وزارة التـــعليـم العـــالـــي والبـــحث العـلـمـــي

جـــامـعـة يحـيـى فـــارس بـــالمديـــة

كـلـيـة العلوم الإقـتـصـاديـة و العلـوم التـجـاريـــة و علـوم التـسـيـيـر

قسم العلوم المالية و المحاسبية

أثر الحوكمة العمومية في ترشيد النفقات العمومية

(دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمفتاح EPH)

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبة

تخصص: مالية مؤسسة

من إعداد الطالب:

مصطفى بكاري

تحت إشراف الأستاذة:

د.كلثوم حميدي

الأسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
1 –د. خيرة داود	أستاذ محاضر قسم ـ أ ـ	جامعة المدية	رئيسا
2 –د. كلتوم حميدي	أستاذ محاضر قسم ـ أ ـ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
3 –د. دغميم راوية	أستاذ محاضر قسم ـ أ ـ	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

وزارة التـــعليـم العـــالـــي والبـــحث العـلـمـــي

جـــامـعـة يـحيـى فـارس بـالمديـــة

كـليـــة العـلـوم الإقـتـتصـاديـة والعـلـوم التـجـاريـة و عـلـوم التسـيـيـر

قسم العلوم المالية و المحاسبية

أثر الحوكمة العمومية في ترشيد النفقات العمومية

(دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمفتاح EPH)

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبة

تخصص: مالية مؤسسة

من إعداد الطالب:

مصطفى بكاري

تحت إشراف الاستاذة:

د.كلثوم حميدي

الأسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
1- د. خيرة داود	أستاذ محاضر قسم ـ أ ـ	جامعة المدية	رئيسا
2- د. كلثوم حميدي	أستاذ محاضر قسم ـ أ ـ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
3- د. دغميم راوية	أستاذ محاضر قسم ـ أ ـ	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

شـــكر و تـقديـر

الشكر والحمد لله، الذي أعانني على إنجاز هذه المذكرة وأنار لي دربي ووفقني في إنجاز هذا العمل راجين منه أن يكلل بالاستحسان والثناء، وأن يعود بالنفع والخير على الامة جمعاء.

قال **رسول الله** صلى الله عليه وسلم " **من لا يشكر الناس لا يشكر الله** "

أتقدم بخالص الشكر، التقدير، والاحترام إلى الأستاذة الدكتورة المحترمة كلثوم حميدي التي أشرفت على هذا العمل رغم الضغوطات الكبيرة والتي لم تبخل علي بكل ما لديها من معلومات، وعلى كل ما قدمته من نصائح وتوجيهات طيلة إنجاز هذه المذكرة.

كما لا ننسى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير يحيى فارس ونخص بالذكر أساتذة قسم العلوم المالية والمحاسبة.

نوجه شكرنا أيضا إلى كل عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية بمفتاح الذين ساعدوني طيلة فترة التربص وقدموا لي كل المعلومات ونخص بالذكر المؤطر مدير المؤسسة

السيد: مهني أبراهيم والسيدة: كشاد وهيبة، والدكتورة تيغزة سهام

كما لا ننسى تقديم الشكر للجنة المناقشة

إهـــداء

- لا شيء أعز من رب الكون الذي لم يبخل علي برحمته ونعمته، له الشكر والحمد حمدا كثيرا لا نهاية له، وإلى أفضل الخلق رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم الذي أنار لنا الطريق بالعلم والمعرفة.
- إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا والدي الكريمين اللذان تكبدا الصعوبات وقهر المستحيلات من أجلي.
- إلى أغلى ما أملك، سندي في الحياة زوجتي التي شجعتني وصبرت من أجلي لأكمل دراستي
- إلى إبني العزيز قرة عيني أشرف زكرياء حفظه الله
- وإلى بناتي الحلوين، نور عيني وفلذة أكبادي آلاء ونور الهدى حفظهما الله من كل شر
- وإلى إخوتي وأخواتي وكل عائلتي، وخاصة إبنة أختي إكرام التي كانت عونا لي في إنجاز هذه المذكرة.

مستخلص

هدفت الدراسة إلى معالجة موضوع أثر الحوكمة العمومية في ترشيد النفقات العمومية من خلال مدى مساهمتها في تطبيق القانون كأداة و وسيلة فعّالة.

وبعد العرض والتحليل فقد توصلت الدراسة إلى أهمية الحوكمة إذ أنها تساهم بنسبة معتبرة في تحقيق أهداف المؤسسات العمومية من أجل المنفعة العامة، ولكنها تبقى تحتاج إلى بيئة ملائمة.

كما توصي الدراسة على ضرورة حرص الدولة على مواصلة الإصلاحات التي قامت بها وإعطاء النفقات اهتمام أكبر من خلال استغلالها أحسن استغلال وذلك بترشيدها بالإنفاق على ما هو ضروري.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، نفقات العمومية، إيرادات، ترشيد النفقات

SUMMARY

The study aimed to address the issue of the impact of public governance in rationalizing public expenditures through the extent of its contribution to implementing the law as an effective tool and means.

After presentation and analysis, the study concluded the importance of governance, as it contributes significantly to achieving the objectives of public institutions for the public benefit, but it still requires an appropriate environment.

The study also recommends the need for the state to be keen to continue the reforms it has undertaken and to give expenditures greater attention by making the best use of them by rationalizing them by spending on what is necessary.

Keywords:

Governance, public expenditures, revenues, rationalization of expenditures

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

شــكر و تـقديـر

إهــداء

مستخلص

قائمة المحتويات I

فهرس الجداول و الأشكال III

مقدمة أ

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للحوكمة والنفقات العمومية

تمهيد 1

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات 2

المطلب الأول: التطور التاريخي للحوكمة ومقوماتها الأساسية 2

المطلب الثاني: ماهية حوكمة المؤسسات 9

خلاصة المبحث الأول 21

المبحث الثاني: الإطار العام لترشيد النفقات العمومية 22

المطلب الأول: ماهية النفقات العمومية 23

المطلب الثاني: ترشيد النفقات في المؤسسات العمومية 32

المبحث الثالث: الدراسات السابقة 36

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية 36

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية 37

المطلب الثالث: علاقة الدراسات السابقة بموضوع الدراسة 38

خلاصة الفصل الأول 40

الفصل الثاني : تأثير الحوكمة في ترشيد النفقات العمومية

(دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية مفتاحEPH)

تمهيـد 41

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية مفتاح 42

المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة 42

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة 43

المطلب الثالث : مصالح المؤسسة العمومية الاستشفائية 45

المبحث الثاني: دراسة تطبيقية لتنفيذ النفقات العمومية للمؤسسة 49

المطلب الأول: مراحل تنفيذ النفقات العامة 49

المطلب الثاني: هيكلة ميزانية البرامج 54

المطلب الثالث : ممارسة الحوكمة على ترشيد النفقات العمومية ومدى تأثيرها 61

خلاصة الفصل الثاني 63

الخـاتـــــمـة 64

قائمة المراجع 68

قائمة الملاحق 72

فهرس الجداول و الأشكال

1 -قـــائـمة الأشكـــال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مفهوم حوكمة المؤسسات	12
02	خصائص حوكمة المؤسسات	13
03	أهداف الحوكمة في المؤسسة	16
04	مكونات مجلس الإدارة	17
05	آليات ترشيد الإنفاق العام	35
06	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية لمفتاح	43
07	مسار حوالة الدفع	50
08	مسار سند التحصيل	52
09	تغير إجمالي النفقات و الإيرادات	57
10	تغير النفقات	58
11	تغير الإيرادات	59

2 قـئمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهياكل الإدارية للمؤسسة الإستشفائية بمفتاح	45
02	الهياكل الطبية للمؤسسة الإستشفائية بمفتاح	46
03	الهياكل المكملة للمؤسسة الإستشفائية بمفتاح	47
04	إجمالي النفقات و الإيرادات	57
05	تطور النفقات	58
06	تطور الإيرادات	59

مقدمـــة

مقدمة

خلال العقود القليلة الماضية، تعاظم الاهتمام بحوكمة المؤسسات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا، وأمريكا اللاتينية، و روسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من تداعيات الانهيارات المالية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2002م.

و من أهم أسباب هذه الانهيارات هو افتقار إدارة الشركات إلي الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة ونقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة، التي تستند على تطبيق مبدأ الشفافية وتحقق الإفصاح في إظهار المعلومات والبيانات التي تعبر عن حقيقة الأوضاع المالية للشركة وغيرها من الممارسات الغير سليمة.

وقد حرص عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذا المؤسسات كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أصدرت عام 1999، مبادئ حوكمة الشركات والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة، لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات سواء التابعة للقطاع العام أو الخاص، من خلال تقديم عدد من المبادئ والإرشادات لتدعيم إدارة المؤسسات.

لقد أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة اتجاها دوليا، وذلك راجع إلى أن أهمية إتباع المبادئ السليمة للحوكمة يؤدي إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد الفساد المالي والإداري ويساهم في تشجيع وترسيخ الشفافية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

ويعد تبني مفهوم حوكمة الشركات في الجزائر بصفة عامة والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بصفة خاصة، أمرا ضروريا لمواجهة حالات الفساد الإداري الذي تعاني منه معظم المؤسسات والإدارات العمومية، ومن هذا المنطلق كان لا بد على هذه المؤسسات خاصة العمومية منها تطبيق مبادئ الحوكمة نظرا لوجود نفقات عديدة لتلبية مختلف حاجياتها الداخلية والخارجية لتحقيق المنفعة العامة.

و لكي تقوم الدولة بالواجبات الملقاة على عاتقها في تسيير المصالح العامة، يجب عليها تسيير هذه النفقات، وكما نعرف أنه حصل تطور لمفهوم المصالح العامة مع تطور مهام الدولة، التي كانت في بادئ الأمر تقتصر على توفير الأمن الداخلي، وإقامة العدل بين أفراد المجتمع، أما في الوقت الحالي فأصبحت هذه المهام تشتمل أكثر على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كإقامة المشاريع العمرانية الكبرى وحماية الاقتصاد الوطني وتقديم الخدمات الصحية، التعليمية ...الخ، وهكذا نجد أن حاجة الدولة إلى المال هي في تزايد مستمر، بالموازاة مع تزايد وظائفها.

فهذه النفقات التي تؤديها الهيئات العمومية في إطار ميزانياتها السنوية ومخططاتها التنموية لتغطية حاجياتها الإدارية طبقا للتشريع و يأمر بتنفيذها المسؤول الإداري المؤهل قانونا لذلك ويؤديها محاسب عمومي مختص.

وفي ظل التحولات الاقتصادية والسياسية والثقافية التي شهدها العالم، لوحظت ظاهر تزايد النفقات العمومية على مستوى جميع الدول، سواء كانت متقدمة أو متخلفة، والتي أثارت مشكلة تحديد الحجم الأمثل للإنفاق العام، والتي من خلالها تتخذ القرارات الفرعية المتعلقة بمشاريع وخدمات معينة، ولهذا دعت الحاجة الملحة إلى ترشيد قرارات الإنفاق العام الذي يتوقف على مدى سلامة الأساليب والأدوات المستعملة في اتخاذ المشاريع والخدمات .

❖ الإشكالية:

في إطار ما ذكرنا سوف نحاول من خلال دراستنا التعرف على دور الحوكمة في ترشيد النفقات العمومية، وهو ما يوضح لنا ملامح إشكالية الدراسة التي يمكن صياغتها كما يلي:

ما مدى تأثير الحوكمة في ترشيد النفقات العمومية ؟

❖ الأسئلة الفرعية:

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية نذكر منها :

- فيما تكمن أهمية حوكمة المؤسسات ؟
- كيف يمكن ترشيد النفقات في ظل ازديادها المتواصل ؟
- ما مدى تأثير الحوكمة في النفقات العمومية ؟

❖ **فرضيات الدراسة :**

- يعد تبني مفهوم الحوكمة عامة، أمرا ضروريا لتسيير الأموال العمومية لتفادي الفساد.
- ترشيد النفقات من خلال تطبيق آليات الحوكمة في بيئة ملائمة .
- وجود علاقة ذات دلالة نظامية بين الحوكمة وبين ترشيد النفقات العمومية.

❖ **أسباب اختيار الموضوع:** يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية نعرضها كما يلي:

1 -**الأسباب الذاتية:** تتمثل في:

-ارتباط الموضوع بالتخصص.

-التعرف على الحوكمة وعلاقتها بالنفقة التي تعتبر مصدر استمرار أي مؤسسة.

-إثراء المكتبة بمراجع حديثة تخص الحوكمة.

2 -**الأسباب الموضوعية:** يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التحولات الاقتصادية الكبرى التي تستدعي الاعتماد أكثر على الحوكمة في تسيير المؤسسات العمومية خاصة مراقبة النفقات.
- الدور الأساسي الذي لعبته الحوكمة في التنمية الاقتصادية للدول المتقدمة والسائرة في طريق النمو.
- إبراز وتأكيد دور الحوكمة في ترشيد النفقات العمومية للحد من الأزمات المالية.

❖ **أهمية الدراسة :**

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز دور الحوكمة في ترشيد النفقات العمومية من خلال القواعد والقوانين التي تحكم المؤسسات العمومية التي تقدم خدمات للمواطنين وذلك للحد من الأزمات المالية والفساد المالي الذي إذا أصاب هذه المؤسسات تعود بالضرر على المواطنين، فالدولة أعطت لهذه المؤسسات تمويلات كبرى لبناء المشاريع أو تقديم خدمات عمومية لتلبية حاجيات المواطن لهذا لابد من التسيير الجيد والمحكم وفق القوانين المفروضة من قبل الدولة كقانون الصفقات العمومية مثلا، فالحوكمة تعطي دافع لاستمرارية هذه المؤسسات والتقليل من الأزمات والفساد.

❖ **أهداف الدراسة:** يهدف هذا البحث إلى:

-إبراز أهمية دور الحوكمة في ترشيد النفقات العمومية.

-إبراز الأهمية الاقتصادية والمالية في ترشيد النفقات العمومية في ظل تطبيق الحوكمة.

❖ **حدود الدراسة :**

للإجابة على الإشكالية حصرنا الدراسة ضمن حدود متعلقة بالإطار الموضوعي المكاني والزماني وذلك على النحو التالي:

❖ **الإطار الموضوعي:**

ركزنا في دراستنا على مفهوم الحوكمة من حيث تعريفها، أهميتها، أهدافها وآليات تطبيقها فيما يخص النفقات العمومية من خلال ترشيدها وحسن تنفيذها وفق القوانين المعمول بها لاتخاذ القرارات المناسبة في ظل التطورات الذي يشهدها العالم خاصة فيما يتعلق بالفساد المالي الذي أصبح يهدد اقتصاد الدول.

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية بمفتاح.
- **الإطار الزمني:** تم تطبيق الدراسة خلال الفترة 2020إلى غاية 2023.

❖ **صعوبات الدراسة:**

ككل دراسة لا يمكن أن تخلوا من الصعوبات، فقد واجهتنا بعض المشاكل أثناء قيامنا بهذا البحث نذكر أهمها فيما يلي:

- نقص المراجع والمعلومات في مكتبة الجامعة.
- ندرة الكتب الحديثة.
- قصر فترة الدراسة بالمقارنة مع الموضوع الذي يتطلب وقت كبير من اجل الإلمام بكل عناصره.

