بعملية الرقابة المالية يجب أن نمر بأربع مراحل أساسية هي:

الفرع الأول: مرحلة الإعداد.

قبل القيام بعملية الرقابة يجب تحضير فريق العمل الذي سوف يقوم بعملية الرقابة وتعد هذه المرحلة من المراحل الهامة لأن اختيار أفراد العمل الأكفاء سوف ينعكس بصورة جيدة على باقي المراحل.

لذلك على المراقب المالي أن يتمتع بعدد من الخصائص منها:

- قدرة المراقب المالي على توفير معلومات دقيقة عن أوجه نشاط المنشأة المالي.
- الإلمام بأوجه نشاط المنشأة الخاضعة للرقابة.
- قدرة المراقب المالي على الاتصال مع جميع إدارات المنشأة.
- اكتساب ثقة الآخرين الأمر الذي يؤدي إلى تسهيل مهمته في الرقابة وذلك من خلال تقديم المساعدة.
- القدرة على تحليل البيانات المتوفرة وتحويلها إلى معلومات ذات فائدة.
- أن يتسم بالموضوعية والمرونة ويبتعد عن التحيز.

الفرع الثاني: مرحلة جمع البيانات.

في هذه المرحلة يقوم فريق عمل الرقابة بجمع البيانات المالية من مصادرها سواء كانت محفوظة في السجلات المحاسبية أو المحفوظة على أجهزة الحواسيب واستخراج هذه البيانات وجدولتها للقيام بالعملية التي ستليها.

الفرع الثالث: مرحلة الفحص.

في هذه المرحلة يقوم المراقب المالي بمقارنة البيانات التي حصل عليها مع ما هو مخطط وهنا يستعين المراقب المالي بأدوات الرقابة المالية وهي:

- **الموازنـــة التخطيطيـــة:** وتعتبـر مـن أهـم الأدوات المسـتخدمة فـي الرقابـة وهـي عبـارة عـن خطـة شـاملة لجميـع عمليـات المنشـأة خـلال مـدة معينـة فهـي تحتـوي علـى معـايير مـن أجـل مقارنـة الإنجاز الفعلي وقياس الأداء.
- **التحليـــل المـــالي:** يعتبـر التحليـل المـالي الخطـوة الأساسـية فـي الرقابـة الماليـة لأن هـذه العمليـة تتضـمن مقارنـة الخطـط الموضـوعة ومسـتوى تنفيـذها، والمقارنـة بـين الفتـرات الزمنيـة المختلفـة وبين المنشآت المتماثلة.

وتتم عملية المقارنة في التحليل المالي من خلال:

- **تحليل القوائم المالية:** وذلك من خلال الميزانية العمومية حسب الدخل.
- **التحليـــل عـــن طريـــق النســـب الماليـــة المختلفـــة:** مثـل نسـب السـيولة والربحيـة والعائـد علـى الاستثمار.

الفرع الرابع: التقارير المالية

بعـد الانتهـاء مـن العمليـات السـابقة يـأتي دور رئـيس فريـق عمـل الرقابـة لإعـداد التقريـر المـالي للمدير ليصبح على علم بكل العمليات المالية أثناء تنفيذ الخطة المالية وعند الانتهاء منها.

وهـذه التقـارير الماليـة يجـب أن تكـون مختصـرة وذلـك مـن خـلال إمـا عرضـها علـى شـكل رسـوم بيانيـة أو بأشـكال أخـرى تظهـر مـدى التغيـرات الماليـة التـي تحـدث فـي المنشـأة وتعـرض أسـباب المشاكل المالية.[1]

المطلب الثاني: أساليب تنفيذ الرقابة المالية ومبادئها

بغية تنفيذ الرقابة المالية لابد من إتباع عدة أساليب وفق مبادئ معينة.

[1]– حسام درعزيني، **الرقابة المالية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا،2004، ص 01.

الفرع الأول: أساليب تنفيذ الرقابة المالية

تقوم جهات الرقابة المالية بتنفيذ مهامها بطرق مختلفة وغالبا ما تحدد الأنظمة الرقابية نوعا أو أنواع من هذه الأساليب، لاتباعها من قبل الجهة المسؤولة عن القيام بالرقابة. وتتم الرقابة بإحدى الأساليب التالية:

- **الرقابة الشاملة:** وفقا لهذا الأسلوب تتولى جهات الرقابة إجراء رقابة عامة وتفصيلية على جميع المعاملات المالية التي تمارسها الجهات الخاضعة للرقابة، وقد تطبق الرقابة الشاملة في مجال نوعي معين من مجالات الأعمال للجهة الخاضعة للرقابة.
- **الرقابة الانتقائية:** وفقا لهذا الأسلوب يتم اختيار عينة من بين المعاملات المالية المراد مراقبتها وفحص تلك العينة كونه نموذجا قياسيا للأعمال المالية للجهة الخاضعة للرقابة، ويتم اختيار العينة إما بشكل عشوائي أو بشكل إحصائي منظم تبعا لنوع المعاملات فيتم رقابة تلك العينة المختارة بالكامل أو مراجعة الإجراءات المرتبطة في عينات مختلفة.
- **الرقابة المستمرة:** يتضح أسلوب الرقابة المستمرة في الرقابة الداخلية التي يمارسها محاسب الإدارة، حيث يتم الفحص والمراقبة بشكل مستمر للمستندات والقيود الحسابية للجهة الخاضعة للرقابة طول العام.
- **الرقابة الدورية:** تتم هذه الرقابة على فترات دورية خلال السنة، كأن تقوم أجهزة الرقابة الخارجية بمراجعة دورية لبعض الوحدات الخاضعة للرقابة، أو في حالة جرد المخازن والعهد في فترات تحددها الإدارة، أو تحددها جهة الرقابة، أو في حالة إجراء الرقابة السنوية على الحسابات النهائية لكل عام وإصدار التقرير الرقابي السنوي.
- **الرقابة المفاجئة:** حيث تتولى جهة الرقابة إجراء رقابة مباغتة تستهدف موضوعا أو موضوعات معينة نتيجة أخبار مسبقة عن مخالفة مالية، أو بناء على طلب من جهات مسؤولة، وقد يتولى الجهاز المكلف بالرقابة هذه الطريقة بين فترات وأخرى لجعل الهيئات الخاضعة للرقابة في حالة شعور دائم بيقظة الجهاز الرقابي ومتابعة مهامه الرقابية.[1]

الفرع الثاني: مبادئ الرقابة المالية

[1]– محمد خير العكام، **المالية العامة**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص373.

إن نظام الرقابة على الأموال العمومية يرتكز على عدة مبادئ تمثل أساس ركيزة هذا النظام، هي مبادئ الشرعية والنظامية والفعالية والمردودية.

أولا: مبدأ الشرعية والنظامية.

فعملية تحصيل الإيرادات وصرف النفقات لا يمكن أن تتم إلا بعد موافقة قانونية مسبقة ولا يمكن تنفيذها غلا من طرف شخص مؤهل قانونيا.

1.عملية تنفيذ النفقات والإيرادات يجب أن تكون مجازة قانونيا:فكل تنفيذ لنفقة أو إيراد يجب أن تتوفر على إجازة قانونية حيث تمثل شرط أساسي لازم لتنفيذها ويجب أن يأخذ بعين الاعتبار الجانب السياسي، الجانب المالي، والجانب الإداري.

ولتجنب أن تفقد هذه الإجازة معانيها بسبب عدم احترام هذه الجوانب فإن تنفيذ الميزانية يخضع لعدة إجراءات صارمة تخص طرق تنفيذ مدته والأعوان المكلفين بذلك.

2.عملية تنفيذ الميزانية تكون من طرف أشخاص مؤهلين قانونيا:تنفيذ الميزانية لا يجب أن يكون مجازة قانونا فقط بل يجب أن يكلف بها أشخاص مؤهلين مكلفين بتنفيذ العمليات المالية هما الآمر بالصرف والمحاسب العمومي.

ثانيا: مبدأ نظامية العمل المالي.

1.نظامية عملية التسيير: في هذا الإطار يجب التحقق من مدى مطابقة التصرف المالي مع الإجازة الميزانية والقوانين والتنظيمات، وموافقة العملية المالية مع الإجازة الميزانية إذ أن احترام هذه الإجازة يعني احترام مبدأ سنوية الاعتمادات والتخصيص القانوني للعملية وسقف الاعتمادات.

2.موافقة عملية الإنفاق للتشريعات واللوائح: عملية الإنفاق يجب أن تكون موافقة للقوانين واللوائح وعند التنفيذ يجب احترام النظم المطبقة في هذا المجال والنصوص المتعددة التي تحتوي على قواعد تنفيذ العمليات المالية تكون مرتبطة أكثر بشكلية التنفيذ.

3.انتظام وصحة القيود المحاسبية: تنفيذ العمليات المالية تتطلب من الأعوان المكلفين بذلك مسك دفاتر محاسبية وهي تعتبر عملية قانونية، فلآمر بالصرف الذي ينفذ العمليات المالية بمرحلتها الإدارية لابد أن يمسك محاسبة للالتزامات وأخرى للحوالات المصدرة، بينما المحاسب العمومي لابد له من مسك محاسبة خاصة

بدخول وخروج الأموال، ويجب أن تكون القيود المحاسبية مقدمة بكل صدق وأمانة وتنظيم محكم والأعوان المكلفين بتنفيذ العمليات المالية لابد لهم أن يحترموا التعليمات المنصوص عليها في وقانون المحاسبة العمومية.

ثالثا: مبدأ الفعالية والمردودية.

هذا المبدأ يقودنا إلى التحقق من فعالية التسيير ثم مردودية العمل الإداري وبالتالي المرفق العام.

1. **فعالية التسيير:** مفهوم فعالية التسيير مرتبط بالمنفعة العامة المقدمة من المرفق العام، كما أنه مرتبط بالحاجات العامة وذلك بالبحث عن موازنة بين الغايات والنتائج المتحصل عليها.
2. **مردودية العمل الإداري:** لضمان تقديم الخدمات العامة تقوم الدولة بتسخير وسائل هامة خاصة اعتمادات مالية ضخمة، ورغم كون هذه الخدمات العمومية غير معنية بقوانين المنافسة الحرة لكنها قد تكلف غالبا في حالة ما إذا كان هناك سوء تسيير، وإذا اختفت الرقابة يعني ذلك غياب آليات تضمن استعمال رشيد للوسائل.[1]

المطلب الثالث: مستلزمات تنفيذ الرقابة المالية ووسائلها

لتنفيذ الرقابة المالية هناك عدة مستلزمات ووسائل يجب على المراقب المالي الإلتزام بها.

الفرع الأول: المقومات الأساسية لنظام الرقابة الفعال

لابد أن تتميز الرقابة المالية بجملة من الخصائص نوجزها فيما يلي:

أولا: الدقة: بمعنى أن تكون جميع العمليات المالية التي تضمنتها الخطة التنظيمية واضحة ودقيقة ويسهل فهمها تحدد فيها الأهداف الكلية والتفصيلية التي يسعى الجهاز الرقابي إلى تحقيقها وترتيبها وفق أولويات معينة، ومعرفة السلطات ومسؤوليات كل عون مكلف بالرقابة المالية، مما يسهل عملية الرقابة المالية.[2]

ثانيا: المرونة والملائمة والفعالية: يجب أن يلائم نشاط الرقابة طبيعة عمل الجهة موضوع الرقابة، حيث يجب أن تختلف برامج المراجعة والفحص في إدارات الدولة عنها في شركات القطاع العام، وأن تكون المعايير المستخدمة في الرقابة المالية مرنة، والفعالية تكمن في

[1]– صرارمة عبد الوحيد، مرجع سبق ذكره، ص139–141.

[2]– عبد الفتاح الصحن، **الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الكلي والجزئي**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص160.

قياس مدى تحقيق الخطة التنظيمية للأهداف المطلوبة وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه فعلا بما كان مستهدفا.[1]

ثالثا: البساطة والموضوعية: يجب أن يكون نظام الرقابة سهلا وواضحا للقائمين عليه فبساطة النظام الرقابي ووضوحه تعتبر من الشروط اللازمة لنجاحه وفعاليته، فالبساطة بمعنى أن تكون الخطة التنظيمية للعمليات المالية مبسطة وغير معقدة ويبين فيها توزيع الصلاحيات على مختلف المستويات الإدارية، أما الموضوعية هي أن تكون المعايير المحددة للرقابة المالية لا دخل للعمل الذاتي فيها ولا تخضع للعلاقات الشخصية.[2]

رابعا: السرعة: يجب أن تعطي الرقابة تقريرا عن الانحرافات والتجاوزات بسرعة لكي تقلل التأثيرات الضارة لتلك الانحرافات، فكلما تم الاكتشافات الانحرافات مبكرا كلما أمكن الإسراع في اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها.

خامسا: التكلفة والاقتصاد: بمعنى أن تكون التكاليف المرصودة لممارسة الرقابة المالية معقولة نسبيا، بحيث يجب أن يكون عائد النظام الرقابي أكبر مما ينفق فيه من جهد ووقت ومال.

سادسا: التحليل: إن مهمة النظام الرقابي لا تنحصر على كشف الأخطاء فحسب، بل يجب ان يتعدى إلى معرفة أسباب الانحرافات والأخطاء، والعوامل والظروف التي أدت إلى حدوثها من أجل تجنبها وإيجاد الحلول لها، لذلك النظام الرقابي هو الذي يكتشف الخطأ ويحلله ويحدد المسؤول عنه، وأسبابه ونتائجه وكيفية علاجه.

سابعا: التنبؤ المستقبلي: بمعنى أن يعتمد النظام الرقابي على عنصر الخبرة من أجل تجنب الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها.

ثامنا: الملائمة: يجب أن تكون الخطة التنظيمية للرقابة المالية تتلاءم مع طبيعة الهيكل التنظيمي للجهاز الرقابي حيث تحدد فيه صلاحيات ومسؤوليات كل عون مكلف بالرقابة، بحيث لا يمكن لأي عون أن يتعدى مهام عون آخر في إطار العمل الرقابي كاحترام الفصل بين وظيفة الآمر بالصرف ووظيفة المحاسب العمومي.[3]

---

[1]– عبد الفتاح الصحن، مرجع سبق ذكره، ص160.

[2]– سيروان عدنان مبزرا الزهاوي، **الرقابة المالية على تنفيذ الموازنة العامة في القانون العراقي**، منشورات الدائرة الإعلامية في المجالات النواب، بغداد، العراق، ص95.

[3]– مصطفى صالح سلامة، **مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية**، ط1، دار البداية، عمان، الأردن، 2010، ص 104.

الفرع الثاني: وسائل الرقابة المالية

للرقابة المالية وسائل عديدة تعتمد عليها أهمها:

أولا: القوانين والتعليمات واللوائح: لا تصح الرقابة إلا بوجود نصوص قانونية صارمة تضبط قواعدها وهيئاتها وشروطها، كما تصدر تعليمات ولوائح للولاة من طرف الوزارة المكلفة بالمالية تضم قواعد الرقابة المالية وذلك للتأكد من أن القوانين المتعلقة بالرقابة المالية معمول به بدقة.[1]

ثانيا: المراجعة والتفتيش: يجب أن يكون ذلك بواسطة أفراد أو أجهزة لم تشترك في العمليات التنفيذية، وقد تتم المراجعة قبل إتمام التصرفات المالية وقد تتم بعد انتهاء التصرفات المالية ويشترط هنا وجود المستندات والبيانات الكافية وبالشكل المطلوب، بحيث يمكن مراجعتها وتحليلها وتحديد الانحرافات إن وجدت والتأكد من سلامة النتائج، كما يمكن القيام بالتفتيش المفاجئ للوحدات للتأكد من سلامة التصرفات المالية.

ثالثا: الحوافز والجزاءات: لابد أن يكافأ المراقب بأحسن الأداءات في القيام بخدماته، وفي نفس الوقت يجب تسليط جزاءات على من تهاون او أهمل القيام بعمله، كل هذا لتحسيس القائم بالرقابة بوجود رقابة عليه مما يؤدي به إلى الشعور بالمسؤولية لأداء عمله بأحسن وجه.[2]

[1]– إبراهيم بن داود، **الرقابة المالية على النفقات العمومية**، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر،ص 21.

[2]– عوف محمد الكفراوي، مرجع سبق ذكره، ص27.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بالتطرق إلى الدراسات السابقة، حيث يتكون هذا المبحث من مطلبين، المطلب الأول نقوم فيه بعرض الدراسات السابقة، والمطلب الثاني يتمحور حول أوجه الاختلاف والتشابه، أما المطلب الثالث كان حول القيمة المضافة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

وجدت بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ولكن ليس مستقل أو بصورة منفصلة ومتكاملة وإنما كانت مفردات هذا الموضوع.

الدراسة الأولى: جبارة نصيرة بعنوان " الرقابة المالية وأهميتها الاقتصادية في ظل عصرنة النظام المالي العمومي" أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية، سنة 2017/2016، جامعة يحيى فارس بالمدية.

ترتكز هذه الدراسة على ابراز دور وآليات الرقابة المالية في ترشيد الإنفاق العام وحمايته من الفساد المالي والإداري، وذلك أن الرقابة المالية تقوم على التأكيد من مشروعية وسلامة عمليات التنفيذ ومدى موافقتها للخطة المقررة في الموازنة العامة للدولة، خلصت الدراسة إلى أن أجهزة الرقابة المالية في تنفيذ الموازنة العامة في الجزائر والمتمثلة في الرقابة الداخلية والتي تمارسها أجهزة السلطة التنفيذية ولجان الصفقات العمومية والمفتشية العامة للمالية كلها لم تفلح في حماية المال العام، والحد من انتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري بالشكل المطلوب.

الدراسة الثانية: دراسة إسلام زياد، وشكري الظاظا تحت عنوان " دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء الإداري " سنة 2016/2015، بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة بفلسطين رسالة ماجستير.

وقد هدفت هاته الدراسة إلى تبيان أسس وخصائص العمل الرقابي الفعال والتطرق إلى الأدوات والوسائل المتبعة لتنفيذ العمل الرقابي وكذا مقدماته.

الدراسة الثالثة:دراسة دويدي سهيلة تحت عنوان " دور الرقابة المالية في ترشيد النفقات العامة " سنة 2017/2016، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم شهادة ماستر أكاديمي تخصص مالية نقود وتأمينات.

حيث كانت الغاية من هذه الدراسة التعرف على نشأة الرقابة المالية وكذا تعريفها وأنواع الرقابة المالية بالإضافة إلى التطرق إلى مراحل وأساليب تنفيذ الرقابة المالية، ومجالات وسبل نجاح الرقابة المالية وأهميتها، حيث خلصت هذه الدراسة إلى:

– إن للرقابة المالية دور كبير وهام في توجيه النفقة إلى ما خصصت له، فيما أنها رقابة قبلية فهي لا تسمح بأي خطأ في التخصيص القانوني للنفقة.