❖ **المنهج المتبع و وسائل وأدوات الدراسة:** فرضت علينا طبيعة الموضوع استخدام المناهج التالية:

في الجانب النظري: تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث يسمح أسلوب المسح بعرض مختلف المفاهيم والتطورات الفكرية وأهمية وخصائص كل من الحوكمة والنفقة العمومية ، بالإضافة إلى عرض بعض المفاهيم حول المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة للتحليل من أجل معرفة مساهمة الحوكمة في ترشيد النفقات العمومية، من أجل معالجة الإطار النظري للبحث اعتمدنا على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة.

-في الجانب التطبيقي:

–تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، وذلك من خلال محاولة الربط بين ما قمنا بتناوله في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة وهي المؤسسة العمومية الإستشفائية بمفتاح ، واعتمدنا في ذلك على جمع البيانات الأولية من خلال الإحصائيات الممتدة خلال فترة الدراسة، ومن ثم تحليل هذه المعطيات والإحصائيات باستخدام المنحنيات البيانية .

❖ **هيكلة الدراسة:**

للإحاطة بمختلف جوانب موضوع البحث، قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين سبقتهم مقدمة وتلتهم خاتمة، حيث جاء الفصل الأول تحت عنوان" **مدخل مفاهيمي للحوكمة والنفقات العمومية** "، بدأنا بتمهيد للفصل و يليه مبحثين، حيث تناولنا في المبحث الأول، مفاهيم أساسية حول الحوكمة حيث تطرقنا إلى التطور التاريخي لها مع أسباب ظهورها وتبيان المبادئ والمقومات الأساسية لحوكمة المؤسسات كما تطرقنا إلى مفهوم الحوكمة وخصائصها مع الآليات والأهداف المرجوة منها، أما في المبحث الثاني قمنا بمحاولة التعرف على مفهوم النفقة من خلال محاولة تعريفها ومعرفة خصائصها وأنواعها بعدها عرّجنا إلى المفاهيم الخاصة بترشيد النفقات لننتهي في هذا المبحث عند محاولة التعرف على علاقة الحوكمة بترشيد النفقات العمومية، وفي الأخير قدمنا خلاصة لهذا الفصل.

وفي الفصل الثاني والذي جاء بعنوان " **دراسة حالة:" تأثير الحوكمة في ترشيد النفقات العمومية** " **(دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية مفتاح EPH)**، حيث بدأنا بتمهيد ويليه مبحثين وكل مبحث بثلاث مطالب، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمفتاح، وذلك بالتطرق إلى نشأتها وتعريفها، الهيكل التنظيمي ومصالحها، أما بالنسبة للمبحث الثاني فخصصناه لكيفية تنفيذ النفقات العامة والتطرق للميزانية الأولية والإضافية اللّتان بهما كافة النفقات والإرادات الخاصة بالمؤسسة في الفترة الممتدة بين 2020–2023 وأنهينا المبحث بدراسة كيفية ممارسة الحوكمة على النفقات العمومية ومدى تأثيرها.

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي للحوكمة والنفقات العمومية

تمهيد

لقد أصبح للحوكمة مكانة كبيرة في مختلف الدراسات الأكاديمية على المستوى المحلي والدولي نتيجة للانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها العالم على مدار العقود القليلة الماضية.

إن حوكمة المؤسسات فكرة واصطلاحا شاع استخدامها بشكل واسع مع بدا يغ التسعينات من قبل الهيئات الدولية كأسلوب ونظام إداري يهدف إلى تحقيق التنمية للاقتصاديات الوطنية، إلا أن هذه الفكرة أصبحت اليوم على قدر كبير من الأهمية نتيجة تحديات العولمة والاندماج العالمي، فقد اكتسبت الحوكمة وممارساتها أهمية كبيرة منذ حدوث الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997 ومن ثم اكتشاف سلسلة الفضائح التي مسّت كبرى الشركات العالمية نتيجة تلاعبها بقوائمها المالية كإنرون، ووردكوم، ما أدى إلى جعلها إحدى القضايا الأساسية التي استحوذت على اهتمام الملاك والمسيرين في المؤسسات، والباحثين في الجامعات والمعاهد.

وعليه تم اعتماد تقسيم تسلسلي لربط المفاهيم ببعضها البعض، وهذا بهدف تسليط الضوء قدر الإمكان على أهم العناصر ذات العلاقة بهذا النظام، فكان المبحث الأول جامعا للإطار العام لمصطلح الحوكمة ابتداء الإطار المفاهيمي للحوكمة، أما المبحث الثاني فجسد الإطار العام لترشيد النفقات العمومية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق الشركات والمؤسسات العملاقة، ولقد ساهم حدوث الأزمات والانهيار الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأميركا اللاتينية وغيرها في تزايد الاهتمام بالحوكمة.

حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم النشأة والتطور التاريخي لحوكمة المؤسسات وهذا من خلال نشأة وتطور،الأسباب ودوافع ظهور حوكمة المؤسسات، ومعرفة مبادئها واستخلاص بعض المفاهيم المتعلقة بالحوكمة.

المطلب الأول: التطور التاريخي للحوكمة ومقوماتها الأساسية

إن موضوع الحوكمة من المواضيع الحسّاسة الذي ظهر بعد الأزمات المالية التي عرفها العالم في الآونة الأخيرة، باعتبارها عنصر أساسي يقوم بتنظيم العلاقة بين الأطراف الرئيسية في المؤسسة، فهي تهدف إلى تعزيز مبادئ الشفافية والإفصاح من خلال مجموعة من القواعد فهي عبارة عملية تكاملية لإدارة وتسيير الدولة.

الفرع الأول: نشأة الحوكمة وأسباب ظهورها

يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحا حديث الاستعمال في اللغة العربية بدأ استخدامه في بداية سنة 2000 م وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح Gouvernance باللغة الإنجليزية، ويعود هذا المصطلح إلى اللغة اليونانية (Kubernan) وفي القرن الثالث عشر والذي كان يعني قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة ثم استعمل بعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة Geubernar في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى، ثم ظهر في سنة (1478هـ) في اللغة الفرنسية بمصطلح (manier de gouverner)

يعود التطور الذي طرأ على شكل المؤسسة وتعدد أصنافها وكبر حجمها خصوصا في ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي أدى إلى فصل الملكية على التسيير، وأول جذور الحوكمة تعود إلى Berle Et Means اللذان يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932 م وتأتي آليات حوكمة المؤسسات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من

جرّاء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالمؤسسة[1].

- إن مصدر نظرية الوكالة التي ترجع لأعمال آدم سميث، كانت الدافع الأساسي لما تثيره من تساؤلات، حول عدم فعالية الشركات المساهمة التي يسيرها أعوان غير مالكين الأمر الذي يجعلهم لا يشعرون بالتحفيز في أداء مهامهم بالمستوى المرضي، حيث أن الفصل بين الملكية والتسيير يؤدي إلى حالة تضارب في المصالح بين المساهمين والمسيرين[2].
- كما يمكن تعريف نظرية الوكالة على أنها « عقد يقوم بموجبه شخص أو عدة أشخاص ويسمى الموكّل، بتفويض شخص أخر وهو الوكيل لتنفيذ بعض الخدمات نيابة عنهم، وهذا يستلزم منح جانب من سلطة صنع القرار إلى الوكيل »[3].
- أما عن بداية استخدام مصطلح حوكمة المؤسسات فكان مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، حيث تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء، ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية. [4]

ويمكن تلخيص أسباب تزايد الاهتمام بحوكمة المؤسسات في[5]:

- ❖ إفرازات العولمة المالية وذلك بتعدد حاملي أسهم المؤسسة المدرجة في البورصة المنتشرين عبر العالم، وبالتالي صعوبة مراقبة العمليات من طرف المساهمين، تأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالمؤسسة.

---

[1] – أبو العطاء نرمين،" **حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**"، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد الثامن، سنة، 2003 ص: 23.

[2]– عبد الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات، علاء الدين دار للنشر والتوزيع، قسنطينة – الجزائر، سنة، 2008 ص: 17.

[3] - Michael C. Jensen, William H. Meckling, Theory of the Firm: Managérial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Économiques, Octobre, 1976, V. 3, No. 4, p-p. 305-360.

[4]– محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009 ص: 16.

[5]– خيرة الداوي، ربيعة بن زيد، حوكمة البنوك الإسلامية، مداخلة في الملتقي العلمي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 25 ـ 26 نوفمبر، 2013 ص ـ ص: 4-5.

- ❖ سيطرة المديرين التنفيذيين على المؤسسة واستغلالها لمصالحهم الشخصية بالدرجة الأولى، وذلك إما لضعف مجالس الإدارة أو بالتواطؤ معهم.
- ❖ تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في العديد من المؤسسات الوطنية والدولية.
- ❖ انهيار العديد من المؤسسات مثل إفلاس بنك الاعتماد التجاري الدولي عام 1991 م، بحجم خسائر بلغت مليار دولار أمريكي، وانهيار وإفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية 1994 م، بخسارة قدرت بمبلغ 149 مليار دولار، وأزمة جنوب شرق آسيا 1997 م، وكذلك أزمة شركة Enron في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001 م، وكذلك أزمة شركة WorldCom الأمريكية للاتصالات عام 2002 م.

وتعتبر العناصر الآتية من دوافع ظهور حوكمة الشركات كمصطلح وكنظام للإدارة:[1]

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة.
- ترسيخ الشفافية والإفصاح في كل التعاملات.
- زيادة وعي مسؤولي الإدارة وأصحاب المصالح بالإجراءات الحاكمة.
- إيجاد الهيكل الذي يحدّد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها.
- المساعدة على رفع درجة الثّقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار المالي.
- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين.
- تمكين الشركات من الحصول على التمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين.
- إمكانية مشاركة الدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين الخارجيين بالنسبة لأداء الشركة.

الفرع الثاني : المبادئ والمقومات الأساسية لحوكمة المؤسسات

تتميز الحوكمة بمجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم الإدارة بما يعود بالفائدة على جميع الأطراف، وتستند تلك المبادئ إلى تجارب الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي **OCED** حيث قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل متخصص لوضع تلك المبادئ كما تمت الاستفادة من إسهامات عدد من الدول غير الأعضاء وكذا إسهامات البنك الدولي.

[1]– عبيد سعد المطيري، مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة: تحديات وقضايا معاصرة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، سنة 2004 ص ـ ص: 107 ـ 108.

أولا : مبادئ حوكمة المؤسسات

وعموما تتمثل المبادئ الدولية لحوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي (OCED) كما يلي:[1]

1 – ضمان وجود أساس لإطار فعّال لحوكمة الشركات

حيث تعمل الحوكمة على ضمان شفافية وكفاءة الأسواق المالية بما يتوافق مع حكم القانون مع تحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

2 – حقوق المساهمين

يتعين أن يكفل إطار أساليب ممارسة حوكمة الشركات حماية المساهمين حيث أن لهم حقوق ملكية معينة وهي: الحق في تأمين طرق تسجيل الملكية، الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الحق في الحصول على نصيب من الأرباح، حق المشاركة في التصويت في الجمعيات العامة للمساهمين، الحق في نقل أو تحويل ملكية الأسهم، الحق في الحصول على مختلف المعلومات الضرورية المتعلقة بنشاط الشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.

المعاملة المتكافئة للمساهمين

تضمن الحوكمة تحقيق المساواة في معاملة كافة المساهمين بما فيهم الأقلية والمساهمين الأجانب حيث يجب أن يحصل الجميع على الحقوق نفسها كما ينبغي أن تتوفر للجميع القدرة على الحصول على المعلومات.

3 – دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي تم إقرارها وفقا للقانون وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بينهم وبين الشركة وتمكينهم من الاطلاع على المعلومات المطلوبة.

5 – الإفصاح والشفافية

تضمن حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل الخاصة بتأسيس الشركة وهذا بتوفير معلومات عن النتائج المالية والتشغيلية للشركة، أهداف الشركة، أعضاء مجلس الإدارة الرواتب والمزايا الممنوحة لكبار المسؤولين وهياكل وسياسات حوكمة الشركات.

[1]– أحمد رجب عبد الملك، دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق المالية –دراسة تحليلية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد (1)، المجلد (45)، الإسكندرية، جانفي 2008، ص: 10.

وجدير بالذكر أنه يجب إعداد ومراجعة المعلومات وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية وأيضا بمتطلبات عمليات المراجعة بإتاحة التدقيق الموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد القوائم المالية وصياغة التقارير المالية.

6 -مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن يتيح أسلوب ممارسة حوكمة الشركات الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات كما يجب أن يكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين.

لا ريب أن هذه المبادئ هي بمثابة نقاط مرجعية تضم عددا من العناصر المشتركة في ضوء حدوث تغيرات كبيرة في الظروف والتي تعد أساسا لحوكمة الشركات.

و يمكن أن نلخص في شكل نقاط العناصر المكونة لكل مبدأ في ما يلي[1]:

- **المبدأ الأوّل:**

ضمان وجود أساس لإطار فعّال لحوكمة المنشآت وقد أضيف هذا المبدأ في الآونة الأخيرة إلى المبادئ الخمسة الأساسية ثم وضع في الأولويّة ليكون المبدأ الأوّل ويتضمّن باختصار:

- أنّه ذو تأثير فعّال على الأداء الاقتصاديّ الشامل.
- المتطلّبات القانونيّة والتنظيميّة في نطاق اختصاص تشريعي.
- توزيع المسؤوليّات في نطاق تشريعي.
- لدى الجهات السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها.

- **المبدأ الثاني:** حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب الملكية، ويشمل باختصار:

- توافر الحقوق الأساسيّة للمساهمين.
- الحق في المعلومات عن القرارات.
- الحق في المشاركة بالتصويت شخصياً أو غيابياً.
- الإفصاح عن الهياكل والترتيبات.
- تسهيل الممارسة لحقوق الملكيّة.

[1]– يوسف محمد طارق، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ماي، 2007ص: 14.

- **المبدأ الثالث:** ويتضمّن:
  - معاملة المساهمين معاملة متساوية.
  - الإفصاح عن العمليّات .
  - منع التداول بين الداخليّين في المنشأة.
- **المبدأ الرابع:** دور أصحاب المصالح ويشتمل على ما يلي:
  - المصالح وفقاً للقانون أو نتيجة لاتفاقيّات متبادلة.
  - التعويض مقابل انتهاك الحقوق.
  - تطوير آليّات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.
  - الحصول على المعلومات بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب.
  - استكمال إطار فعّال للإعسار وآخر لتنفيذ حقوق الدائنين.
- **المبدأ الخامس:** الإفصاح والشفافيّة ومضمونه باختصار:
  - الإفصاح عن هياكل الحوكمة وسياستها.
  - الإفصاح طبقاً للمستويات النوعيّة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.
  - القيام بمراجعة خارجيّة سنويّة مستقلّة بواسطة مراجع خارجيّ مستقلّ كفؤ.
  - قابليّة المراجعة للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين.
  - توفير فرصة متساوية وتوقيت مناسب لإيصال المعلومات لمستخدميها.
  - استكمال إطار الحوكمة بمنهج فعّال.
- **المبدأ السادس:** مسؤوليّات مجلس الإدارة وتشمل باختصار ما يلي:
  - العمل وفقاً للمعلومات الكاملة مع العناية الواجبة.
  - ضرورة المعاملة العادلة للمساهمين.
  - تطبيق معايير أخلاقيّة عالية مع أخذ مصالح أصحاب المصالح الآخرين بعين الاعتبار.
  - عرض إستراتيجية المنشأة وسياسات وخطط عملها السنويّة.
  - الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المنشأة.
  - إتاحة جميع المعلومات لأعضاء مجلس الإدارة وفي الوقت المناسب.