– ترشيد النفقات العامة مهمة صعبة تتولاها الرقابة المالية في ظل الاختلاسات ونهب المال العام.

الدراسة الرابعة: دراسة منيجل بسمة تحت عنوان " أثر الرقابة المالية على ترشيد إدارة المؤسسة العمومية " سنة 2014/2013، جامعة 08ماي 1945 مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر فرع علوم التسيير تخصص إدارة مالية.

حيث تم التوصل في هاته الدراسة إلى النتائج التالية:

– الرقابة المالية هي ضمان لسلامة العمليات وكشف الانحرافات والتأكد من مطابقة هذه العمليات للأنظمة والقوانين سارية المفعول

– مراحل تنفيذ النفقة هي المرحلة الإدارية وتشمل الالتزام والتصفية والآمر بالدفع، والمرحلة المحاسبية

– دور المحاسب العمومي هو السهر على احترام حدود النفقات العامة وبعدم تجاوز مهمة الاعتمادات الموجودة بكل سند.

– الرقابة المالية تكون إما قبل أو بعد التنفيذ.

الدراسة الخامسة: دراسة بن عيسى مغزتي تحت عنوان " دور الرقابة المالية في ترشيد النفقات العامة " سنة 2019/2018، جامعة الجيلالي بونعامة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص محاسبة وتدقيق.

وقد كان من بين أهم أهداف هاته الدراسة التعريف بالنفقات العمومية وكذا تبيان نشأة الميزانية والتعريف بها، بالإضافة إلى تقسيمات الميزانية وكيفية تنفيذ النفقات العمومية بالإضافة إلى التعريف بالرقابة المالية وتبيان وسائلها وأهدافها وأنواعها، والتطرق إلى نظامي الرقابة القبلية والبعدية.

وقد خلصت هاته الدراسة إلى النتائج التالية:

-الرقابة المالية هي ضمان لسلامة العمليات المالية وكشف الانحرافات.

– مراحل تنفيذ النفقة في المرحلة الإدارية وتشمل الالتزام والتصفية والأمر بالدفع، والمرحلة المحاسبية وتشمل الدفع.

– الرقابة المالية تكون إما قبل أو بعد أو أثناء عملية التنفيذ.

المطلب الثاني: أوجه الاختلاف والتشابه

الجدول رقم (01-01): أوجه الاختلاف والتشابه

الدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
الدراسة الأولى	من حيث الموضوع	من حيث المنهج المتبع من حيث القطاع
الدراسة الثانية	من حيث الموضوع من حيث الحدود المكانية	من حيث المنهج المتبع من حيث القطاع
الدراسة الثالثة	من حيث الموضوع	من حيث المنهج المتبع من حيث القطاع
الدراسة الرابعة	من حيث الموضوع	من حيث المنهج المتبع من حيث القطاع
الدراسة الخامسة	من حيث الموضوع	من حيث المنهج المتبع من حيث القطاع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على المعطيات.

المطلب الثالث: القيمة المضافة

بعد أن قمنا بتلخيص الدراسات السابقة وإظهار أوجه التشابه والاختلاف لاحظنا أن كل دراسة جاءت لتكمل سابقتها من الدراسات والتي تعتبر حلقة وصل لما بدأته سابقتها من الدراسات والتي ترتكز في مجملها الرقابة المالية في المؤسسة وحمايتها من الفساد المالي والإداري، ذلك أن الرقابة المالية تقوم على التأكيد من مشروعية وسلامة عمليات التنفيذ ومدى موافقتها للخطة المقررة في الميزانية العامة للدولة، وخلصت الدراسة إلى التعرف على

ميزانيات المؤسسات العمومية للدولة والحرص على المال العام من خلال تقليل التبذير والإسراف فيهن والوصول إلى الغاية التي تسعى إلى تحقيقها هاته المؤسسات العمومية.

خلاصة الفصل:

بعدما تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي والأدبيات النظرية للرقابة المالية نستخلص أن الرقابة المالية هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات اللازمة لمتابعة أعمال التنفيذ، الخطط والسياسات الموضوعة بقصد التعرف على أية انحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.

كما أن الهدف الأساسي للرقابة المالية هو الحفاظ على المال العام للدولة وحمايته من الاختلاسات والفساد المالي والإداري، وصرفه على الوجه الأمثل دون حصول أي إسراف أو تبذير أو تقتير، كما قسمت الرقابة المالية الرقابة المالية إلى عدة أنواع وفقا لمعايير مختلفة.

وهناك هيئات قبلية متكفلة بالرقابة المالية وتتمثل في مراقبة المراقب المالي والمحاسب العمومي ورقابة الصفقات العمومية، أما الهيئات المتكفلة بالرقابة البعدية فهي رقابة المفتشية العامة للمالية، ومجلس المحاسبة، والرقابة الشعبية السياسية.

الفصل الثاني:

دور الرقابة المالية في تفعيل العملية الإدارية بمديرية الخدمات الجامعية-عين الدفلى-

تمهيد

انطلاقا من الجانب النظري لموضوع الدراسة والذي تناولنا في الإجراءات التي تمر بها عملية إبرام وتنفيذ الصفقات العمومية وآليات الرقابة عليها في ظل المرسوم 247/15 سنقوم من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك من خلال إعداد دراسة حالة، والتي كانت على مستوى مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى كنموذج لدراستنا سنبين على ضوئها الإجراءات المطبقة في إبرام الصفقات وتنفيذها آليات الرقابة عليها، بحيث تقوم المديرية بإبرام عدة صفقات، ونظرا لان المديرية تقوم بتقديم خدمات لفائدة الطلبة فان جل الصفقات التي تبرمها هي صفقات لوازم وقمنا بدراسة صفقة تموين الإقامات الجامعية التابعة لها بالحلويات، وهو ما أوجب تقسيم هذا الفصل إلى 3 مباحث:

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: إجراءات الإبرام والتنفيذ بصفقة التموين بالحلويات وآليات الرقابة عليها.

المبحث الثالث: دور الرقابة المالية في تفعيل العملية الإدارية.

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة، أقسام ومهام مديرية الخدمات الجامعية كما نعرج عن الطبيعة القانونية.

المطلب الأول: تعريف مديرية الخدمات الجامعية عين الدفلى.

تقع مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى بمدينة خميس مليانة فندق الملتقى سابقا على الطريق الوطني رقم 04، والتي تبعد عن مقر الولاية ب25 كم شرقا و119 كم غرب الجزائر العاصمة، والتي أنشأت إثر التقسيم الإداري الأخير لسنة 2004، وهي جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة ذات طابع عمومي خدماتي، أنشأت بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2004/12/22، المعدل والمتمم بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2008/07/07، المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقراتها ومشتملاتها.

وتضم مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى أربع إقامات جامعية وملحقة وهي:

– الإقامة الجامعية 1000 سرير خميس مليانة.

– الإقامة الجامعية 500 سرير المعهد التكنولوجي سابقا (EX–ITE) خميس مليانة.

– الإقامة الجامعية 1500 سرير – بوطان – خميس مليانة.

– ملحقة الوئام 250 سرير.

المطلب الثاني: مهام أقسام مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى.

الفرع الأول: قسم الموارد البشرية: ويضم مصلحتين:

أولا: مصلحة متابعة المسار المهني: ومن مهامها:

– متابعة الانشغالات اليومية المهنية للموظفين.

– تنظيم أوقات العمل وتطبيق الأنظمة واللوائح الداخلية للإقامات.

ثانيا: مصلحة التكوين وتحسين المستوى: ومن مهامها:

– تصميم، تنفيذ وتقييم مخططات التكوين الخاصة بالمديرية.

الفرع الثاني: قسم المالية والصفقات العمومية: وتضم ثلاثة مصالح:

أولا: مصلحة الميزانية والمحاسبة: ومن مهامها:

– السهر على تطبيق وتفعيل الميزانية السنوية والتكميلية الخاصة بالمديرية.

– الوقوف على توفير الأجور والمسائل المالية المتعلقة بالعمال والموظفين.

ثانيا: مصلحة الصفقات العمومية: ومن مهامها:

– الدراسة والمصادقة على العروض والصفقات بتمويل الإقامات بالمواد الاستهلاكية، النقل، مواد التنظيف، الخردوات والعقاقير، المواد والتجهيزات (المكتبة، المطعم، الغرف).

ثالثا: مصلحة متابعة المنشآت والهياكل: من مهامها:

– السهر على متابعة الهياكل الجامعية (مباني الإقامات، والمطاعم والملاحق التابعة).

الفرع الثالث: قسم المراقبة والتنسيق: ويضم أربع مصالح:

أولا: مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية والعلمية: وتتكلف ب:

– وضع برنامج دوري للنشاطات الترفيهية للطلبة المقيمين.

– المتابعة الدورية والموافقة على النشاطات الترفيهية خارج الإقامة للطلبة المقيمين.

– السهر على توفير الوسائل والمعدات الترفيهية الثقافية والعلمية والرياضية للطلبة المقيمين.

ثانيا: مصلحة الإطعام: ومن مهامها:

– السهر على توفير الوجبة المتكاملة كما ونوعا للطالب.

– القيام وتحديد الطلبات الخاصة بالمواد الغذائية الموجهة للإقامات.

– المراجعة اليومية للمواد الغذائية الصادرة من فرع الإطعام وجدولتها.