ثانيا : مقومات الحوكمة [1]

- **الإطار القانوني:**

هو المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالمؤسسة وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للمؤسسات واعتباره أمرا داخلياً لها، لأنه لن يختلف عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش والاحتيال في المؤسسات، خاصة وأنه توجد أدلة على المتاجرة بقوانين مراقبة المؤسسات أو الشركات.[2]

- **الإطار المؤسسي:**

وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات والمؤسسات، مثل الهيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبئ تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها، وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح المؤسسات والاقتصاد الوطني عامة.[3]

- **الإطار التنظيمي:**

---

[1]- عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، مرجع سابق، 2007 ص ـ ص: 25 – 26.

[2]– دادن عبد الغني وسعيدة تلي، **فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي: 6–7 ماي، 2012 ص: 7.

[3] – رأفت حسين مطير، آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات، الجامعة الإسلامية، قسم المحاسبة، مصر، 2010 ص: 16.

يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة أو المؤسسة والهيكل التنظيمي لها موضحاً عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

- **روح الانضباط و الجد والاجتهاد:**

إن الحرص على المصلحة العامة للمؤسسة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركات والمؤسسات، والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان، ومن منطلق أن المؤسسة هي العامل الوحيد الذي يأخذ جميع الأطراف إلى برّ الأمان، ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية.

المطلب الثاني: ماهية حوكمة المؤسسات

تعتبر حوكمة المؤسسات أحد أهم المواضيع الحديثة في المجال المالي والمحاسبي، وهذا على مستوى الاقتصاد الجزئي، ونظرا لما تمثله المؤسسات من عنصر أساسي لتنمية الاقتصاد الوطني وجب تنميتها والحفاظ عليها من الانهيار انطلاقا من ضمان مصالح وأهداف كل الأطراف المتعاملة فيها ومعها، حيث يمكن التطرق في هذا المطلب إلى الفروع التالية: مفهوم حوكمة المؤسسات و خصائصها، أهداف و آليات حوكمة المؤسسات.

الفرع الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات وخصائصها

إن حوكمة الشركات اتخذت مكانة وأهمية كبيرة لدى الدول لما تعطيه من إضافة في المؤسسات، هذه الإضافة أعطت دافع قوي لتطبيقها في شتى المجالات.

<u>أولا</u> : مفهوم حوكمة المؤسسات

من خلال ما سبق ذكره فإن حوكمة المؤسسات لها عدة مفاهيم مختلفة نذكر من بينها:

- **لغة:** " إن مصطلح الحوكمة حديث في اللغة العربية، فبعد عدة محاولات ومشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع تم اقتراح مصطلح حوكمة المؤسسات"[1] ويعني هذا المصطلح عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها " كلمة مشتقة من التّحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة ويرى

[1]– نرمين أبو العطا، **حوكمة الشركات في سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003 ص: 02.

آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام مراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية ".[1]

- **حوكمة الشركات:** هي مجموعة القواعد الموجهة لمساعدة المسيرين في الالتزام بالتسيير بطريقة شفافة، وفي إطار هدف المساءلة على قاعدة واضحة على أن تساهم في ذلك كل الأطراف الفاعلة عبر نشاطات هؤلاء في مجال التسيير والتي لا تستبعد أي عنصر من النشاط الإنساني.[2]

➢ **اصطلاحا:** لقد تعددت التعاريف حول مفهوم حوكمة المؤسسات وذلك لتداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات، ونظرا لارتباط هذا المفهوم بمجموعة من الأطراف وهي المساهمين والإدارة و مجلس الإدارة والفئات المختلفة من أصحاب المصالح، ونذكر منها ما يلي:

1) تعريفات حوكمة المؤسسات من وجهة نظر المنظمات:

❖ **تعريف البنك الدولي (WB):** هي ممارسة للسلطة السياسية، ورقابة إدارة الموارد المؤسساتية من أجل تنميه اقتصادية و إجتماعية.[3]

❖ **تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(LE UNDP)**

ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون المؤسسة وأعمالها، وبمفهومها الواسع تغطي الهياكل التنظيمية وأنشطة الحكومة المركزية، الإقليمية والمحلية، والبرلمان والمؤسسات والمنظمات والأفراد التي تضم المجتمع المدني والقطاع الخاص في المشاركة بفعالية والتأثير في السياسة العامة التي تؤثر على كافة المجتمع.[4]

❖ **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: (OCDE)**

تعتبر حوكمة المؤسسات بأنها نظام يتم بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال، والحوكمة تحدد هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة

---

[1]– عدنان بن حيدر درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، مصر، سنة، 2007 ص: 13.

[2]– عزي وآخرون، الحكم الرشيد وخوصصة المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد، 27، 2006 ص: 05.

[3] -Carlos Santios, Good Governance and Aid Effectiveness, the world bank and conditionality, the Georgetown public policy review, volume 7 November 1 fall 2001, p:5

[4] - Wajdi ben rejeb, gouvernance et performance dans les établissement des sois en Tunisie, Mémoire pour l'obtention du diplôme des études Approfondies en Management , faculté des science économiques et de gestion de Tunis.2003. p: 12.

والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات لشؤون الشركة المساهمة ولهذا الإجراء، فإن الحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المؤسسة وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء.

2) تعريفات حوكمة المؤسسات من وجهة نظر الملاك:[1]

❖ **عرف (الجزيري 2001) و (Shleifer & Vishny 1997):**

- حوكمة المؤسسات بأنها الآليات التي يستخدمها مقدموا الأموال للشركة لتأمين أنفسهم، وتأكيد حصولهم على عائد مقابل استثماراتهم.
- هي مجموعة العمليات التي يستخدمها المستثمرون لمحاولة تخفيض التشغيل، وتكاليف الوكالة المرتبطة بممارسة المنظمة لنشاطها.

❖ **تعريف كل من (coleman & Biekp 2006):** حوكمة المؤسسات من جهة نظر المستثمر باعتبارها:

- الوعد بدفع عائد عادل على رأس المال المستثمر.
- الالتزام بإدارة وتشغيل استثمارات الشركة بفعاليّة.

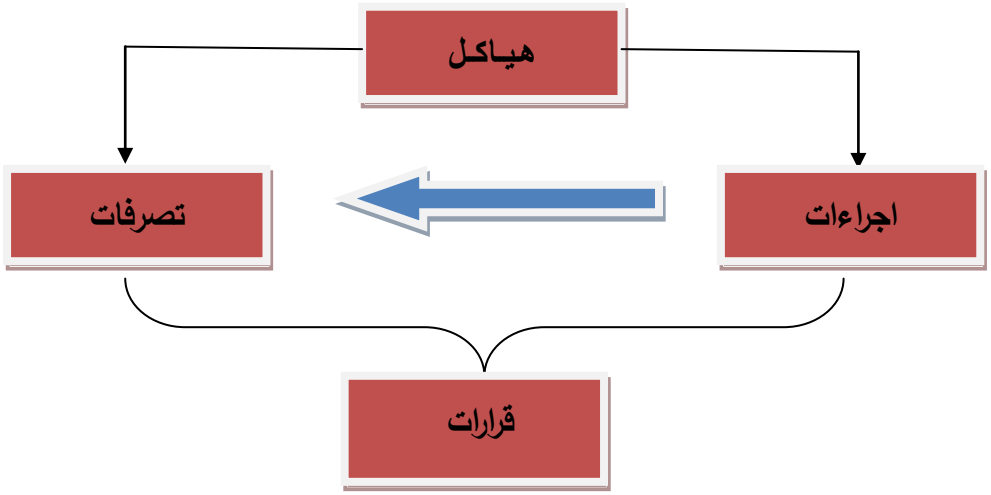
3) تعريفات حوكمة المؤسسات من وجهة نظر الإدارة: هي واجبات ومسؤوليات مجالس إدارة الشركات في إدارة الشركات، وإدارة العلاقات مع حملة الأسهم، ومجموعات أصحاب المصالح.

- هي مجموعة الآليات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات بواسطة المديرين، عندما يكون هناك انفصال بين الملكية والإدارة.
- حوكمة المؤسسات تعنى بوضع التطبيقات والممارسات السلمية للقائمين على إدارة المؤسسة وتنظيمها بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والسندات والعاملين بالمؤسسة وأصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.
- حوكمة المؤسسات هي السعي لضمان إدارة المؤسسات بفعالية.
- وبشكل عام يشير تعريف حوكمة المؤسسات إلى مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي من شأنها إدارة ورقابة المؤسسات من الناحية المالية وغير المالية من أجل الحفاظ على حقوق ومصالح المساهمين وتنميتها من خلال زيادة العائد هذا من جهة، كما يتم بمصالح الأطرف الأخرى ذات

[1]– بهاء الدين سمير علام، **أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الإداري المالي للشركات المصرية**، دراسة تطبيقية بحث مقدم لوزارة الاستثمار مركز المديرين المصري 2009، ص– ص: 5 – 6.

العلاقة بالمؤسسة من مديرين، عمال، عملاء، دائنين، ...الخ، ويمكن توضيح مفهوم حوكمة المؤسسات في الشكل التالي[1]:

الشكل رقم (01): مفهوم حوكمة المؤسسات



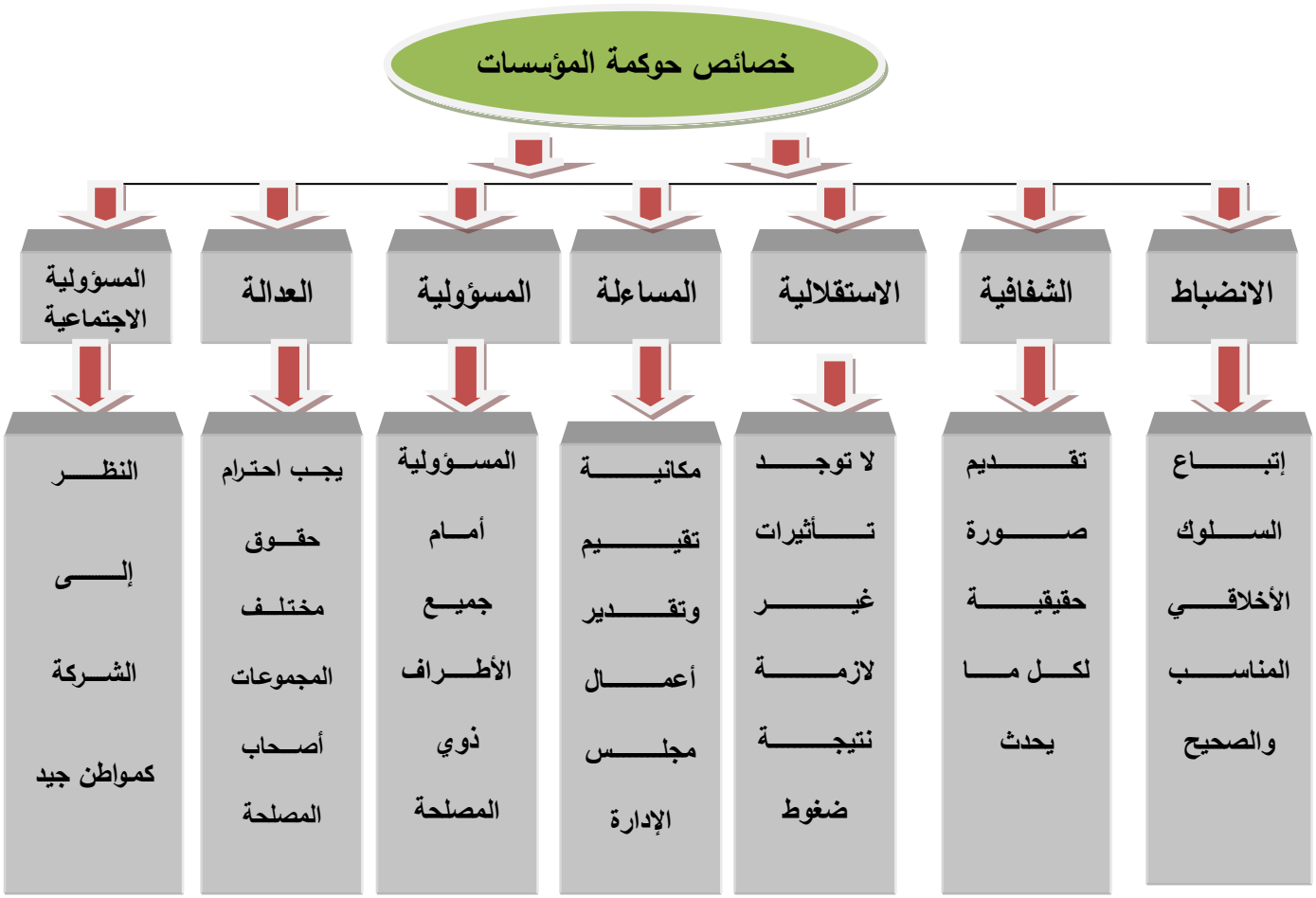
Source: Frédéric georgel, IT gouvernance: **management stratégique d'un système d'information**, édition dunod, Paris, 2eme édition, 2006, p: 4

ثانيا : خصائص الحوكمة

من خلال التعاريف الخاصة بالحوكمة ومفاهيمها المتعددة نستنتج عدة مميزات تتمتع بها الحوكمة لهذا سنوضحه حسب الشكل الموالي :

[1] -Frédéric georgel, IT gouvernance: **management stratégique d'un système d'information**, édition dunod, Paris, 2eme édition, 2006, p: 4

الشكل رقم (02): خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق** حوكمة الشركات **شركات قطاع عام وخاص ومصارف** (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، الطبعة الثانية، الدر الجامعية، مصر: 2008-2007، ص: 25.

من خلال الشكل رقم (2) الذي يوضح مميزات الحوكمة التي جعلت منها ذات أهمية بالغة لاسيما في الدراسات الاقتصادية أين نجد المؤسسات وهي من أهم المواضيع في هذا الجانب فهي تعتبر بؤرة ومركز الاقتصاد أين تظهر لنا مميزات ومعايير الحومة بالواقع والتي نذكر منها:[1]

- **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

[1]- طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف**، مرجع سابق (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، ط، 2 الدار الجامعية، مصر 2007-2008 ص: 25.

- **الاستقلالية:** أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل.
- **المساءلة:** أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.
- **العدالة:** أي يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصالح في المؤسسة.
- **المسؤولية الاجتماعية** :أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.

هذه الخصائص من شأنها تسيير المؤسسة العمومية في أحسن الظروف من خلال توفير بيئة سليمة تساعد على تطبيق الجيد للحوكمة التي من شأنها تطوير أي مؤسسة كبيرة كانت أم صغيرة.

الفرع الثاني: أهداف وآليات حوكمة المؤسسات

سنتناول في هذا الفرع أهداف وآليات الحوكمة نظرا لأهمتها البالغة في تطوير المؤسسات.

أولا: أهداف الحوكمة [1]

لحوكمة المؤسسات عدة أهداف ترتكز عليها نوجزها في التالي:

1) تسهيل وتنشيط أداء الأعمال التجارية من خلال إنشاء وصيانة نظام الحوافز الذي يشجع المديرين على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، والعائد على الموجودات والأرباح الإنتاجية على المدى الطويل.

2) تقييد إساءة استخدام السلطة من قبل المسيرين على موارد المؤسسة، حيث أن هذه التجاوزات تأخذ شكل إساءة استخدام أصول الشركة (إساءة استخدام موارد المؤسسة لصالح فائدة أفراد أو الإهدار الكبير لموارد المؤسسة) وهذا ما يسمى"مشاكل الوكالة" والتي عموما تكون نتيجة ميل المسيرين لخدمة أنفسهم.

3) توفير الوسائل اللازمة لمراقبة سلوك المسيرين لضمان مساءلة الشركات وحماية أفضل لمصالح المستثمرين والمجتمع من استغلال السلطة من طرف المديرين التنفيذيين بالمؤسسات.

[1] - Charles Oman, Steven Fries et Willem Buiter, "LA Gouvernance D'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes", Centre de développement de l'OCDE, Cahier de politique économique N° 23, 2003, P:6.

كما تعمل الحوكمة الجيدة على تحقيق العديد من الأهداف وأهمها[1]:

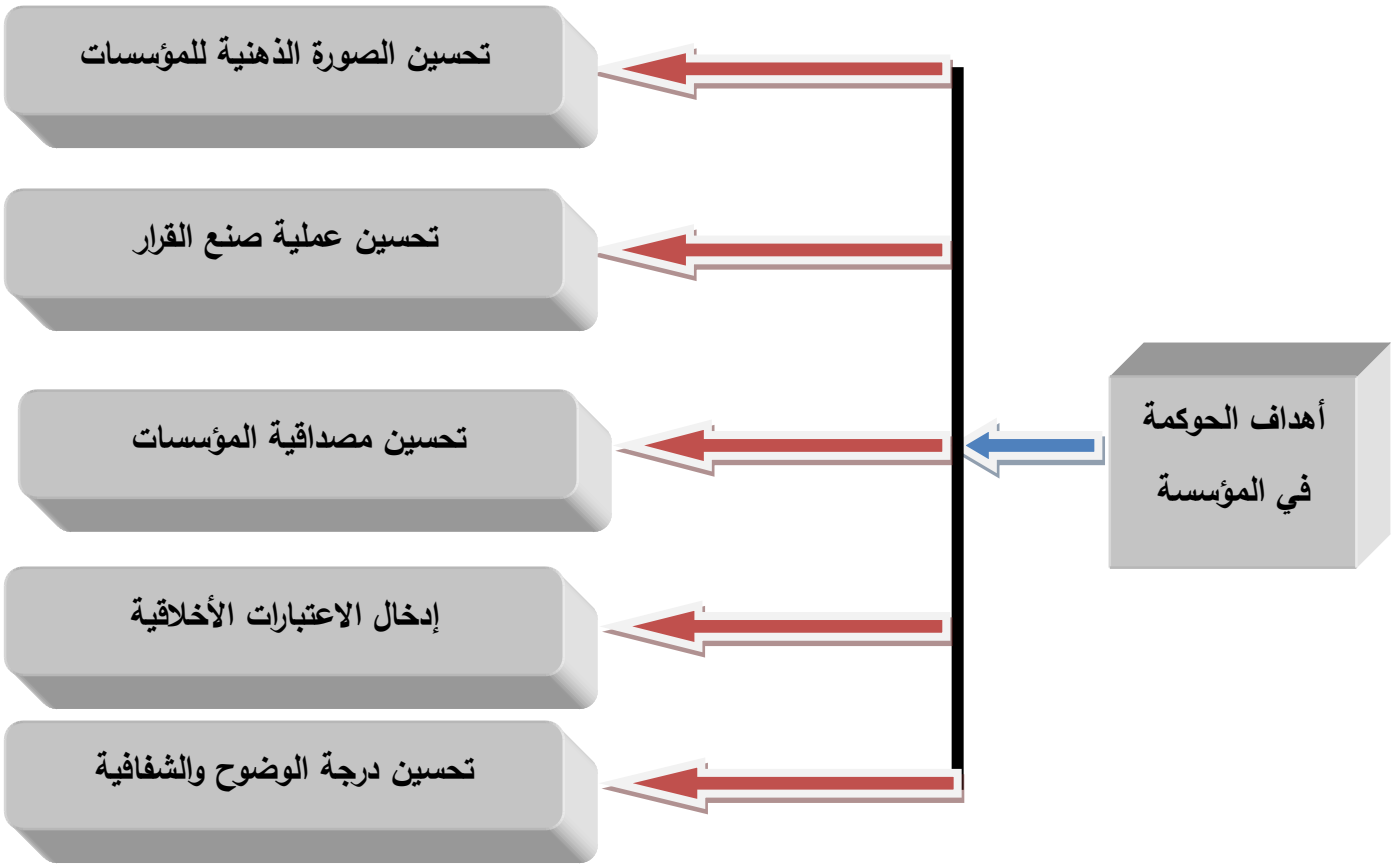
- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية أمام المنافسة الأجنبية وزيادة قيمتها، حيث هذا يؤدي إلى خلق حوافز لتطوير وبناء تكنولوجيا حديثة لزيادة درجة جودة المنتجات وتخفيض التكاليف الإنتاجية.
- فرض الرقابة وتدعيم المساءلة المحاسبية للوحدات الاقتصادية، وهذا يدعم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية بالشكل الذي يمكن من ضبط الفساد.
- تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية، والحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
- زيادة ثقة المستثمرين في الأسواق المالية لتدعيم المواطنة الاستثمارية ، مما يؤدي إلى جذب الاستثمارات الأجنبية والحد من هروب رؤوس الأموال.
- محاربة الفساد بكل صورة سواء كان الفساد ماليا أم محاسبيا أم إداريا، وهذا يحقق الإستقرار والمصداقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي.
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة.

وبصفة عامة يمكن القول بأن حوكمة المؤسسات تسمح بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن الانهيارات والفضائح المالية، وتمكن خاصة المستثمرين الماليين والمؤسسيين من الحصول على وسائل تقوم حقيقة بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدّة محافظ وشركات، وتؤدي إلى تعظيم المنافع وزيادة استفادة المؤسسات من خلال توضيح المسؤوليات والواجبات والمهام الخاصة بالأطراف ذات الصلة.

[1] – صديقي مسعود، دريس خالد، بتصرف "**دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الاستثمار**"، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة أم البواقي، يومي: 7 ـ 8 ديسمبر، 2010 ص: 14.

والشكل التالي يوضح ذلك:[1]

الشكل رقم (03): أهداف الحوكمة في المؤسسة



المصدر: محسن أحمد الخضري، **حوكمة المؤسسات**، ص21.

من خلال الشكل رقم (3) نلاحظ أن الحوكمة تهدف دائما للمنفعة العامة للمؤسسة وتحاول تفادي كل الشبهات أو المخاطر التي تحيط بالمؤسسة لهذا لا يمكن النجاح إلا إذا تغيرت الذهنيات للمؤسسات وذلك من خلال تحسين صنع القرار كما أن مصداقية المؤسسة تلعب دورا هاما مع كل الأطراف التي تتعامل معها، و إدخال الاعتبارات الأخلاقية وتحسين درجة الوضوح والشفافية.

ثانيا : آليات الحوكمة

إن لحوكمة المؤسسات عدة آليات يمكن تقسيمها إلى قسمين: **آليات داخلية وآليات خارجية** يمكن توضيحها كما يلي:

[1]– محسن أحمد الخضري، **حوكمة المؤسسات**، مرجع سابق ص: 21.

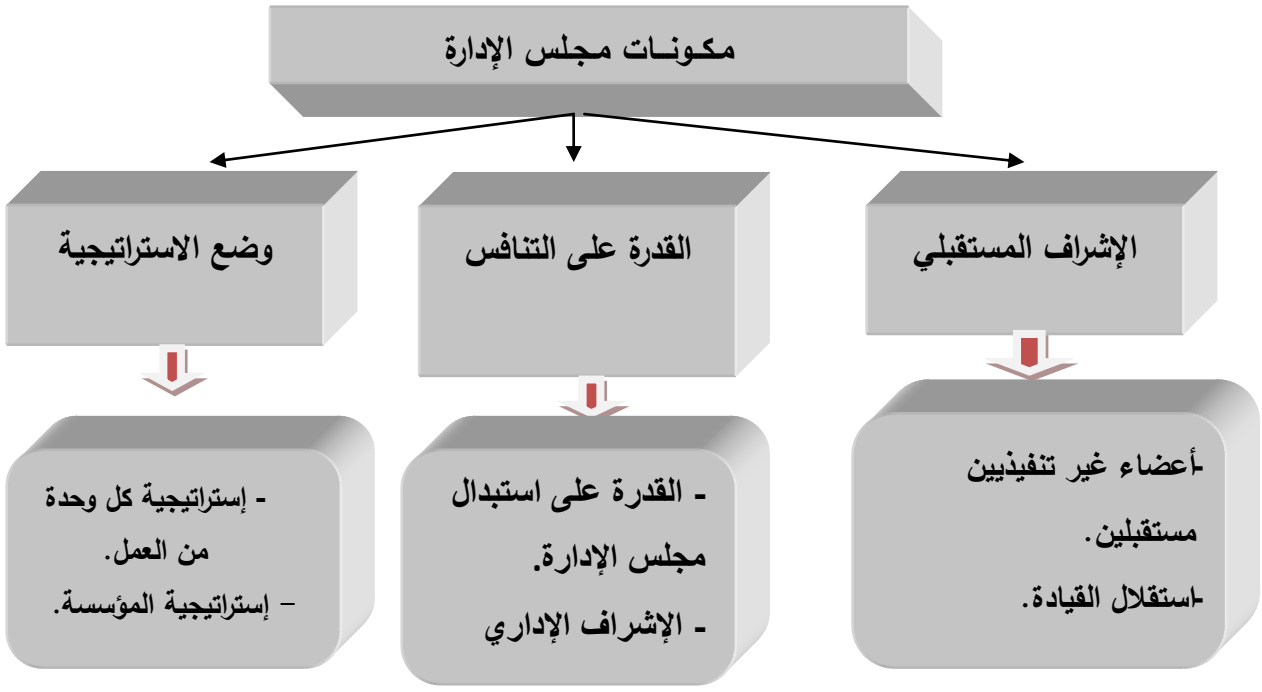
أ) الآليات الداخلية

داخل كل مؤسسة ذات طابع اقتصادي أو خدماتي نجد ما يحمي هذه المؤسسة من كل المخاطر المالية أو الإدارية فكل آلية تعتبر أداة للمراقبة تعمل لصالح المؤسسة ومن بين هذه الآليات نجد:

أولا: دور مجلس الإدارة

يعتبر أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة ولكي تكون هذه المجالس فعّالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للمؤسسة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء المؤسسة والإفصاح عن ذلك، والشكل الموالي يوضح المكونات الأساسية لمجلس الإدارة:[1]

الشكل رقم (04): مكونات مجلس الإدارة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق ص: 98.

[1]– محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، ص :98.

من خلال الشكل رقم (4) نلاحظ أن مجلس الإدارة يتكون من ثلاثة عناصر تمكنه من التسيير الجيد والمراقبة الفعّالة، فهي تتميز بالإشراف المستقبلي وهذا لوجود أعضاء مستقلة تماما تجعلها تقرر بارتياح اتجاه الإدارة العليا، كما لها الأحقية في الإشراف الإداري الذي يمكنها من القدرة على التنافس، وهي تشارك في وضع الإستراتيجيات المؤسسة التي تعود عليها بالمنفعة.

ثانيا: لجنة المراجعة

لقد حظيت لجنة المراجعة في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، وخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة المراجعة كأداة من أدوات حوكمة المؤسسات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسة أو الشركة، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة المراجعة الداخلي في المؤسسات، وكذلك دورها في دعم هيئات المراجعة الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.[1]

ثالثا: لجنة المكافآت

تعتمد توصيات اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة المؤسسات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال المؤسسات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.[2]

[1]– ميخائيل، أشرف حنا، **تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات**، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول: **التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات**، القاهرة، مصر، 2005، ص: 32.

[2]– بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي: 6 – 7 ماي، 2012 ص: 15.

رابعا: لجنة التعيينات

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من المؤسسة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها:

- أن تقوم لجنة التعيينات في المؤسسة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير بوضع المهارات والخبرات المطلوب توفرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.
- يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يتضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.
- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للمؤسسة باستمرار.
- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين
- على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات المطلوبة من قبل المؤسسة.

خامسا: المراجع الداخلي.

تؤدي وظيفة المراجع الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ إنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة، حيث يقوم المراجعون الداخليين من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي، ولهذا فإن كل من المراجع الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراجعة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير[1].

[1]– أحمد حلمي جمعة، **مدخل إلى التدقيق الحديث**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 ص– ص: 80–81.

ب) الآليات الخارجية

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجين على الشركة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن أمثلة ذلك ما يلي[1]:

أولا: منافسة السوق و العمل الإداري

تعد منافسة سوق المنتجات (الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، وذلك لأنها إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل

الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، فمنافسة سوق المنتجات تهذب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعّالة للعمل الإداري للإدارة العليا.

ثانيا: الاندماجات والإستحواذات

مما لا شك فيه أن الاندماجات والاكتساب من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، لأن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

ثالثا: المراجع الخارجي (التدقيق الخارجي)

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، حيث أن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية.

[1]– حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، آليات **حوكمة الشركات ودوره في الحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،جامعة محمد خيضر، بسكرة المنعقد في 6 – 7 ماي 2012 ، ص: 02.

رابعا: التشريعات و القوانين

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدوره ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم.[1]

خلاصة المبحث الأول

تعد الحوكمة من المواضيع الحديثة التي يتم تناولها في الوقت الراهن ويجب الإشارة إلى أن تبني مبادئ الحوكمة في أي بلد لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كان هناك مناخ وبيئة تضمن تطبيق هذه المبادئ، وهذا ضمن الأطر القانونية والتنظيمية، ويمكن القول أن عمليات وضع أي تشريعات تمثل إحدى تحديات المؤسسة العمومية أو الخاصة، خاصة في الدول النامية وتتجلى أهمية الحوكمة في تطوير البيئات التنظيمية، وذلك من خلال علاقتها بآليات وإجراءات الإصلاح الإداري الذي يعد أحد العناصر المهمة في نظام الحوكمة الذي يساهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح ومحاربة الفساد.

[1]- حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، مرجع سابق.