– المراجعة اليومية للفواتير وصولات الطلب والتسليم للمواد الغذائية بصفة يومية.

ثالثا: مصلحة الإيواء: ومن مهامها:

– دراسة ملفات طلبات الإيواء للطلبة المسجلين بالإقامة.

- إحصاء ملفات الطلبة المقيمين (الجزائريين والأجانب).

- متابعة الوضعية اليومية للطلبة المقيمين.

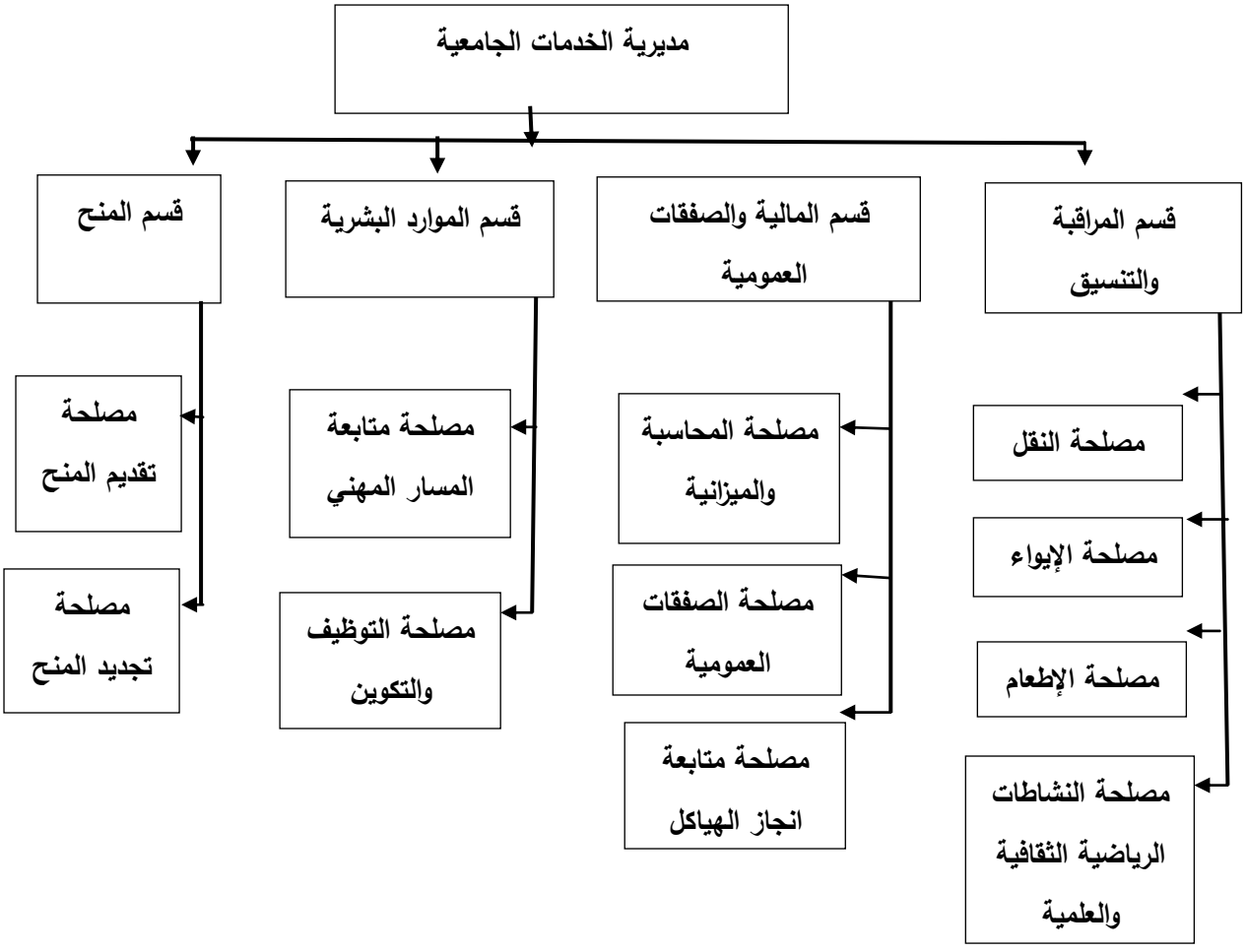
رابعا: مصلحة النقل: ومن مهامها:

- دراسة مخطط النقل الجامعي وتحركات الحافلات داخل وخارج المدينة الجامعية.

- إنشاء وتحضير بطاقات النقل الخاصة بالطلبة.

خامسا: قسم المنح: ويضم مصلحتين، مصلحة تجديد المنح، ومصلحة تقديم المنح

الشكل رقم (02-01):الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية عين الدفلى.



المصدر: وثائق من مديرية الخدمات الجامعية عين الدفلى

المبحث الثاني: إجراءات الإبرام والتنفيذ بصفقة التموين بالبيض الطازج وآليات الرقابة عليها

تمر عملية الرقابة المالية في مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى بعدة إجراءات لإبرام الصفقات العمومية وفق مراحل محددة.

المطلب الأول: الإجراءات العملية لإبرام الصفقات العمومية بمديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى وآليات الرقابة عليها.

وفقا لإجراءات إبرام الصفقات العمومية التي حددها المرسوم الرئاسي 247/15 تقوم مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى بتتبع هذه الإجراءات، بحيث قامت المديرية منذ صدور المرسوم بإبرام عدة صفقات خاصة بالتغذية والنقل الجامعي.

الفرع الأول: الإجراءات العملية لإبرام وتنفيذ صفقة التموين بالبيض الطازج

أولا: الإجراءات العملية لإبرام الصفقة: من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمديرية الخدمات الجامعية يمكن ذكر مختلف هذه الإجراءات فيما يلي:

.1 تقدير احتياجات المصلحة المتعاقدة: حيث تقوم المصلحة المتعاقدة من خلال هذه المرحلة بتحديد وبدقة مبلغ الصفقة والكمية التي تحتاجها لضمان تمويل الإقامات بمادة البيض الطازج، وهذا من خلال عملية بسيطة بالنسبة للكمية تحدد بناءا على السنة السابقة بزيادة 10بالمئة وتحصل على الكمية المستهلكة في السنة السابقة من مصلحة الإطعام بمديرية الخدمات الجامعية، أما بالنسبة إلى السعر الوحدوي يتم تحديده بناءا على أسعار المادة في السنوات الخمس السابقة والسعر المرجعي لمديرية التجارة لولاية عين الدفلى وذلك بجمع متوسط السعر لخمس سنوات زائد السعر المرجعي لمديرية التجارة قسمة اثنين، وبعد ذلك نضرب السعر المرجعي في الكمية ونحصل على مبلغ الصفقة، ومن خلال تحديد المبلغ اتضح للمصلحة المتعاقدة أنها بصدد إجراء إبرام صفقة لوازم.

2. إعداد مشروع دفتر الشروط: وتمر بمرحلتين:

أ- مرحلة إعداد مشروع دفتر الشروط من قبل مصلحة الصفقات: حيث تقوم المصلحة المتعاقدة ممثلة بمصلحة الصفقات بإعداد مشروع دفتر الشروط وفقا لما نص عليه المرسوم الرئاسي 247/15 والذي يتكون من:

-دفاتر الشروط التعليمات الخاصة الخاصة.

-دفاتر البنود الإدارية العامة.

-دفاتر شروط التعليمات التقنية المشتركة.

ويكون عبارة عن 50 مادة تمثل موضوع الصفقة الوثائق المكونة، كيفية إبرام الصفقة، وتحديد الأسعار،مبلغ الصفقة، مدة الانجاز، شروط الفسخ ، عقوبات التأخير شروط التسوية، العرض المالي والتقني.[1]

ب–مرحلة إحالة دفتر الشروط على لجنة الصفقات للتأشير عليه:

بعد إعداد مشروع دفتر الشروط تقوم المصلحة المتعاقد بإحالته على لجنة الصفقات الخاصة بمديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى لدراسته و التأشير عليه وهذا من طرف الكتابة الدائمة للجنة الصفقات بالمديرية وبعد مرور 8أيام اجتمعت اللجنة بتاريخ 2018/07/11 للدراسة مشروع ودفتر الشروط الخاص بتمويل الاقامات الجامعية بالبيض الطازج التي قدر تقديرها الإداري بالمبلغ الأدنى: 27667500.00دج، المبلغ الأقصى 40400500.00دج، تم التأشير عليه يوم 2019/07/19.

وأثناء عرضه على لجنة الصفقات يقوم رئيس اللجنة بتعين مقرر الذي يدرس المشروع من كل جوانبه القانونية ويقوم بإعداد مقرر تحليلي.

ثالثا: مرحلة الإعلان عن المناقصة وطلب العروض:

قامت المصلحة المتعاقدة بإعلان طلب عروض مفتوح مع اشتراط قدرات دنيا لتمويل الإقامات الجامعية بالبيض الطازج طبقا لأحكام المرسوم الرئاسي247/15 لاسيما المادة 65 منه وتقوم بإرسال الإعلان إلى المؤسسة الوطنية للإشهار التي تقوم بنشر الإعلان في يوميتين وطنيتين باللغة العربية والأجنبية.

وتم وضع مهلة قانونية لا تتعدى 30 يوم لاستقبال العروض ابتداء من أول يوم تم إعلان عن العرض وخلال هذه المدة تقدم مرشحين لسحب دفتر الشروط إلى غاية أخر يوم من المهلة القانونية لذلك.