المبحث الثاني: الإطار العام لترشيد النفقات العمومية

تحتل النفقات العامة مكانة في ميزانية الدولة حيث تعتبر من المتغيرات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق مجموع من الأهداف، لان تزايد الإنفاق العام في الدول النامية مرتبط بمتغيرات محلية وعالمية يصعب التحكم فيها، حيث لا يمكن علاج عجز الموازنة العامة من خلال تخفيض الإنفاق العام، بل بترشيد هذه النفقات عن طريق التسيير العقلاني، حيث تشكل دراسة النفقات العامة ركنا أساسيا في الدراسات المالية، إذ تلجا الدولة للإنفاق العام الذي يعتبر ركيزة مهمة في الدولة وذلك من اجل إشباع وتحقيق مختلف أهدافها في جميع المجالات، حيث الإنفاق يؤثر بشكل كبير في النشاط الاقتصادي في الدولة، حيث لكل فرد في المجتمع حاجات ورغبات يسعى الوصول إليها.

المطلب الأول: ماهية النفقات العمومية

سنتحدث في هذا المطلب على فرعين نتعرف فيهم على مفهوم النفقات العامة في الفرع الأول وفي الفرع الثاني أنواع وخصائص النفقة العمومية.

الفرع الأول: مفهوم النفقات العمومية

لقد اختلف العلماء والباحثون على مفهوم النفقات العامة كل عرفها حسب رأيه وحسب البيئة المحيطة فقد قدم الكثير من هؤلاء العديد من التعاريف حول النفقات العامة والتي وان اختلفت صيغتها غير أنها تصب في المعنى نفسه والهدف نفسه، وعليه ومن ضمن أهم المفاهيم المتداولة نجد:

أولا: تعريف النفقات العامة

لغة : مشتقة من كلمة نفق وهي تدل على انقطاع الشيء وذهابه ومنه نفقت الدابة أي ماتت، ونفق البيع أي راج، وذلك انه يمضي فلا يكسد ولا يقف، وسميت النفقة لأنها تمضي لوجهها، ويقال أنفق الرجل، أي ذهب ما عنده، ورجل منفاق أي كثير الإنفاق[1].

وقيل أن الإنفاق هو بذل المال ونحوه في وجه من وجوه الخير، والفقر والإملاق، وفي تنزيل العزيز: قال تعالى " **قل لو انتم تملكون خزائن رحمة ربي إذاً لأمسكتم خشية الإنفاق وكان الإنسان قتورا" الآية 100، سورة الإسراء.**

المصطلح العام: فهو لفظ مشتق من الفعل عم، على وزن اسم الفاعل: ومعنى الفعل عم شمل، تقول عمهم الأمر عموما أي كلهم، فالعام هو الشامل وخلاف الخاص، والعامة خلاف الخاص[2].

اصطلاحا: تعرف النفقات على أنها مبلغ نقدي يقوم بإنفاقه شخص عام بقصد تحقيق منفعة[3].

كما تعرف على أنها المبالغ النقدية التي تقوم بإنفاقها الدولة أو إحدى المؤسسات العامة وذلك من اجل إشباع الحاجات العام وتحقيق الصالح العام.[4]

---

[1]– باسم احمد عامر، **نظرية الإنفاق في ضوء القران الكريم**، الأردن: دار النفائس لنشر والتوزيع، 2007، ص: 25.

[2]– كرودي صبرينة، " **ترشيد الإنفاق العام ودوره في علاج عجز الموازنة العامة للدولة في الاقتصاد الإسلامي**"، **أطروحة دكتوراه** العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، ص: 03.

[3]– سوزي عدلي ناشد، **المالية العامة**، مصر: منشورات الحلبي الحقوقية، 2003، ص: 27.

[4]– علي العربي وعبد المعطي عساف، **إدارة المالية العامة**، الكويت: للنشر والتوزيع، ص: 32.

- وتعرف أيضا على أنها مبلغ نقدي يقوم بإنفاقه شخص عام بقصد تحقيق منفعة عامة [1].
- هي التي تصرفها الدولة من اجل إشباع الحاجات العامة للمواطنين، وتأخذ أشكال متعددة حيث أنها يمكن أن تتمثل في نفقات مرتبات الموظفين أو دفع أجور المقاولين أو منح الإعانات.
- كما يعرّفها البعض على أنها مبلغ نقدي يخرج من الذمة المالية لشخص معنوي عام (الدولة أو إحدى تنظيماتها) قصد تحقيق منفعة عامة.[2]
- كما تعتبر تلك النفقة التي تؤديها الهيئات العمومية في إطار ميزانيتها السنوية ومخططاتها التنموية لتغطية حاجاتها الإدارية طبقا لتشريع، ويأمر بتنفيذها المسؤول الإداري المؤهل قانونا ويؤديها محاسب عمومي مختص[3].
- النفقة العامة هي الاعتماد المرخص باستعماله وصرفه من اجل تغطية خدمة أو اقتناء شيء يعود بالمنفعة العامة[4].
- و هي مجموع المصروفات التي تقوم الدولة بإنفاقها خلال فترة زمنية معينة، بهدف إشباع حاجات عامة معينة للمجتمع التي تنظمه هذه الدولة[5].
- هي النفقات التي تؤديها الهيئات العمومية في إطار ميزانيتها السنوية ومخططاتها التنموية لتغطية حاجياتها الإدارية طبقا للتشريع والترتيب الساري، ويأمر بتنفيذها المسؤول الإداري المؤهل قانونا لذلك ويؤديها محاسب عمومي مختص[6].

من خلال ما سبق ذكره يمكننا تعريف النفقات العمومية على أنها مبلغ مالي يتحكم فيه الشخص المعنوي المخول قانونا من طرف الدولة، من أجل منفعة عامة و تكون هذه النفقة محددة مسبقا في الوثيقة المحاسبية (الميزانية).

---

[1]– سوزي عدلي ناشد " **الوجيز في المالية العامة " 2000، ص: 27، للدكتور عادل حشيش و د، مصطفى رشدي، مقدمة في الاقتصاد العام (المالية العامة) دار الجامعة الجديدة للنشر، سنة** 1998 ص: 148.

[2]– بلال عوايشة، فاطمة ناصر، **إصلاح الإدارة المحلية كمدخل لترشيد النفقات العمومية للدولة**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، 2016، ص ـ ص: 31 – 32.

[3]– طاهر رزوق، **تنفيذ النفقات العمومية** ،2011، ص: 02.

[4]– دندني نجي، **المالية العمومية**، الجزائر، دار الخلدونية، 2014، ص: 20.

[5]– عبد المطلب عبد الحميد، **النظرية الاقتصادية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص: 38.

[6]– طاهر زروق، تأدية النفقات العمومية، ص: 02.

الفرع الثاني: خصائص وأنواع النفقة العمومية[1]

أولا: خصائص النفقة العمومية

من خلال التعاريف السابقة يمكن اعتبار النفقة العامة تتميز بثلاثة عناصر:

- مبلغ نقدي.
- يقوم بإنفاقه شخص عام.
- الغرض منها هو تحقيق نفع عام.

و سنقوم بتوضيح كل عنصر فيما يلي:

- **النفقة العامة مبلغ نقدي**

تقوم الدولة بواجباتها في الإنفاق العام باستخدام مبلغ من النقود ثمنا لما تحتاجه من منتجات، سلع وخدمات، من أجل تسيير المرافق العامة وثمنا لرؤوس الأموال الإنتاجية التي تحتاجها للقيام بالمشروعات الاستثمارية التي تتولاها، ولمنح المساعدات والإعانات المختلفة من اقتصادية واجتماعية وثقافية وغيرها، لهذا أصبحت النقود هي وسيلة الدولة للإنفاق شأنها شأن الأفراد في ظل الاقتصاد النقدي.

- **النفقة العامة يقوم بها شخص عام**

وفقا لهذا العنصر، فإن المبلغ النقدي الذي يؤدي خدمة عامة وصدر من شخص عام يعتبر إنفاق عام ويقصد بالشخص العام الدولة بما في ذلك الهيئات والمؤسسات العامة ذات الشخصية المعنوية.

وعلى هذا الأساس فإن النفقات التي ينفقها الأشخاص الطبيعية أو الاعتبارية لا تعتبر نفقة عامة حتى ولو كانت تهدف إلى تحقيق نفع عام.

- **الغرض من النفقة العامة تحقيق نفع عام**

يجب أن يكون الهدف من النفقات العامة هو تحقيق النفع العام أو المصلحة العامة، وبالتالي لا تعتبر النفقات العامة تلك النفقات التي تهدف إلى إشباع حاجات خاصة.

إن دراسة طبيعة وموضوع النفقات العمومية ليس بأمر سهل، كما أنه ذو أهمية كبيرة.

[1]– سوزي عدلي ناشد " **الوجيز في المالية العامة** "، مرجع سابق، ص – ص: 27 – 33.

ثانيا: أنواع النفقات العمومية[1]

تصنف النفقات العمومية وفق ما يلي:

1) **التصنيف الإداري**: يعتمد هذا التصنيف على طبيعة تركيب مؤسسات الدولة، وينقسم هذا التصنيف بدوره إلى :

التصنيف الإداري الهيكلي: وهو التصنيف الأكثر أقدمية، بحيث تصنف النفقات حسب الوزارات ثم تفصل نفقات الوزارات إلى أقسام كما في ميزانية التسيير في الجزائر، ويمكن إيجازها فيمايلي:

- **التصنيف الوظيفي**: في هذا التصنيف تجمع نفقات عدة وزارات في مجموعة واحدة وهو تصنيف يقوم على دور الدولة في تحمل مسؤولياتها وطبيعة نشاطها، وتبعا لتحقيق أهدافها: نفقات اقتصادية، نفقات اجتماعية، نفقات عسكرية، ونفقات إدارية، نوجزها فيما يلي:

✓ **نفقات اقتصادية**: وتشتمل نفقات لتوفير سلع وخدمات عامة، و نفقات الاستثمار العام في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي بهدف تحقيق الاستقرار والنمو الاقتصادي، وكذلك إعانات الإنتاج وإعانات التصدير.

✓ **نفقات اجتماعية**: وتشتمل المبالغ التي تنفقها الدولة على توفير الخدمات التعليمية والصحية والترفيهية وتحقيق العدالة في المجتمع، هذا الإضافة إلى المدفوعات التحويلية التي تمنح كإعانات إلى بعض الأفراد أو فئات المجتمع، كإعانة ذوي الدخل المنخفض، وإعانة البطالة، وإعانة دعم السلع الأساسية.

✓ **نفقات عسكرية**: وتشمل نفقات دفاعية كالنفقات المخصصة للدفاع عن الوطن وحمايته من الاعتداءات الخارجية، وجميع النفقات العسكرية على بناء القوات المسلحة والمعدات الحربية، أضف إلى ذلك النفقات على الأمن الداخلي وتجهيزاته.

✓ **نفقات إدارية**: وتشمل نفقات مخصصة لتسيير هيئات الدولة ومؤسساتها وتطوير الجهاز الإداري، حيث أن الإنفاق على التدريب والتأهيل ومواكبة التطور الإداري الحاصل في البلدان المتقدمة يجعل من جهاز الدولة الإداري قادرا على أداء خدمته على الوجه الأكمل،

[1]– بن موسى كلثوم، عيسى نبوية، " **دراسة تطور النفقات العمومية في الجزائر من سنة 1980 إلى سنة «2013**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، ص: 175.

ويدخل أيضا تحت النفقات الإدارية تلك النفقات المخصصة للإنفاق على استمرار تعزيز العلاقات الخارجية مع العالم.

2) **التصنيف الاقتصادي**: هذا التصنيف يبرز وظائف الدولة الأساسية في شكل قطاع، ففي ميزانية التجهيز في الجزائر تظهر نفقات الزراعة والصناعة، التجارة، النقل، الصيد...الخ.

كما يمكن أن نميز من الجهة الاقتصادية بين الأنواع التالية:

- **نفقات فعلية:** وهي النفقات التي تتم مقابل استهلاك مميز يتعلق بالنشاطات أو الخدمات العامة للإدارة كأجور ورواتب العمال أو شراء موارد.
- **نفقات تحويلية ناقلة:** وهي نفقات تتم على شكل تحويلات من قطاع ما لقطاع آخر دون استهلاك مواد أو خدمات.
- **نفقات التسيير**: وهي النفقات التي تدفع من أجل المصالح العمومية.
- **نفقات استثمارية أو رأسمالية:** وهي النفقات التي لها طابع الاستثمار الذي يتولد عنه زيادة ثروة الدولة.
- **النفقات الإجبارية:** تتكون من كافة النفقات الإجبارية التي نص عليها المشرع، كنفقات قسم التسيير التي تشتمل على:
  - نفقات أجور الموظفين.
  - نفقات صيانة الأموال المنقولة والعقارية.
  - نفقات صيانة الطرق.
  - نفقات المشاركة في صندوق الضمان.
  - نفقات تسيير مصالح الجماعات المحلية.

وهي النفقات التي لا يمكن الاستغناء عنها حتى في حالة الأزمات لكونها ضرورية ولا بد منها في تسيير شؤون المجتمع، فالأولوية لها لضمان سير هياكل الدولة.

- **النفقات الاختيارية:** وهي النفقات التي للحكومة السلطة في إدراجها أو عدم إدراجها بالميزانية العامة للدولة.

الفرع الثالث: تنفيذ النفقة العمومية للمؤسسة

ككل المؤسسات العمومية فإن المؤسسة الاستشفائية بمفتاح تخضع لمجموعة من القواعد والقوانين تصدرها الدولة في الجريدة الرسمية، لهذا يجب تتبع كل التطورات الحاصلة في القوانين خاصة منها تلك المتعلقة بالنفقات والإيرادات والأشخاص المخولة قانونا لتنفيذها.

إن تنفيذ النفقة العمومية لها أهمية كبيرة لدى الدولة لأنها تلبي الحاجات العامة للمواطنين، لذا يجب اتخاذ مجموعة من الإجراءات حتى تستهلك في مكانها المناسب لذلك فهي تمر بثلاث مراحل فرضتها الدولة حسب قانون رقم 07/23 مؤرخ في 3 ذي الحجة عام 1444 الموافق 21 يونيو سنة 2023، يتعلق بقواعد المحاسبة العمومية و التسيير المالي.

تنفيذ النفقات العمومية

تعتبر حوالة الدفع وسند التحصيل وسيلتان لإبراء ذمة دين أو تحصيل إيراد تستعمله المؤسسة العمومية، و يدخل هذا ضمن إجراء تنفيذ الميزانية من طرف الآمر بالصرف والمحاسب العمومي المخولان قانونا لتنفيذها حسب **قانون 07/23 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية و التسيير المالي.**

أولا : مسار حوالة الدفع (النفقة)

تمر حوالة الدفع بعدة مراحل، بداية من نشوئها أو ولادتها عند الآمر بالصرف إلى غاية انتهائها عند المحاسب العمومي، وفي أساسها مرحلتان مهمتان هما:

المرحلة الإدارية: هذه المرحلة هي من اختصاص الآمر بالصرف، استنادا لمبدأ الفصل بين السلطات (الآمر بالصرف و المحاسب العمومي) وفي هذه المرحلة تمر الحوالة عن طريق ثلاث مراحل هي :[1]

1) **الالتزام:** وهو بمفهوم المادة 56 من قانون **07/23 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية والتسيير المالي** " الالتزام هو الإجراء القانوني الذي بموجبه يتم إنشاء، أو إثبات دين تنتج عنه نفقة.

يجب أن يحترم التزام موضوع الرخصة الميزانياتية وحدودها، وهناك نوعان من الالتزام:

- **التزام قانوني:** يكون على عدة أشكال باختلاف طبيعة النفقة، فقد ينتج عن تطبيق نص قانوني أو أحكام تشريعية (علاوات ومنح لفائدة الموظفين) أو تنفيذ قرارات للسلطات العمومية.

[1]– قانون رقم 07/23 مؤرخ في 3 ذي الحجة عام 1444 الموافق 21 يونيو سنة 2023، يتعلق **بقواعد المحاسبة العمومية و التسيير المالي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 42، ص: 4.**

- **التزام محاسبي:** و معناه تخصيص اعتماد من الميزانية لتنفيذ هذه النفقة.

2) **التصفية:** حسب المادة رقم 57 من قانون **07/23 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية و التسيير المالي** " تتمثل التصفية في التأكد من وجود الدين وتحديد المبلغ الدقيق للنفقة"، وتتضمن:

- تحديد المبلغ الدقيق للنفقة بالنظر للوثائق المثبتة للحقوق المكتسبة من قبل الدائنين.
- شهادة أداء الخدمة، التي يشهد من خلالها الآمر بالصرف على مطابقة الإنجاز أو التسليم أو الخدمة للالتزام.

أي أنها الإجراء الثاني لتنفيذ النفقة، وهي المرحلة التي تسمح على أساس الوثائق المحاسبية من أداء الخدمة (**service fait**) وتحديد المبلغ الصريح للنفقة.

3) إصدار حوالة الدفع أو الأمر بالصرف.

حسب المادة رقم 58 من قانون **07/23 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية والتسيير المالي** " الأمر بالصرف أو تحرير حوالات الدفع هو الإجراء الذي يتم بموجبه إعطاء الأمر بدفع النفقة العمومية ".

و هنا نميز بين حالتين :

- الأمر بالدفع (Ordonnance de paiement): يصدر من الآمر بالصرف الرئيسي.
- حوالة الدفع (Mandat de paiement) حسب الملحق رقم (5): يصدر من الآمر بالصرف الثانوي.

بعد إصدار الأمر بالدفع من الآمر بالصرف يرسل ملف النفقة (الحوالة) إلى المحاسب العمومي المختص في الفترة الممتدة من 1 إلى 20 من كل شهر لتفقد ملف النفقة وإعادة مراقبتها ليتم دفعها لأصحابها.

المرحلة المحاسبية للنفقة العمومية[1]: حسب الماد رقم **59** من قانون **07/23 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية و التسيير المالي** " الدفع هو الإجراء الذي يتم بموجبه إبراء الدين العمومي".

تكتسي هذه المرحلة أهمية بالغة، ففي المراحل السابقة لا تزال الأموال العمومية في الخزينة، أما بموجب هذه المرحلة فيتم إخراجها ودفعها لمستحقيها، وحسب المادة الذكورة أعلاه فهذه المرحلة من اختصاص المحاسب العمومي، إذ انه يتمتع في هذا المجال بنوع من السلطة الرقابية على عمليات الآمر بالصرف في حدود صلاحياته وطبقا للإجراءات المقررة قانونا وجب عليه دفعها في الآجال المحددة تطبيقا للأحكام

[1]– قانون رقم 07/23، مرجع سابق.

وعليه فإن المحاسب العمومي تحت طائلة مسؤوليته المالية والشخصية ملزم بالتحقق من شرعية النفقات قبل دفعها وإجراء كل عمليات الرقابة المفروضة عليها والمتمثلة فيما يلي:

- ❖ مطابقة العملية للقوانين والأنظمة المعمول بها (قانون 23/07 و قانون 247/15).
- ❖ صفة الآمر بالصرف أو المفوض له (في المؤسسة العمومية صفة الآمر بالصرف ممثل في المدير).
- ❖ شرعية عملية تصفية النفقة (أي التأكد من ختم وإمضاء الآمر بالصرف كدليل على الخدمة المنجزة).
- ❖ توفر الإعتمادات.
- ❖ أن الديون لم تسقط آجالها أو أنها ليست محل معارضة.
- ❖ الطابع الإبرائي للدفع (نفقة لم يتم دفعها من قبل).
- ❖ وجود مختلف تأشيرات عمليات المراقبة المنصوص عليها قانونا.
- ❖ الصحة القانونية للمكسب الإبرائي (أي التأكد من صحة الدفع وأن الشخص هو الدائن الفعلي وهو المعني بالنفقة العمومية).

رغم سير النفقة وفق المراحل المذكورة إلا أن هناك بعض الاستثناءات التي تفرض على المحاسب العمومي رفض دفع النفقة وحسب المادة رقم 61 من قانون 07/23 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية والتسيير المالي، " في حالة رفض المحاسب العمومي القيام بالدفع، يمكن للآمر بالصرف استعمال حق التسخير كتابيا وتحت مسؤوليته بأن يتجاوز هذا الرفض حسب الشروط المحددة في المادة 62".

- إذا امتثل المحاسب العمومي **للتسخيرة** تبرأ ذمته من **المسؤولية الشخصية و المالية** وتحول إلى الآمر بالصرف.
- يقوم المحاسب العمومي بإرسال عرض حال إلى الوزير المكلف بالمالية وإلى مجلس المحاسبة حسب الشروط والكيفيات المحددة عن طريق التنظيم .
- غير أنه يجب على كل محاسب عمومي أن يرفض الامتثال للتسخير في الحالات التالية:
  - ➢ عدم توفر الإعتمادات المالية.
  - ➢ عدم توفر السيولة ما عدا بالنسبة لميزانية الدولة .
  - ➢ انعدام إثبات أداء الخدمة.

- الطابع غير الإبرائي للدفع(نفقة تم دفعها من قبل).

ثانيا: مسار سند التحصيل:[1] إن النفقات التي تقوم بها المؤسسة العمومية تقابلها مجموعة من الإيرادات لذا لا بد من معرفة سير الإيرادات، فالنفقات والإيرادات هما العنصران المكونان للميزانية التي لا بد من توافق النفقات مع الإيرادات في آخر السنة.

1) المرحلة الإدارية:

هي من اختصاص الآمر بالصرف و تحتوي على ما يلي:

- **الإثبات:** حسب المادة 39 من قانون **07/23 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية و التسيير المالي** " إثبات الإيراد هو الإجراء الذي يتم بموجبه تكريس حق الدائن العمومي ".
- **التصفية:** حسب المادة 40 من قانون **07/23 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية و التسيير المالي** " تصفية الإيراد هو الإجراء الذي يسمح بتحديد المبلغ الدقيق للدين لفائدة الدائن العمومي "
- **إنشاء سند التحصيل:** وهو يعوض الحوالة للنفقات فيه كل المعلومات عن المبلغ الواجب تحصيله.

2): المرحلة المحاسبية

و هي من اختصاص المحاسب العمومي، و بها تتم عملية التحصيل.

- **التحصيل:** المادة رقم 43 من قانون **07/23 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية و التسيير المالي** « التحصيل هو الإجراء الذي يتم بموجبه غبراء الدين العمومي ».
- **المادة رقم 44** من قانون **07/23 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية و التسيير المالي** « تكون أوامر الإيراد موضوع تحصيل ودي أو جبري » .

ويقوم المحاسب العمومي من مراقبة سند التحصيل وفق ما يلي:

- رقم الحساب.
- أرقام السندات.
- تاريخ السندات.
- الاسم و اللقب.

[1]- قانون رقم 07/23، مرجع سابق.

- المبلغ بالأرقام والحروف.
- الملاحظات.

و بعدها تتم إجراءات التحصيل و إمهال المعني مدة 20 يوما لتحصيل دينه أو اتخاذ الإجراءات المخولة من طرف القانون كما تنص المادة 44 من قانون **07/23 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية و التسيير المالي.**

المطلب الثاني: ترشيد النفقات في المؤسسات العمومية

لقد اختلف العديد من المفسرين والباحثين في هذا المجال ألا وهو المجال الاقتصادي في تحديد مفهوم موحد لترشيد النفقات العامة رغم المحاولات العديدة والمتكررة والدراسات المتتابعة، وذالك أما لتشعبه وتداخله وأما لاختلاف الرؤى ووجهات النظر الأمر الذي جعل من تحديد مفهومه امرأ متشعبا فالكل يعرفه حسب رأيه ومنظوره الخاص.

الفرع الأول: ماهية ترشيد النفقات العمومية

من خلال دراستنا للنفقات العمومية والتي هدفها المنفعة العامة وجب علينا الحفاظ على هذه النفقات ومراقبتها وتسييرها بشكل جيد لذلك يجب علينا ترشيدها حتى نستغلها أحسن استغلال.

أولا: مفهوم ترشيد النفقات العامة [1]

- **لغة:** إن لفظ الترشيد في المعنى اللغوي هو من فعل رشد، رشدا ورشادا، أي اهتدى واستقام، أما إذا قيل: فلان رشيد أي انه صائب وحكيم وقراره رشيد[2].

كما أن الرشيد هو الهادي إلى الطريق القويم الذي حسن تقديره في ما قدر والذي ينساق إلى غاياته على سبيل السداد، أي مطابق للعقل والحق والصواب، سياسة رشيدة.

- **اصطلاحا:** يقصد به التصرف بعقلانية وحكمة وعلى أساس رشيد، وطبقا لما يملي به العقل يتضمن الترشيد إحكام الرقابة والوصول بالتبذير والإسراف إلى الحد الأدنى، ومحاولة الاستفادة القصوى من

[1]– محمد عمر حماد أبو دوح، **ترشيد الإنفاق العام وعلاج وعجز ميزانية الدولة**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص: 108.

[2]– محمد شاكر عصفور، **أصول موازن العامة**، لبنان :دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص: 339.

الموارد الاقتصادية والبشرية والطبيعي المتوفرة، ويطلق اصطلاح الترشيد على ترشيد الاستثمار، ترشيد استخدام الطاقة، ترشيد الاستهلاك، ترشيد النفقات العامة.[1]

ويستخدم العلماء مفهوم العقلانية والترشيد كمترادفين للدلالة على إحكام العقل والمنطق لتكييف الوسائل مع الغايات، وقد سمي العقل عقلا لأنه يعقل صاحبه عن التورط في المهالك أي يحبسه، وبهذا فكل ما يخالف العقل هو فساد.[2]

يقصد بترشيد النفقات العامة حسن التصرف في الأموال وإنفاقها بعقلانية وحكمة وعلى أساس رشيد دون إسراف ويتضمن ضبط الإنفاق وإحكام الرقابة عليها، والتقليل من التبذير والإسراف إلى الحد الأدنى، والحد من النفقات الغير ضرورية، وزيادة الكفاية ومحاولة الاستفادة القصوى من الموارد الاقتصادي والبشرية المتوفرة.

ومن كل هذه التعاريف نستنتج أن ترشيد الإنفاق العام هو رفع كفاءة الإنفاق إلى أعلى درجة من اجل تحقيق نفع للمجتمع، وبالتالي تحقيق التوازن بين نفقات العامة في الدولة والتقليل من الإسراف والتبذير.

ثانيا: أسباب تزايد النفقات العامة

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن هناك ظاهرة تزايد النفقات ولا بد من ترشيدها ويمكن تلخيص بعض الأسباب التي أدت إلى تزايدها فيما يلي:

- الحالات الطارئة أو المستعجلة بالنسبة للمؤسسة العمومية الإستشفائية كجائحة كورونا.
- الزيادة التي تقرها الدولة من حين إلى آخر والتي تخص الموظفين.
- تدهور قيمة النقود: انخفاض القوة الشرائية لوحدة النقد من السلع والخدمات الذي يتأثر بزيادة وارتفاع في الأسعار، حيث يؤدي ارتفاع الأسعار إلى زيادة نفقات العام للدولة من اجل إشباع رغبات وحاجات العامة.
- اتساع إقليم الدولة وزيادة عدد سكانها: يشكل زيادة العنصر السكاني وكذا مساحة الإقليم زيادة ظاهرية في النفقات العامة.

---

[1]– بلال عوايشة، فاطمة ناصر، **إصلاح الإدارة المحلية كمدخل لترشيد النفقات العمومية للدولة**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، 2016، ص: 47.

[2]– ابرادشة فريد، **الحكم الرشيد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسة، ص ـ ص: 20 – 24.

- زيادة دور الدولة في النشاط الاقتصادي الذي يؤدي إلى تزايد الإنفاق العام.
- اتساع الدور الاجتماعي للدول وذلك من خلال تحقيق التوازن والعدالة في توزيع الدخول على الأفراد من قبل الدولة.
- تغيير الدور السياسي عن طريق إقامة الدولة لمجموع من الخدمات لاكتساب رضا الطبقات الأكثر عددا، وأيضا تزايد في الخارج مما زاد في المشاركة في المنظمات الدولية والإقليمية التي تؤدي إلى تزايد الإنفاق العام.
- أثر الحرب حيث تزايد الحروب يؤدي إلى ارتفاع في معدلات الإنفاق العام[1].
- التوظيف المباشر والغير مباشر في المؤسسات العمومية.