رابعا: مرحلة إيداع العروض من طرف المتعاهدين:

بعد قيام المتعاهدين بالتقرب من المديرية وشراء دفتر الشروط وتكوين عروضهم حسب مشروع دفتر الشروط قاموا بإيداعها على مستوى أمانة المديرية وتثبيتها في سجل خاص مخصص لتثبيت العروض بحيث تم استلام 7 عروض.

خامسا: مرحلة فتح العروض من طرف لجنة فتح وتقييم العروض:

بعد انقضاء المهلة القانونية لعملية تحضير العروض وإيداعها على مستوى مقر المديرية قامت المصلحة المتعاقد باستدعاء لجنة فتح وتقييم العروض والتي يشكلها مدير الخدمات الجامعية وفيمن تتوفر فيهم الكفاءة والمسؤولية وذلك بتاريخ2019/09/02 من أجل فتح أظرفة طلب العروض المفتوح رقم 2019/01 مع اشتراط قدرات دنيا

[1]– بناءا على المعلومات المقدمة من طرف مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى.

المتضمن تمويل الإقامات الجامعية بالبيض الطازج للسنة المالية 2019 على الساعة الواحدة زوالا ووفقا لمشروع دفتر الشروط المعد مسبقا والجدول التالي يوضح عدد المشاركين وأرقام ملفاتهم بالترتيب:

الجدول رقم (02-01): ترتيب واسم ولقب المتعهدين

الرقم	اسم ولقب المتعهد
01	ر.ب
02	ح.ع
03	ح.ك
04	ح.م
05	ح.ك
06	ب.و
07	خ.ع

المصدر: مصلحة الصفقات العمومية بمديرية الخدمات الجامعية(عين الدفلى)

سادسا: تقييم العروض:

بعد عملية الفتح الأظرفة من طرف لجنة الفتح والتقييم قامت المصلحة المتعاقدة باستدعاء اللجنة لعملية أخرى وهي عملية تقييم العروض وذلك بتاريخ2019/100/10 وفقا لأحكام المادة72 من المرسوم الرئاسي 247/15 باشرت عملية التقييم والتي تمر على مرحلتين أسفرت نتائجها على ما يرام:

المرحلة الأولى: الإقصاء في هذه المرحلة يتم إقصاء العروض لعدم مطابقتها مشروع دفتر الشروط وتم إقصاء عرضين:

المرحلة الثانية: تمر هذه المرحلة بمرحلتين كذلك:

-مرحلة الترتيب التقني للعروض هذه المرحلة تم تأهيل 05 عروض تقنيا بعد تحليلها من طرف اللجنة بعد تجاوزها نقطة الإقصاء المقدرة ب 30 نقطة.[1]

-وفي هذه المرحلة تقوم بدراسة العروض المالية المؤهلة تقنيا بحيث قامت اللجنة بدراسة العروض المالية بتاريخ 2019/10/10 للعروض المؤهلة تقنيا حيث أسفرت نتائجها على اقتراح منح الصفقة للمتعهد الذي قدم أقل عرض مالي بلبشير الورداشي.

[1]- بناءا على المعلومات المقدمة من طرف مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى.

سابعا: المنح المؤقتة:

بعد عملية العروض من طرف لجنة الفتح والتقييم الخاصة بتموين الإقامات الجامعية بالبيض الطازج قامت بإعلان نتائج المنافسة عن طريق إرسال إعلان عن المنح المؤقت للصفقة المحرر باللغتين العربية والأجنبية إلى الوكالة الوطنية للإشهار وقامت هذه الأخيرة بنشره في يوميتين وطنيتين والنشرة الرسمية للصفقات المتعامل العمومي بتاريخ، (جريدة المحور) 2019/10/24، وجريدة (Le Temps) يوم 2019/10/29.

ثامنا: مرحلة الطعون:

بعد صدور إعلان المنح المؤقت في وسائل الإعلام قامت المصلحة المتعاقدة بدعوة المتعاهدين الذين لم يتحصلوا على الصفقة بالطعن في نتائج المنح المؤقت في غضون 10 أيام من تاريخ 2019/10/24 حسب نص المادة 82 من المرسوم الرئاسي 247/15 و هنا لم تتلقى المصلحة المتعاقدة أي طعن.

تاسعا: إحالة الصفقة على لجنة الصفقات للتأشير عليها:

بعد انقضاء مدة الطعون المقدرة ب 10 أيام وعدم تلقي أي طعن على نتائج المنح المؤقت لصفقة تموين الإقامات الجامعية بمادة البيض الطازج قامت المصلحة المتعاقدة بإحالة مشروع الصفقة على لجنة الصفقات العمومية لدى مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى للتأشير عليها بتاريخ 2019/11/27 وبعد انقضاء 8 أيام اجتمعت لجنة الصفقات بتاريخ 2019/12/05 لدراسة مشروع الصفقة بحيث تم تعيين مقرر من طرف رئيس لجنة الصفقات العمومية لدى مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى بتعين ممثل مديرية التجارة لدى لجنة الصفقات هو مقرر لدراسة المشروع الصفقة و قام بإعداد تقرير تحليلي، و دون فيه بعض التحفظات التي تم رفعها من طرف المصلحة المتعاقدة، و تم التأشير على مشروع الصفقة من طرف لجنة الصفقات العمومية بمقرر تحت رقم 2019/01 المؤرخ في 2019/01/12.

عاشرا: إحالة مشروع الصفقة على المراقب المالي:

قامت المصلحة المتعاقدة بإيداع مشروع الصفقة لدى المراقب المالي لبلدية عين الدفلى وفق قوانين الرقابة المنصوص عليها بحيث تم التأشير عليها بتاريخ 2019/04/29 تحت رقم 2019/48 المؤرخ في 2019/01/02

إحدى عشر: اعتماد مشروع الصفقة من طرف المصلحة المتعاقدة:

بعد التأشير على الصفقة من قبل المراقب المالي قامت المصلحة المتعاقدة بالموافقة على الصفقة و التوقيع عليها لأجل دخولها حيز التنفيذ.[1]

[1]– بناءا على المعلومات المقدمة من طرف مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى

الفرع الثاني: الإجراءات العملية لتنفيذ الصفقة: بعد ما تطرقنا إلى إجراءات الإبرام يمكن تلخيص إجراءات التنفيذ فيما يلي:

أولا: مرحلة إصدار أمر بالخدمة:

بعد التأشير على الصفقة من قبل المراقب المالي و الموافقة المصلحة المتعاقدة عليها قامت بإصدار أمر بداية الخدمة بتاريخ 2019/04/29 و بعد هذه المرحلة تدخل الصفقة حيز التنفيذ.

ثانيا: مرحلة دخول الصفقة حيز التنفيذ:

بعد إصدار أمر بالخدمة و التوقيع عليه من قبل المدير و الممون، قامت مصلحة الصفقات بمعية قسم المالية و الصفقات العمومية التابعة له بإرسال مشروع الصفقة إلى قسم المراقبة و التنسيق للإطلاع عليه من خلال التأكد من الكميات و الأسعار و صاحب الصفقة و بعدها قام مدير الخدمات باستدعاء رئيس قسم المراقبة و التنسيق و رئيس مصلحة الإطعام بذات القسم لإعداد برنامج الوجبات و تحديد أيام استقبال مادة الحلويات.

المطلب الثاني: آليات الرقابة على صفقة البيض الطازج

تعتمد مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى على عدة آليات لتنفيذ الرقابة الخارجية على صفقة البيض الطازج.

الفرع الأول: الرقابة الداخلية الممارسة على صفقة البيض الطازج:

لقد مرت إجراءات إبرام وتنفيذ صفقة تموين الإقامات الجامعية بمادة البيض الطازج بالإجراءات الرقابية التي أقرها القانون 247/15 ويمكن ذكرها فيما يلي:

أولا: جلسة فتح الأظرفة:

بانتهاء آجال إيداع العروض قامت المصلحة المتعاقدة باستدعاء لجنة فتح وتقييم العروض (لجنة الرقابة الداخلية) بتاريخ 2019/09/02 من أجل فتح أظرفة طلب العروض رقم 2019/01 المفتوح مع اشتراط قدرات دنيا المتضمن تموين الإقامات الجامعية بمادة البيض الطازج وفقا للأحكام دفتر الشروط المعد مسبقا بمقر مديرية الخدمات الجامعية (مصلحة الصفقات) على الساعة الواحدة 01 زوالا بحضور جميع الأعضاء وقامت بالإجراءات الرقابية التالية:

–التأكد من ترتيب العروض وعددها بما هو مسجل في السجل المخصص لتثبيت العروض.

–قامت بإعداد قائمة المترشحين حسب ترتيب وتاريخ وصول عروضهم.

–وقع أعضاء اللجنة بالأحرف الأولى على الوثائق التي لا تكون محل استكمال.

–قامت بتسجيل كافة الملاحظات و تحفظاتها وذلك بتحريرمحضر وقع عليه (أعضاء اللجنة) و ذلك بحضور المشاركين في هذه المناقصة لإرساء مبدأ الشفافية و المساواة بين جميع الأعضاء.

–قامت بدعوة المترشحين عن طريق المصلحة المتعاقدة لاستكمال ملفاتهم في غضون 10 أيام.

ثانيا: جلسة تقييم العروض:

قامت المصلحة المتعاقدة بدعوة لجنة الرقابة الداخلية بتاريخ 2019/10/10 بعد انقضاء المهلة القانونية لاستكمال المترشحين لملفاتهم الناقصة و بعد عملية فتح الأظرفة و ذلك على الساعة التاسعة صباحا حيث قامت في جلسة تقييم بالإجراءات الرقابية التالية:

–قامت اللجنة الداخلية بمطابقة موضوع الصفقة و محتوى دفتر الشروط و إقصاء العروض التي تطابق دفتر الشروط.