الفرع الثاني: علاقة الحوكمة بترشيد النفقات العمومية

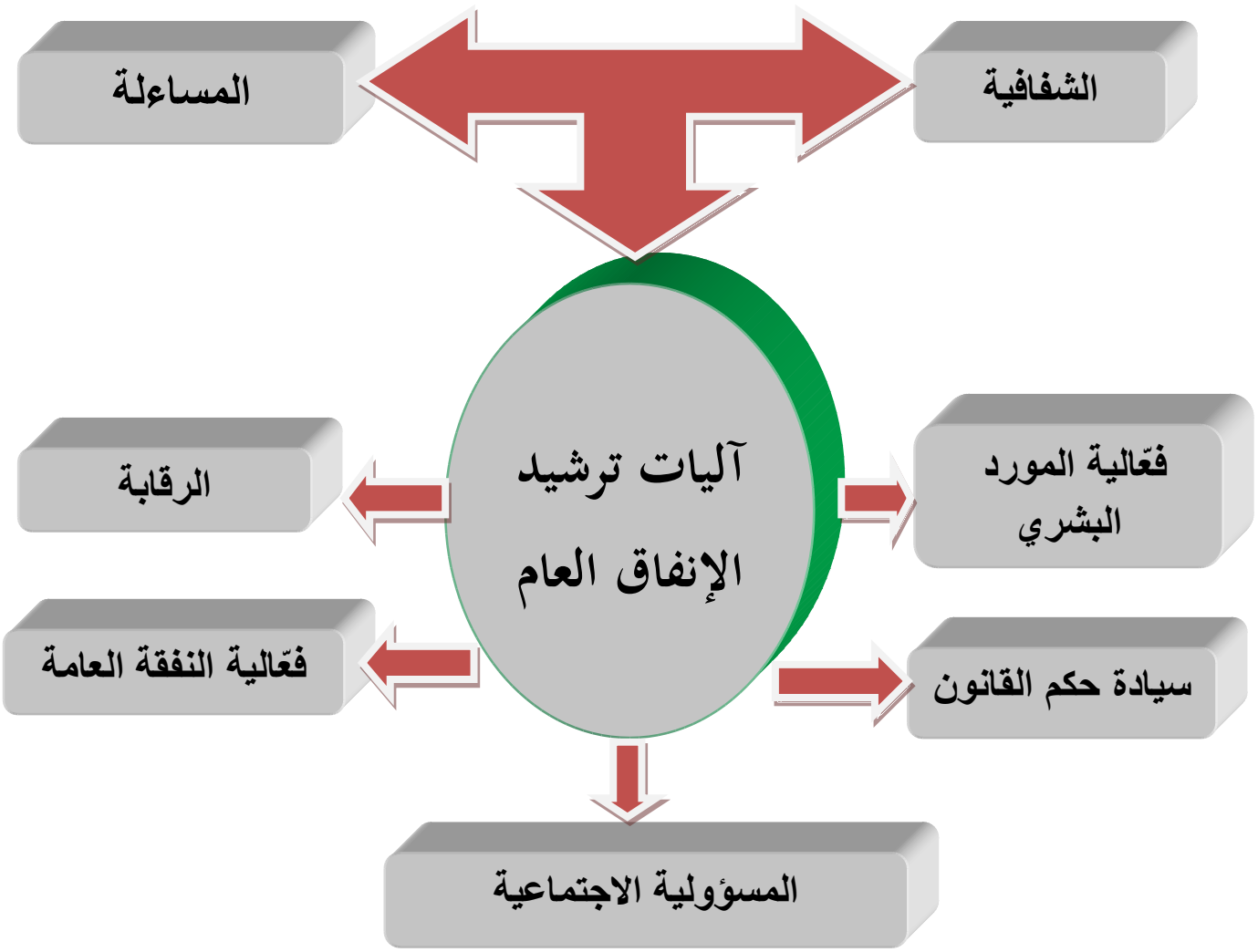
- إن العلاقة التي تربط بين المفهومين هو التفكير في التغير نحو الأفضل من اجل تحقيق الرفاهية والرقي للمجتمعات من اجل تحقيق أهدافهم ومتطلباتهم التي تختلف من شخص لأخر، مما يعني إن الحوكمة هي علاقة السلطة بين الحكومة والشعب من خلال المؤسسات العمومية التي تشبع الحاجات العامة للمواطن، من خلال زيادة كفاءة الإنفاق إلى درجة أعلى وذلك من اجل تحقيق نفع للمجتمع والتخلص من التبذير والإسراف، والقيام برقابة على هاته النفقات، كما يتطلب مشاركة المواطنين في الحكم ونقصد بذلك الموظفين عبر النقابات لاسيما الفئة الأقل رتبة لتطبيق معنى المساواة والعدل، وجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية والدفاع عن حقوقهم والتعليق باراهم وإعطاءهم حرياتهم.
- كما تعمل الدولة في إطار تطبيقها لمفهوم الحكم من منطلق علاقتها بالنفقات العامة عن طريق مشاركة الأفراد في المجتمعات في عملية التنمية وذلك بغية الإصلاح والتطور وقيامها بتطبيق مجموع من المبادئ والمعايير التي تعتبر من أساسيات بناء الحوكمة.
- حيث فشل اقتصاديات الدولة وتدنيها وظهور أزمات على مستوى جميع الجوانب خاصة الجانب الاقتصادي دفع الدولة إلى تطبيق بشكل صحيح وصادق لمفهوم الحوكمة.
- ظهور مفهوم الحكم من خلال تنامي الحديث عن ظاهرة تبذير المال العام وعدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، حيث اتسع مفهوم الحوكمة ليجسد ويتضمن أهم أسس تسيير العقلاني والرشيد لنفقات

[1]- عبد المطلب عبد الحميد، **النظرية الاقتصادية**، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ص: 436.

الدولة ليشمل العقلانية في استعمال الموارد المتاحة في سبيل تحقيق التنمية ليراعي مصالح البلاد من خلال مؤسسات الدولة.

و من خلال الشكل الموالي سنوضح مدى إرتباط مبادئ الحوكمة بترشيد النفقات العامة:

الشكل رقم (5) آليات ترشيد الإنفاق العام



المصدر: يحياوي نور الهدى، حفاظ زحل، " دور الحوكمة في ترشيد نفقات الجماعات المحلية كمدخل للحفاظ على المال العام"

يوضح الشكل رقم (5) آليات ترشيد الإنفاق العام وهذا ما تم تناوله من قبل في خصائص الحوكمة ومنه نستنتج أن هناك علاقة بين هذه الخصائص والنفقة إذ لا يمكن ترشيد النفقات إلا إذا توفرت هذه الشروط فهي تساعد على رشاده الإنفاق.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

لقد تناول الكثير من الباحثين لإشكالية الحوكمة من خلال زوايا مختلفة ومتعددة، إلا أنه لم يتم التطرق إلى موضوع الحوكمة وأثرها في ترشيد النفقات العمومية بشكل كبير في ظل القانون العضوي الجديد 15/18 المتعلق بقوانين المالية وفيما يلي سنحاول تقديم بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

توجد عدة دراسات لها علاقة بموضوع الدراسة خاصة باللغة العربية وقد تطرقنا لبعض الدراسات منها:

1) دراسة (حوالف رحيمة، بوفاتح كلتومة، جوان 2013): بعنوان

" **أثر تبني الحوكمة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية** "

تناولت هذه الدراسة حوكمة المستشفيات العمومية الجزائرية وأهميتها في ضمان استمرارية تحسين جودة الخدمات الصحية لتعزيز ثقافة التميز وتطوير وتحسين الأداء المؤسسي مع الحث على التطوير والجودة في تقديم الخدمة لضمان الخدمة الممتازة للمرضى وتحقيق رضاهم، وذلك من أجل تحقيق رسالة المستشفيات الإستراتيجية، وقد تم في هذه الدراسة استخدام استبانة في دراسة ميدانية وتوصلت الباحثة إلى نتائج عديدة أهمها: تطبيق معايير الحوكمة وقواعدها من شأنه المحافظة على المال العام واستقرار الإقتصاد الكلي ويساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة فالتطبيق الجيد لقواعد الحوكمة يساعد على مكافحة الفساد وزيادة فرص التمويل التي يعاني منها القطاع الصحي وتختلف دراستنا عن هذه الدراسة في تركيزنا على الإنفاق العام ودور الحوكمة في ترشيده.

2) دراسة (خلاصي عبد الإله 2020):

بعنوان " **العلاقة بين نفقات الصحة و مصادر التمويل في الجزائر**".

تناولت هذه الدراسة بالتحليل العلاقة بين نفقات الصحة ومصادر التمويل في الجزائر للفترة 1990-2018 كما اظهر الباحث بتوضيح أهم الإختلالات التي يعاني منها نظام تمويل نفقات الصحة بالمنظومة الصحية الجزائرية وتوصل الباحث إلى نتائج أهمها: وجود علاقة طردية معنوية بين متغيرات الدراسة في الأجلين الطويل والقصير، وأيضا حصة الدولة في تمويل نفقات النظام الصحي تشكل نسباً كبيرة تليها هيئات الضمان الاجتماعي كما رأى بضرورة تفعيل تطبيق نظام التعاقد والبحث عن مصادر تمويل جديدة أصبح ضرورة حتمية.

3) دراسة (الاستاذ عباس حميد التميمي): "آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة"، تعرض الاستاذ في هذه الدراسة إلى مفهوم الحوكمة وتطورها ونشأتها ومبرراتها كما إستعرض أهم الآليات الخاصة بها والتي تركز على دور لجان التدقيق في مجالس الإدارة بإعتبارها من أبرز الدعائم التي تحقق هذه الآليات وتعرض أيضا خطر الفساد المالي والإداري بالشرح والتحليل وأهم مظاهره ونتائجه على الاقتصاد بصفة خاصة وعلى المجتمع بصفة عامة كما بين دور أليات الحوكمة في الحد من خطورة هذا الفساد المالي والإداري.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1) دراسة (ABBOU YOUCEF, 2010) تحت عنوان

« Essai d'analyse de la maitrise des Dépenses de santé en Algérie »

هذه الدراسة هي محاولة للبحث عن كيفية التحكم في الإنفاق العام الصحي في الجزائر، بالاعتماد على المنهج التحليلي، من خلال تحليل الإنفاق العام الصحي، والتمويل الصحي، وتوصل الباحث إلى نتائج عديدة من أهمها: ضرورة استخدام الأدوات المحاسبية وضبط السوق والتحكم الطبي في ترشيد الإنفاق العام في الجزائر وهذا من أجل التصدي للنمو المتزايد للإنفاق العام الصحي، و ضرورة البحث عن مصادر تمويل جديدة لاحتواء التكاليف المتزايدة وتختلف دراستنا عن هذه الدراسة في بحثنا عن كيفية ترشيد النفقات العمومية في المنظومة الصحية وضرورة تطبيق الحوكمة من أجل النهوض بالقطاع الصحي.

2) **دراسة (Barat Solenne et autres , juin 2008)** بعنوان:

« Etude qualitative a la mise en place de la nouvelle gouvernance dans les établissements publics de santé France »

تناولت هذه الدراسة الجوانب الكيفية لوضع حيز التطبيق، و طبقت هذه الدراسة على أربعة مراكز استشفائية إقليمية و جامعية، عشرة مراكز استشفائية ومركز استشفائي متخصص وركّزت هذه الدراسة على ثلاثة جوانب هي: تطبيق الحوكمة في المؤسسات، أثر الحوكمة على التكفل بالمريض وأثر الحوكمة على أداء المؤسسات الصحية وخلصت هذه الدراسة إلى إن تطبيق الحوكمة أدى إلى توفير الموارد البشرية الضرورية لتسيير المؤسسة كما أدى على مشاركة الأطباء في اتخاذ القرارات ووضع

الإستراتيجيات وأصبحت هذه القرارات تتمتع بمشروعية أكبر ومتناسقة وتختلف دراستنا عن هذه الدراسة كونها ركزت على جوانب الإدارة أما دراستنا فركزنا على مدى تأثير الحوكمة في ترشيد النفقات العمومية.

3) **دراسة (Samantha Battams, May 20):** أعدت هذه الدراسة كمقال بعنوان:

" global health governance and Financing mechanism ",Europe

تناول هذا المقال إشكالية تمويل القطاع الصحي والحوكمة، وتوصل الباحث إلى أن تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تحسين أداء القطلع الصحي، وتطبيق المساءلة والشفافية يؤدي إلى الإنفاق العام والتخصيص الأمثل للموارد المتاحة، وتتمثل أوجه التشابه بين هذه الدراسة وموضوع بحثنا عن تأثير الحوكمة على ترشيد الإنفاق العام الصحي، أما أوجه الإختلاف فتتمثل في تركيزنا على مدى تطبيق الحوكمة في المنظومة الصحية ومدى تأثيرها على ترشيد الإنفاق العام.

المطلب الثالث: علاقة الدراسات السابقة بموضوع الدراسة

من خلال تناولنا لبعض الدراسات التي قام بها مجموعة من الباحثين، فرغم الإختلاف في موضوع الدراسة إلا أن كل دراسة لها أهدافها ونتائجها، لذلك لاحظنا أن معظم الدراسات توصلت الى أن تطبيق الحوكمة يعزز من ترشيد الانفاق العام، وذلك بتعدد الوسائل والامكانات كما أنها تحارب الفساد بكل أنواعه المالي والاداري.

أما بالنسبة لموضوع دراستنا فهو أيضا له عدة أوجه متشابهة مع كل الدراسات السابقة من خلال التطرق الى الحوكمة وأهدافها ومدى تأثيرها على ترشيد النفقات العامة كما وضحنا في الدراسة على إلزامية وجود بيئة ملائمة لتطبيق جيد للحوكمة.

إلا أننا تطرقنا إلى نقطة مهمة لم تتطرق إليها معظم الدراسات، وهذا راجع لحداثتها والمتمثلة في ميزانية البرامج التي أصبحت إستثناء جديد في قاعدة السنوية للميزانية، رغم إستثناءات هذا المبدأ المعروفة بالفترة التكميلية الممتدة ثلاثة أشهر من السنة الموالية، أصبح لدينا إستثناء خاص يتمثل في ميزانية البرامج حسب القانون 15/18 المتعلق بقانون المالية، أي أصبح لدينا برامج أهداف في الميزانية، رغم هذا التجديد إلا أن الميزانية تحافظ على مبدأ السنوية، لكن البرامج تصبح في المدى المتوسط .

كما تطرقنا في بحثنا إلى مبادئ جديدة تميزت بها الميزانية والتي تتوافق مع مبادئ الحوكمة حسب القانون العضوي 15/18 المتعلق بقانون المالية، هذه المبادئ نوجزها فيمايلي:

- مبدأ الصدق الميزانياتي.
- مبدأ الإستقرار.
- مبدأ المسؤولية.

هذه المبادئ موضحة في الدراسة موضوع البحث، إذن فالدولة الجزائرية تحاول جاهدة تحقيق التنمية المستدامة عن طريق تطبيق آليات تتماشى وفق مبادئ الحوكمة وهذا ما رأيناه من خلال تطبيق الدولة لميزانية البرامج حسب القانون العضوي 15/18 المتعلق بقانون المالية، التي تفرض مسؤولية الجميع في تنفيذ الميزانية البرامج (الأهداف) امام السلطة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين لنا أن للحوكمة دور فعّال في التسيير الجيد للمؤسسات و ذلك بتطبيق عدة مبادئ و مقومات للحوكمة , لهذا فهي تؤثر بشكل كبير على السير الحسن للمؤسسة و بالتالي على النفقات العمومية التي تعتبر العنصر الأهم في المؤسسة إذ لا بد من الحفاظ عليها من خلال ترشيد هذه النفقات بعقلانية حتى نتفادى الإسراف و التبذير للمال العام , لهذا تناولنا أهداف و آليات الحوكمة كما تطرقنا إلى النفقات العمومية ,أنواعها و خصائصها , و تناولنا أيضا كيفية تنفيذ النفقات بكل مراحلها، بعد ذلك رأينا مفهوم ترشيد النفقات و علاقتها بالحوكمة، وأخيرا تطرقنا إلى المبحث الثالث الذي تناولنا فيه الدراسات السابقة باللغتين العربية و الأجنبية، كما بيّنا العلاقة المجودة بين مختلف الدراسات و بين الدراسة موضوع البحث.

و منه نستنتج أن ترشيد النفقات لا يكون إلا إذا توفرت البيئة الملائمة لتطبيق مفهوم الحوكمة بشكل يتوافق مع أهداف المؤسسة العمومية التي تمثل الدولة أمام المواطن الذي ينتظر أن يقدم له دائما الأفضل.