–قامت بترتيب العروض تقنيا و تحليلها وفقا للمعايير المحددة في دفتر الشروط و تأهيلها للعرض المالي (مرحلة الترتيب التقني للعروض) بحيث تم إقصاء عرضين لعدم مطابقتها لدفتر الشروط و تأهيل العروض الخمسة 05 للعرض المالي بعد تجاوزها النقطة الاقتصادية المقدرة ب 30 نقطة.

–قامت بدراسة العروض المالية للعروض المؤهلة تقنيا بحيث باشرت عملية التدقيق الحسابي للعروض المالية لانتقاء أحسن عرض حسب أحكام دفتر الشروط، ثم اقترحت منح مؤقت للصفقة لصاحب أقل عرض مالي.

الفرع الثاني: آليات الرقابة الخارجية على صفقة البيض الطازج

أولا: الرقابة على دفتر الشروط:[1]

بعد إعداد دفتر الشروط الخاص بتموين الإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية بمادة البيض الطازج من قبل المصلحة المتعاقدة قامت هذه الأخيرة بإحالته على لجنة الصفقات العمومية عن طريق الكتابة الدائمة للجنة الصفقات العمومية و قامت بتسليم الملف مكون من دفتر الشروط، و تقرير تقديمي يتضمن تقدير الحاجيات، نسختين من الإعلان عن طلب العروض (باللغة العربية و الفرنسية) لأعضاء اللجنة قبل 08أيام من انعقاد الجلسة بدعوة من رئيسها هذا الأخير يقوم بتعيين مقرر لدراسة دفتر الشروط الصفقة ومدى مطابقتها للمرسوم الرئاسي 247/15، بحيث يقوم بإبداء رأيه من منح التأشيرة على الصفقة من عدمها ويقوم بتسجيل الملاحظات والتحفظات في تقرير تحللي يقدمه أثناء اجتماع لجنة الصفقات بتاريخ 2019/07/11، وبعد رفع التحفظات ثم منح التأشيرة

[1]– بناءا على المعلومات المقدمة من طرف مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى

لدفتر الشروط المتعلق بصفقة تموين الإقامات الجامعية بمادة البيض الطازج للسنة المالية2019، وثم تحرير مقرر للتأشيرة موقع من قبل رئيس لجنة الصفقات العمومية.

ثانيا: الرقابة على مشروع الصفقة:

بعد المنح المؤقت للصفقة للسيد بلبشير الورداشي و انقضاء مدة الطعون المقدرة بعشرة أيام حيث لم يتقدم أي متعهد طعن، تم إحالة مشروع الصفقة على لجنة الصفقات بتاريخ 2019/11/27 للتأشير عليه وفقا لقوانين الرقابة المسبقة بحيث قام رئيس اللجنة بتعيين مقرر لدراسة مشروع الصفقة قبل منح التأشيرة و استلم المقرر المعين: مشروع صفقة، تقرير تقديمي، تقرير تحليلي، نسخة من الإعلان عن طلب العروض باللغتين، نسخة من الإعلان عن طلب العروض في صفحات المتعامل العمومي، نسخة من محاضر الفتح والتقييم، نسخة من عرض الفائز بالصفقة، كما تم تسليم بقية الأعضاء تقرير تحليلي و تقرير تقديمي من قبل الكتابة الدائمة للجنة الصفقات قبل مدة ثمانية(08) أيام من انعقاد الجلسة حيث اجتمعت هذه الأخيرة لدراسة مشروع الصفقة بتاريخ 2019/12/05 وثم تقديم تقرير تحليلي من قبل المقرر المعين من قبل رئيس اللجنة مرفوقا بمجموعة من التحفظات التي تم رفعها ومنحت للجنة التأشيرة بتاريخ 2019/01/02 من خلال مقرر قامت بتحريره الكتابة الدائمة للجنة الصفقات وقع عليها رئيس اللجنة.

ثالثا: الرقابة المالية على مشروع الصفقة:

بعد التأشير على مشروع الصفقة من قبل لجنة الصفقات العمومية قامت المصلحة المتعاقدة بتكوين ملف يحتوي على: مقرر تأشيرة لجنة الصفقات و بطاقة الإلتزام ومشروع الصفقة و إيداعه لدى المراقب المالي لدى بلدية عين الدفلى وبعد دراسة الملف المعروض على هذا الأخير في الآجال القانونية والتأكد من صفة الآمر بالصرف وتوفر الاعتمادات المالية و دراسة مشروع الصفقة بدقة تم التأشير على الصفقة بتاريخ 2019/04/29 تحت رقم 2019/48

رابعا: رقابة المحاسب العمومي

بعد التأشير على مشروع الصفقة من قبل المراقب المالي قام الممون بتقديم فواتير المتعلقة بالكميات المستهلكة من مادة البيض الطازج خلال السداسي الأول من سنة 2019 والتي تكون قد راقبتها و تأكدت منها مصلحة الإطعام بالمديرية بمعنية مصالح الإطعام للإقامات الجامعية وكذا مصلحة الميزانية والمحاسبة بحيث يتم تحرير حوالة دفع مسجل فيها المبلغ المستحق للممون، تاريخ فاتورة ورقمها، تاريخ ورقم تأشيرة المراقب المالي، السنة المالية...الخ ممضاة من طرف الآمر بالصرف.

تقوم مصلحة الميزانية والمحاسبة بتقديم ملف إلى العون المحاسب لدى مديريات الخدمات الجامعية يتكون من: بطاقة الالتزام المراقب المالي الأصلية، حوالة الدفع، الفاتورة، مشروع الصفقة، يقوم هذا الأخير بالتحقق من صفة

الآمر بالصرف و الوثائق المقدمة ومدى مطابقتها للتشريع المعمول به وكذا التحقق من توفر الاعتمادات المالية اللازمة للوفاء بالدين تجاه الممون.

المبحث الثالث: دور الرقابة المالية في تفعيل العملية الإدارية.

المطلب الأول: خطوات العملية الإدارية.

تتألف العملية الإدارية من نشاطات ووظائف محددة يقوم بها الإداريون وتمتاز بأنها نشاطات تهدف إلى استمرار المنشأة عن طريق تشغيل عناصر الإنتاج، وهي المعنية بتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة من خلال العمل والجهد الإنساني المنظم و تصنف العملية الإدارية إلى أربع وظائف والجهد الإنساني المنظم وتصنف العملية الإدارية إلى أربع وظائف دارية عند بعض العلماء وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنظيم والرقابة. وعليه فصنفت خطوات العملية الإدارية إلى ما يلي:

–التنظيم.

–التوجيه والقيادة.

–الحفز والاتصال.

–السلطة والمسؤولية.

–التنسيق.

–الرقابة.

الفرع الأول: التخطيط.

غالبا ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى.

والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ما يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

1. ماذا نريد أن نفعل؟
2. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
3. ماهي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف، وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور وحتى سنوات قادمة.

التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

1. تحديد الموارد المطلوبة.
2. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
3. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
4. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

1. التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.
2. التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
3. التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أولا: أنواع التخطيط الثلاث:

1.التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الإستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولطن جميع المستويات للإدارة أن تشارك فيها لكي تعمل.

وغاية التخطيط الإستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
3. تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية من بعضها البعض.

2.التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية، هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولا عن إنجازه.

التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الإستراتيجي، المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة الفردية التي يجب إنجازها لتحقيق الإستراتيجيات العامة للمنظمة.

3.التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات.

الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر.

ثانيا: خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطو الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: : عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة:تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الفرع الثاني: التنظيم.

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات، " وارين بلنكت " و" وريموند اتنر " في كتاباتهم مقدمة الإدارة عرفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1.تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية

2.تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية

3.تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة

4.تصميم مستويات اتخاذ القرارات

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

1. توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
2. تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.
3. الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

"بلنكت" و"اتنر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

أولا: الخطوات الخمس في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف.

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف.

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

2. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

الفرع التوظيف

الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثماني عن قرب.

مهام التوظيف الثمانية:

أولا: تخطيط الموارد البشرية:

الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين.

ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصرهي:

1. التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.

2. مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.

3. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

ثانيا: توفير الموظفين:

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثا: الاختيار: بعد عملية التوفير: يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعا: التعريف بالمنظمة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامسا: التدريب والتطوير: من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادسا: تقييم الأداء: يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعا: قرارات التوظيف: قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامنا: إنهاء الخدمة: الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

الفرع الرابع: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ

القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

1.معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
2. التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
3. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
4. تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.

بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا

1. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
2. جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
3. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل و جون نيستروم.

1. لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك –واهتمام الموظفين– على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.
2. تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.
3. انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.
4. لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعم يأكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.
5. تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.
6. لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.
7. أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.
8. انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

9. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.
10. حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.
11. الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

الفرع الخامس: الرقابة

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط. في الحقيقة، الغرض الأساسيّ من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العمليّة يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1.إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.

أ. المعايير الإداريّة: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركّز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل.

ب.المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.

2.متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ

3.قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة –خلال الحدود المفترضة– فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم

4.تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدًّا أو صارمة جدًّا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها.

المطلب الثاني: المقابلة

المحور الأول: التخطيط

السؤال الأول: ما هي أسس بناء المخططات المالية في مؤسستكم؟.

الجواب:إعداد الميزانية حسب السنة الماضية مع مراعاة الزيادة في عدد الطلبة.

السؤال الثاني: هل تعتمدون على برامج حديثة في بناء هاته المخططات؟.

الجواب: لا يوجد برامج حديثة معتمدة.

السؤال الثالث: ما طبيعة الموارد البشرية في مؤسستكم؟.

الجواب: يوجد في مديرية الخدمات الجامعية نوعين من الموارد البشرية:

- عمال مهنيين.
- عمال إداريين.

المحور الثاني: التنظيم.

السؤال الأول: كيف تتفاعل الإدارة العليا مع الهيئة المخططة من أجل السير الحسن للعمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة؟.

الجواب: تطبيق التعليمات والمراسيم الصادرة من الديوان الوطني للخدمات الجامعية.

السؤال الثاني: كيف تسهل الإدارة عمل المراقب المالي في المؤسسة؟.

الجواب: تقديم مختلف الكشوفات والسجلات المالية للمراقب المالي للمصادقة عليها.

السؤال الثالث: هل يعتمد المحاسب العمومي على التنظيمات المحاسبية والمالية المتعارف عليها دوليا ووفق متطلبات اللجنة المحاسبية المالية في الجزائر؟.

الجواب: نعم يعتمد المحاسب العمومي على مختلف التنظيمات المحاسبية والمالية المتعارف عليها دوليا خاصة في السجلات المحاسبية.

المحور الثالث:التوجيه.

السؤال الأول: هل هنالك ضغوطات على المحاسب العمومي في المؤسسة؟.

الجواب: نعم توجد.

السؤال الثاني:هل هنالك علاقة اتصالية بين المراقب المالي والمحاسب العمومي؟.

الجواب: لا توجد أي علاقة بين المراقب المالي والمحاسب العمومي.

السؤال الثالث: هل تفرض الدولة خطة معينة على المحاسب العمومي لتسهيل عمل المراقب المالي؟.

الجواب: لا توجد أي خطة معينة من قبل الدولة على المحاسب العمومي لتسهيل عمل المراقب المالي.

المحور الرابع:الرقابة.

السؤال الأول: ما هي الأسس المعتمدة في إيداع الكشوفات المالية للمؤسسة لدى المراقب المالي؟.

الجواب: لا توجد.

السؤال الثاني: كيف يتم التجاوب على خطأ أو تصحيح أو طعن بعد التقرير السلبي للمراقب المالي؟.

الجواب: إجبارية خضوع الإدارة لتقرير المراقب المالي وضرورة تصحيح الخطأ.

خلاصة الفصل:

إن تفعيل آليات الرقابة على الصفقات العمومية بصفة عامة و الصفقات التي تبرمها مديرية الخدمات الجامعية بصفة خاصة عبارة عن مجهود مستمر تأخذه الدولة على عاتقها لمنح الطلبة خدمات ذات جودة، فالدولة تهتم بإعداد التشريعات والقوانين والتنظيمات المرنة التي تحتوي أكبر قدر ممكن من الحالات المستجدة وتقدم حلول ناجعة في إدارتها وفقا للتطورات والظروف الراهنة، وكذلك النهوض بهذا القطاع الذي يعرف عدة مشاكل متعلقة بالخدمات الممنوحة للطلبة بحيث تضخ الدولة سنويا مالية ضخمة لتحسين الخدمات ولكن تبقى هذه الأخيرة بعيدة عن مستوى تطلعات الطلبة.

الخاتمة

خاتمة.

باعتبار الصفقات العمومية أداة استراتيجية وضعتها الدولة في أيدي السلطات التنفيذية لتنفيذ سياساتها التنموية، باعتبارها أيضا أسلوب للحصول على ما تحتاجه في العديد من المجالات، فتحتاج الصالات العمومية إلى إصلاح المنظومة القانونية التي تحكمها بالاعتماد على الرقابة التي من خلالها يقاس الأداء وتصحح الانحرافات التي تشوب مراحل إبرام وتنفيذ الصفقة العمومية.

وحرصا من الدولة على مراقبة وحماية المال العام باعتبار هذا الأخير محور الصفقات العمومية أخضعت الدولة الصفقات العمومية لشتى صور الرقابة الداخلية والخارجية والتي أقرتها من خلال مختلف قوانين الصفقات العمومية التي شهدت عدة تعديلات سواء في مجال الإبرام أو الرقابة، وقد شكل الإصلاح الذي تضمنه المرسوم الرئاسي 247 / 15 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام فرصة جديدة حول الظروف المحيطة بهذا المجال من خلال إرسائه لمبدأ الشفافية والمساواة بين جميع المتعاملين وتطوير آليات الرقابة للرفع من مستوى الأداء وحسن التسيير وترشيد الإنفاق العام وتحسين مناخ الأعمال وكذا منح الضمانات الكافية لتحفيز المتنافسين من خلال إجراءات الطعون والتسوية الودية للنزاعات، كي يساهموا في تحقيق التنمية المحلية والارتقاء بالخدمات المقدمة.

إختبار الفرضيات:

بعد الدراسة التي قمنا بها في موضوعنا دور الرقابة المالية في تفعيل العملية الإدارية، حيث مكنتنا هذه الدراسة من التأكد من صحة الفرضيات أو تفنيدها واستخلصنا ما يلي:

- الفرضية الأولى أثبتنا صحتها من خلال المتابعة التي يضمنها المراقب المالي من عرض ومراقبة والمصادقة على الصفقات العمومية مما يساهم في نجاح الرقابة المالية في تفعيل العملية الإدارية.
- الفرضية الثانية أثبتنا صحتها من خلال الرقابة التي يقوم بها المراقب المالي على المالية والإدارية من إعداد وعرض ومصادقة على الصفقات العمومية الذي من شأنه الحد من التلاعبات المالية وضمان الجدية والشفافية في العملية الإدارية.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستها لهذا الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:

– الصفقات العمومية أسلوب تعتمده الدولة لتلبية الطلب العمومي بما يضمن تحسين حياة المواطنين ويحقق التنمية على كل الأصعدة.

– النظام الرقابي المفروض على الصفقات العمومية بصفة عامة والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بصفة خاصة بشكل صمام أمان للمال العام من الانحرافات والتجاوزات.

–الإصلاحات التي طالت المراسيم سواء في مجال الإبرام والرقابة ومن خلال إصدار المرسوم الرئاسي

247 /15 جاءت لمعالجة الشفرات والاختلالات والرفع من الأداء الرقابي لترشيد الإنفاق وتكريس مبدأ الشفافية المرسوم الرئاسي 247 / 15 جاء بعدة تعديلات في مجالي الإبرام والرقابة سهيل إجراءات المنافسة بين المتعاملين الاقتصاديين من حيث المساواة في القرم والشفافية في الإجراءات.

-جاء المرسوم الرئاسي بمفهوم جديد وهو تعويضات المرفق العام الشركة القطاع الخاص) كحل المش في ظل الأزمة الراهنة.

-وجود عدة نقائص في هذا المرسوم فيما يتعلق بإجراءات الرقابة والإبرام والتنفيذ وجب على المشرع أو السلطات العليا أخذها بعين الاعتبار.

الاقتراحات والتوصيات

بعد دراستا لهذا الموضوع المتعلق بالصفقات العمومية ولو بسمة مختصرة إلا له يحتاج إلى دراسة أعمق من

هذه، ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج يمكننا أننقترح بعض التوصيات التي من الممكن أن تعتبر قيمة مضافة لهذا الموضوع.

-الاهتمام بتكوين المورد البشري في مجال الصفقات العمومية وذلك من خلالالملتقيات والأيام الدراسية والدورات التكوينية باعتباره العنصر الأساسي في القيام بإبرام و تنفيذ والرقابة على الصفات العمومية.

-إشراك أعوان المكلفين بإجراءات إبرام وتنفيذ الصفقات وأعوان الهيئات الرقابية في صيانة القوانين المنظمة الصفقات العمومية.

-استحداث بوابة إلكترونية نكون فضاء للأعوان المعنيين بالصفقات العمومية من أجل تبادل المعلومات بينهم.

-رقمنة مجال الصفقات العمومية لمواكبة التطورات التكنولوجية من أجل محاربة كافة أشكال التزوير.

-إنشاء لجان مستقلة عن المصالح المتعاقدة لمتابعة ومراقبة السلطات عن طريق تنظيم زيارات ميدانية ودورية.

-إيجاد آليات التنسيق بين الهيئات الرقابة الداخلية و هيئات الرقابة الخارجية تكوين قضاة متخصصين في مجال الصفقات العمومية للإحاطة بتسيير الصفقات العمومية.

-إنشاء مكاتب متخصصة مكلفة بتقديم استشارات تقنية المتعاملين الاقتصاديين في مجال الصفقات العمومية.

آفاق البحث

بعد تناولنا لهذا الموضوع و التوصل إلى النتائج المذكورة، و كذا تقديم مجموعة من التوصيات، نأمل في الأخير أن تأخذ هذه التوصيات بعين الاعتبار من قبل السلطات المعنية، خاصة و أن الإصلاحات المتوالية مازالت تعطي أهمية كبيرة للصفقات العمومية، كما نأمل أننا قد ساهمنا و لو بشيء اليسير في إثراء الموضوع و الذي يمكن أن يفتح أفاقا جديدة لمواصلة البحث و يكون نقطة بداية لدراسات متخصصة في مجال الصفقات العمومية.

وعليه من خلال دراستنا السابقة للموضوع نقترح آفاق للدراسة تتمثل في:

-تفعيل دور آليات الرقابة و دور المراقبين الميدانيين للحد من تضخيم المشاريع.

-آليات الرقابة الإدارية على الصفقات العمومية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع.

الكتب باللغة العربية:

1. عوف محمد الكفراوي، **الرقابة المالية (النظري والتطبيق)**، الطبعة الثانية، مطبعة الانتصار لصناعة الأوفست، مصر، 2004.
2. عبد الرؤوف جابر، **الرقابة المالية والمراقب الالمالي من الناحية النظرية**، دار النهضة العربية، لبنان، 2004.
3. رسول محمد العمودي، **الرقابة المالية العليا**، منشورات الحلبي الحقوقية، سوريا، 2005.
4. زاهد محمود ديري، **الرقابة الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011م.
5. علي عباس، **الرقابة الإدارية في نظام الأعمال**، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008م.
6. محمد خير العكام، **المالية العامة**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2018.
7. عبد الفتاح الصحن، **الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الكلي والجزئي**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
8. مصطفى صالح سلامة، **مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية**، ط1، دار البداية، عمان، الأردن، 2010.

إبراهيم بن داود، **الرقابة المالية على النفقات العمومية**، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.

المقالات باللغة العربية:

1. صرارمة عبد الوحيد، **الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005.

المجلات:

1. سيروان عدنان مبزرا الزهاوي، **الرقابة المالية على تنفيذ الموازنة العامة في القانون العراقي**، منشورات الدائرة الإعلامية في المجالات النواب، بغداد، العراق

المذكرات باللغة العربية:

1. شيوخي سامية، **أهمية الإستفادة من الآليات الحديثة والمنظور الإسلامي في الرقابة على المال العام**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير المالية العامة، جامعة تلمسان، 2011/2010.
2. حسام درعزيني، **الرقابة المالية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا،2004.
3. تحسين درويش، **اختلاس أموال الدولة**، بحث ماجستير كلية الحقوق، بن عكنون، 1999.
4. سناطور خالي،**الرقابة على النفقات العمومية**، دراسة حالة المفتشية العامة للمالية، مذكرة تخرج المدرسة الوطنية للإدارة،الجزائر، 2006.
5. عبد القادر موفق، **الرقابة المالية على البلدية**،أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ،2015.

قائمة الملاحق

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

OFFICE NATIONAL DES ŒUVRES UNIVERSITAIRES

DIRECTION DES ŒUVRES UNIVERSITAIRES DE AIN DEFLA

Avis d'Appel d'Offres National Ouvert avec exigence de capacités minimales

N° 01 /DOU-AIN DEFLA/2019

ESTIMATION ADMINISTRATIVE POUR L'EXERCICE 2019

« ALIMENTATION ».

LOT	Unité	Quantité Globale		P U (HT)	Montant en HT	
		Minimum	Maximum		Minimal	Maximal
Œufs frais	Unité	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]00,00	[illegible]00,00

Montant total hors taxes	[illegible]00	[illegible]
Taxe sur la valeur ajoutée (09 %)	[illegible]0,00	[illegible]
Montant total en toutes taxes comprises	[illegible]	[illegible]

Fait à Ain-Defla le .....

LE DIRECTEUR

الجمهوريـــــــة الجـــزائريـــــة الديـمقراطيـــة الشعبيـــة
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
OFFICE NATIONAL DES ŒUVRES UNIVERSITAIRES
DIRECTION DES ŒUVRES UNIVERSITAIRES
WILAYA DE AIN DEFLA

وزارة التعلـــيم العالي و البـــحث العلـمي
الديوان الوطنـي للخدمـات الجامعيـة
مديريـــة الخدمـــات الجامعيـة
بولايـــة عين الدفـــى

FICHE DE LEVER DES RESERVES

- Objet de cahier des charges : **Relatif à l'approvisionnement des résidences universitaires en denrées alimentaires** (lot : œufs frais) Durant **l'année 2019**
- Service contractant : **Direction des Œuvres Universitaires de Ain-Defla**
- Imputation budgétaire (fonctionnement) : **Chapitre 22-24 Article Unique**
- Montant global du marché : Montant minimal : 2766**000.00 DA**
  Montant maximal: 4345**000.00 DA**
- Délai d'exécution : Année 2019
- Mode de passation : Avis d'appel d'offres national ouvert avec exigence de capacités minimales

OBSERVATION

- Revoir les conditions d'éligibilité au point concernant les capacités professionnelles ⟹ **les exigences de capacité professionnelle ont été modifiées (voir l'article 03 page 04).**
- Moyens humains :
- Ajouter le document à joindre pour justifier cette condition ⟹ **la déclaration annuelle des salariés a été ajoutée pour justifier la condition du (dument déclaration a la CNAS).**
- Correction des erreurs :
- Revoir la rédaction de cette clause du moment qu'il s'agit d'un seul article « œufs frais ⟹ **bien que le marché soit composé d'un seul article les soumissionnaires commettant délibérément les erreurs de calcul.**
- Retrait du cahier des charges
- Revoir le tarif « 3000 DA » ⟹ **le cahier des charges n'est pas gratuit de la part de la tutelle car il est considéré comme une ressource financière et il demandé périodiquement de l'inclure dans les recettes.**
- Projet de marché :
- Revoir la rédaction de l'article 3 page 20 ⟹ **le titre de l'article a été modifié (objet du marché) voir l'article 03 page 20.**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
الديوان الوطني للخدمات الجامعية
مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى

بطاقة مراقبة رفع التحفظات

لجنة الصفقات العمومية : مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى .

المقرر : ممثل وزارة التجارة ( ).

المصلحة المتعاقدة : مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى .

المتعامل المتعاقد:

المشروع : تموين الإقامات الجامعية وملحقاتها بالمواد الغذائية حصة : البيض الطازج .

مبلغ الصفقة :

- **المبلغ الأدنى بكل الرسوم :** 00 دج
- **المبلغ الأقصى بكل الرسوم :** 00 00 دج
- **طريقة الإبرام:** طلب عروض مفتوح مع اشتراط قدرات دنيا.
- **التمويل:** ميزانية التسيير **2019**

التحفظات المسجلة

1- التقرير التقديمي البطاقة التحليلية، إعلان المنح المؤقت:

- فيما يتعلق بتصحيح عبارة اقل عرض بعرض وحيد تم توضيحها في التقرير التكميلي المرفق (انظر المرفقات) ← (**تحفظ مرفوع**).

2- فيما يتعلق بإتمام الوثائق الإدارية قبل إعلان المنح المؤقت للصفقة طبقا لأحكام المادة69 من المرسوم 247/15:

- فيما يتعلق بإتمام الوثائق الإدارية طبقا لأحكام المادة **69** من المرسوم الرئاسي 247/15 قد تمت مراسلة المتعهد قبل الإعلان عن المنح المؤقت وفقا المراسلة المرفقة (انظر المرفقات) تم استلام الوثائق المطلوبة من طرف المصلحة المتعاقدة ← (**تحفظ مرفوع**).

3- بخصوص غياب المبلغ الأدنى بدون رسوم وبكل الرسوم على مستوى رسالة العرض لا يمكن تغييرها لأنها من الوثائق التي لا تستكمل طبقا لأحكام المادة 71 من المرسوم الرئاسي 247/15 وأحكام المادة 19 من دفتر الشروط وكذا هذا الأمر يمس بالمبادئ المنافسة والشفافية المنصوص عليها في المادة 05 من المرسوم الرئاسي 247/15 ← (**تحفظ مرفوع**).

4- بخصوص غياب التقييم الإداري تم إدراجه (انظر المرفقات) ← (**تحفظ مرفوع**).

5- فيما يتعلق بتحسين عرض الفائز بالصفقة قد تم ذلك وفقا ما هو مبين في المحضر المرفق (انظر المرفقات) ← (**تحفظ مرفوع**).

6- مشروع الصفقة :

- فيما يتعلق بنقص التاريخ وختم المصلحة المتعاقدة على رسالة التعهد فقد تم تداركهما كما هو موضح في مشروع الصفقة ← (**تحفظ مرفوع**).

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
الديوان الوطني للخدمات الجامعية
مديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى

أمر بداية خدمة رقم 01 للمتعامل

سجل تحت رقم: ...../2019

تسمية العملية: **تموين الإقامات الجامعية و ملحقاتها بالمواد الغذائية للسنة المالية 2019**
الحصة رقم 03: البيض الطازج.

أبرمت الصفقة بين السيد مدير الخدمات الجامعية و صاحب الحصة [illegible] بتاريخ **2019/10/20** وتم الالتزام بها لدى المراقب المالي بتاريخ : **2019/11/10** تحت رقم : **2019/759**

أمر بداية الخدمة ابتداء من : **2019/11/10** .

عين الدفلى في: .....
المصلحة المتعاقدة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
الديوان الوطني للخدمات الجامعية
مديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى

تبليـــــغ

سجل تحت رقم: ...../2019

أنا الممضي أعلاه السيد مدير الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى
أعلن بتبليغ السيد: [illegible] ممون الإقامات الجامعية
الحصة رقم 03: البيض الطازج .
النسخة تؤكد تطابق مع الأمر ببداية الخدمة المؤرخة في : **2019/11/10**
والمسجل تحت رقم.....

عين الدفلى في: .....
المتعامل المتعاقد