الفصل الثاني

تأثير الحوكمة في ترشيد النفقات العمومية

(دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية مفتاحEPH)

تمهيـد

بعد دراستنا للإطار النظري والذي احتوى على فصل يحتوي مبحثين أين حاولنا الإحاطة بموضوع الحوكمة ودورها في ترشيد النفقات العامة ولكي نعرف مدى تطبيق المؤسسة الإستشفائية لموضوع الحوكمة في ممارستها للتسيير العقلاني للنفقات حيث قمنا باختيار **المؤسسة الإستشفائية بمفتاح EPH** ولاية البليدة وذلك من اجل تدعيم الجانب النظري، لهذا تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول سنحاول فيه معرفة المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة من خلال إعطاء لمحة تاريخية عنها ومعرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع تبيان مصالحها المختلفة، أما فيما يخص المبحث الثاني سنتطرق إلى الدراسة التطبيقية لتنفيذ النفقة العمومية للمؤسسة الذي من خلاله سنعرض كيفية تنفيذ النفقة وعوامل ترشيدها كما سنعرض الميزانيات الأولية والإضافية اللتان من خلالهما نكتشف أهم النفقات لهذه المؤسسة وكيفية ممارسة الحوكمة على هاته النفقات مدى تأثيرها عليه.

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية مفتاح

المبحث الثاني: دراسة تطبيقية لتنفيذ النفقة العمومية للمؤسسة

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية مفتاح

إن اختيار المؤسسة العمومية الإستشفائية كان مقصودا لإسقاط الجانب النظري عليها بما أنها مؤسسة ذات طابع عمومي تخضع لقوانين الدولة وهي مؤسسة صحية تلبي منفعة عامة.

المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة

أنشئ مستشفى مفتاح سنة 1942م في عهد الاستعمار الفرنسي، والذي كان خاص " **لجورج أوبري** "وقد أنشئ لصالح أصحاب الأمراض الصدرية والتي كانت ناجمة عن سوء الوضعية المعيشية للشعب الجزائري والتغذية الرديئة.

- سنة 1979 أصبح قطاع صحي متعدد التخصصات تحت إشراف بعثة تشكيلية، وقد كان يحتوي على التخصصات التالية:

- الطب الداخلي 66 سرير.
- أمراض النساء والتوليد.
- الجراحة العامة 66 سرير.
- الأمراض الصدرية والتنفسية 66 سرير.
- طب الأطفال 33سرير.

و كانت المراكز الصحية وقاعات العلاج التابعة له وهي كالآتي:

- بلدية مفتاح.
- بلدية الأربعاء.
- بلدية حمام الألوان.
- بلدية الخميس الخشنة.
- بلدية الأربعطاش.

أما في سنة 1987م أصبح يسمى المستشفى المتخصص في جراحة القلب والأوعية والرئتين وكان يحتوي على مصلحتين هما:

- ❖ مصلحة جراحة القلب فيها 3 قاعات للعمليات.
- ❖ مصلحة جراحة الأوعية والشرايين فيها 2 قاعة للعمليات.

وفي سنة 1991م تم إعادة فتح الاختصاصات التي كانت سابقا من 1979- 1987 لكن تحت إشراف فرقة طبية جزائرية وقد كان يسمى في ذلك الوقت القطاع الصحي الأربعاء.

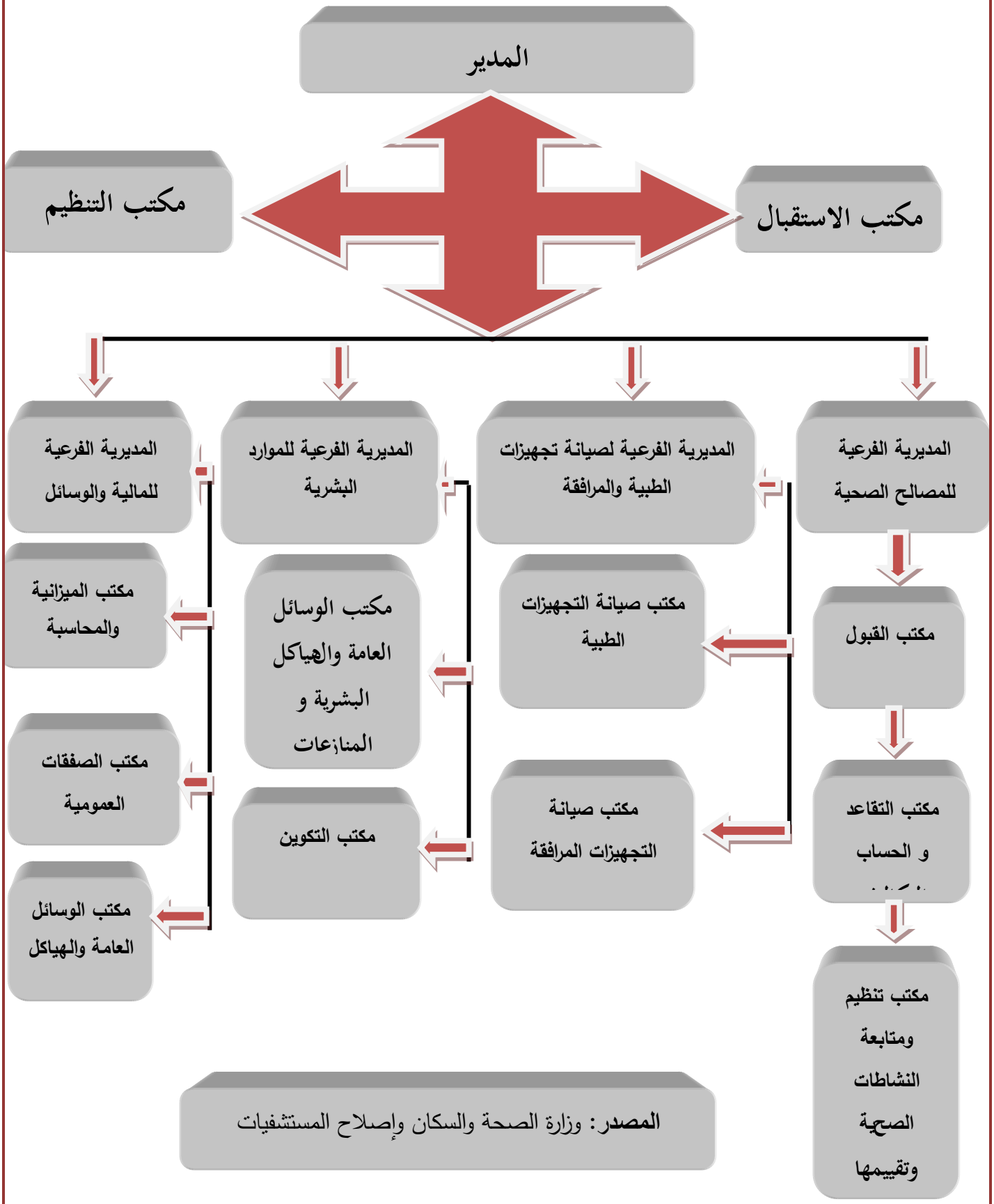
سنة 2008 تم صدور المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء وتنظيم المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، بحيث يسمى"المؤسسة العمومية الإستشفائية لمفتاح ".[1]

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن المؤسسة العمومية قيد الدراسة تتميز ككل المؤسسات بهيكل تنظيمي يمثل المؤسسة في إدارتها و موظفيها و اللذين يسعون دائما للتفوق بتطبيق القانون و العمل الجاد، كما يوضحه الشكل التالي:

[1]- معلومات مأخوذة من وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية لمفتاح



المصدر: وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

يوضح الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية بمفتاح والتي تتكون أساسا من أعلى مكتب في الهيكل وهو مدير المستشفى، الذي يعتبر الآمر بالصرف، كما يوجد مكتب للتنظيم

- الذي يضمن نقل المعلومات بين مختلف المصالح وبين مكتب المدير، أما مكتب الاستقبال فمتواجد في أعلى الهيكل وأهميته التوجيه واستقبال المواطنين كما يعمل مع مختلف المصالح الطبية الخاصة في حالة العلاج في المستشفى لمدة معينة مما يستوجب إيداع الملفات على مستوى مكتب الاستقبال.
- تواجد أربع مديريات فرعية كما هو موضح في الشكل نوجزهم فيما يلي:
  - المديرية الفرعية للمصالح: يتكون من مكتب القبول، مكتب التقاعد والحساب، مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية.
  - المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والمرفقة: تتكون من مكتب صيانة التجهيزات الطبية، مكتب صيانة التجهيزات.
  - المديرية الفرعية للموارد البشرية: تحتوي على مكتب الوسائل العامة والهياكل البشرية والمنازعات، مكتب التكوين.
  - المديرية الفرعية للمالية والوسائل: لها ثلاث مكاتب أولها مكتب الميزانية والمحاسبة، مكتب الصفقات العمومية واخيرا مكتب الوسائل العامة والهياكل.

المطلب الثالث : مصالح المؤسسة العمومية الاستشفائية

لدى المؤسسة الإستشفائية عدة مصالح وظيفتها تلبية حاجات المواطنين وفق قوانين تحددها وزارة الصحة ومن ثم مديرية الصحة التي بدورها توجه المؤسسات العمومية الإستشفائية ويمكن توضيح هذه المصالح مع الأسلاك التابعة لها وظيفيا والعدد الموجود في كل مصلحة من موظفين وفق الجداول التالية:

الجدول رقم (1): الهياكل الإدارية للمؤسسة الإستشفائية بمفتاح

المصلحة	السلك	العدد
الأمانة العامة	• المدير العام • متصرف إداري • ملحق رئيسي	1 1 2
المديرية الفرعية للمصالح الصحية	• طبيب عام • تقني سامي في الإعلام الآلي • ملحق بالمخبر • كاتب	2 1 1 1
المديرية الفرعية للموارد البشرية	• نائب مدير مكلف بتسيير الموارد البشرية • ملحق إداري رئيسي • عون حفظ البيانات • كاتب	1 2 1 1
المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة	• مدير مكلف بالتجهيزات الطبية • ملحق إداري رئيسي • ملحق إداري • كاتب	1 1 1 1

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن الأمانة العامة تتكون من المدير العام وهو الآمر بالصرف، مع وجود إداريين كمساعدين له، أما المديريات الفرعية فكما نلاحظ كل مديرية لها مدير خاص بها ويعتبر آمر بالصرف الثانوي، مع وجود تقنيين وإداريين في كل مديرية حسب المصلحة.

الجدول رقم (2) : الهياكل الطبية للمؤسسة الإستشفائية بمفتاح

المصلحة	السلك	العدد
الجراحة العامة	• طبيب مختص في الجراحة العامة	9
	• طبيب مختص في التخدير و الإنعاش	3
	• عون طبيب في التخدير و الإنعاش	7
	• ممرض ذو شهادة دولة	16
طب أمراض نساء و توليد	• أطباء مختصين في أمراض النساء و التوليد	5
	• قابلة	4
	• ممرض ذو شهادة دولة	6
	• عون تنظيف	6
الطب الداخلي	• طبيب مختص في الطب الداخلي	9
	• طبيب مختص في أمراض الغدة الصماء	3
	• طبيب مختص في الأمراض المعدية	2
	• طبيب مختص في أمراض المفاصل	16
	• ممرض ذو شهادة دولة	8
طب الأطفال	• طبيب مختص في أمراض الأطفال	5
	• ممرض ذو شهادة دولة	8
	• عون نظافة	4
طب أمراض الرئة و الصدر	• طبيب مختص في أمراض الرئة و الصدر	4
	• ممرض ذو شهادة دولة	12
	• عون نظافة	6
الاستعجالات الطبية و الجراحية	• طبيب عام	10
	• ممرض ذو شهادة دولة	8
	• عون نظافة	1
مصلحة الأشعة المركزية	• طبيب مختص في الأشعة	1
	• مشغل أجهزة الأشعة	6
	• عون نظافة	1
	• طبيب مختص في أمراض الدم	1
	• مخبري ذو شهادة دولة	8

المخبر المركزي	• تقني سامي في المخبر و الصيانة • عون نظافة	1 1
الصيدلة	• طبيب عام • محضر رئيسي في الصيدلة • ممرض ذو شهادة دولة • عون متعدد الخدمات • عون نظافة	1 1 2 4 1

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

- يمثل الجدول رقم (2) جميع المصالح الطبية الموجودة في المستشفى، فكل مصلحة نجد فيها عدد معتبر من الموظفين الطبيين، الممرضين، التقنيين والأعوان النظافة خاصة فنلاحظ في كل مصلحة وجود عون نظافة فهي تعتبر الأهم من بين الوظائف، فأي إهمال يؤدي إلى ضرر كبير للمواطنين لذلك نرى أن المؤسسة أعطت أهية كبيرة لها.

الجدول رقم (3) : الهياكل المكملة للمؤسسة الإستشفائية بمفتاح

المصلحة	السلك	العدد
مكتب الدخول	• رئيس مكتب (ملحق رئيسي بالإدارة) • عون مكتب • رئيس فرق الأمن • عون أمن	1 8 2 21
حظيرة السيارات	• رئيس الحظيرة • سائق • ميكانيكي • دهان • مختص في كهرباء السيارات	1 13 3 1 1
الصيانة العامة	❖ رئيس مصلحة ❖ كهربائي ❖ لحام ❖ نجار ❖ بناء	1 2 2 2 2

	❖ رصاص	2
حفظ الجثث	❖ عون	1

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

- نلاحظ من الجدول رقم (3) أنه يوجد مصالح مكملة للمصالح الاخرى ولا تقل اهمية عنها فمعظم هذه المصالح هي مصالح أمنية وحرفية تقوم بخدمة المؤسسة العمومية ولا يتعاملون مع المواطنين إلا عمال مكتب الدخول الذي يستقبل ويوجه المواطنين.

المبحث الثاني: دراسة تطبيقية لتنفيذ النفقات العمومية للمؤسسة

إن نفقات المؤسسة العمومية تختلف باختلاف الطبيعة والحاجة كما رأينا من قبل ولأجل تقريب الدراسة النظرية ارتأينا إلى الدراسة التطبيقية من أجل توضيح عن كيفية سير النفقة في المؤسسة العمومية الإستشفائية وقد اخترنا نفقة خاصة بمستلزمات طبية، من طرف شركات خاصة أو عامة، ولهذا سنقوم بدراسة تطبيقية لهذه النفقة وسنحاول من خلالها معرفة كل ما يتعلق بها.

المطلب الأول: مراحل تنفيذ النفقات العامة

إن أول خطوة تقوم بها المؤسسة لتنفيذ نفقة عمومية هي إعداد دفتر الشروط الذي يعتبر العقد الذي يربط المؤسسة بأي شركة أخرى أو شخص آخر ممن يبدون رغبتهم في المشاركة في الاستشارة, كما أن الإعلان عن الاستشارة في المؤسسات العمومية وحتى في المديريات يكون حسب المادة 13-14 من الرسوم الرئاسي رقم 247/15 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام.

وكأول إجراء تقوم المصلحة المتعاقدة (المؤسسة) بكتابة تقرير تقديمي حسب **الملحق رقم (1)** يبين فيه كل الإجراءات المكيفة للعملية ويهدف إلى تبرير الاستشارة المؤداة هذه الإجراءات هي كالتالي:

- مدة تحضير العروض (10 أيام) وتصل أحيانا إلى 15 يوم.
- عدد دفاتر الشروط المودعة .
- عرض شامل لفحوى الاستشارة .
- تعليل الإجراء.

- معلومات حول إجراء الاستشارة.
- شروط الأهلية المتنافسون.
- فتح الأظرفة و تقييم العروض (لجنة فتح الأظرفة و تقييم العروض):
  - ✓ التقييم التقني
  - ✓ التقييم المالي

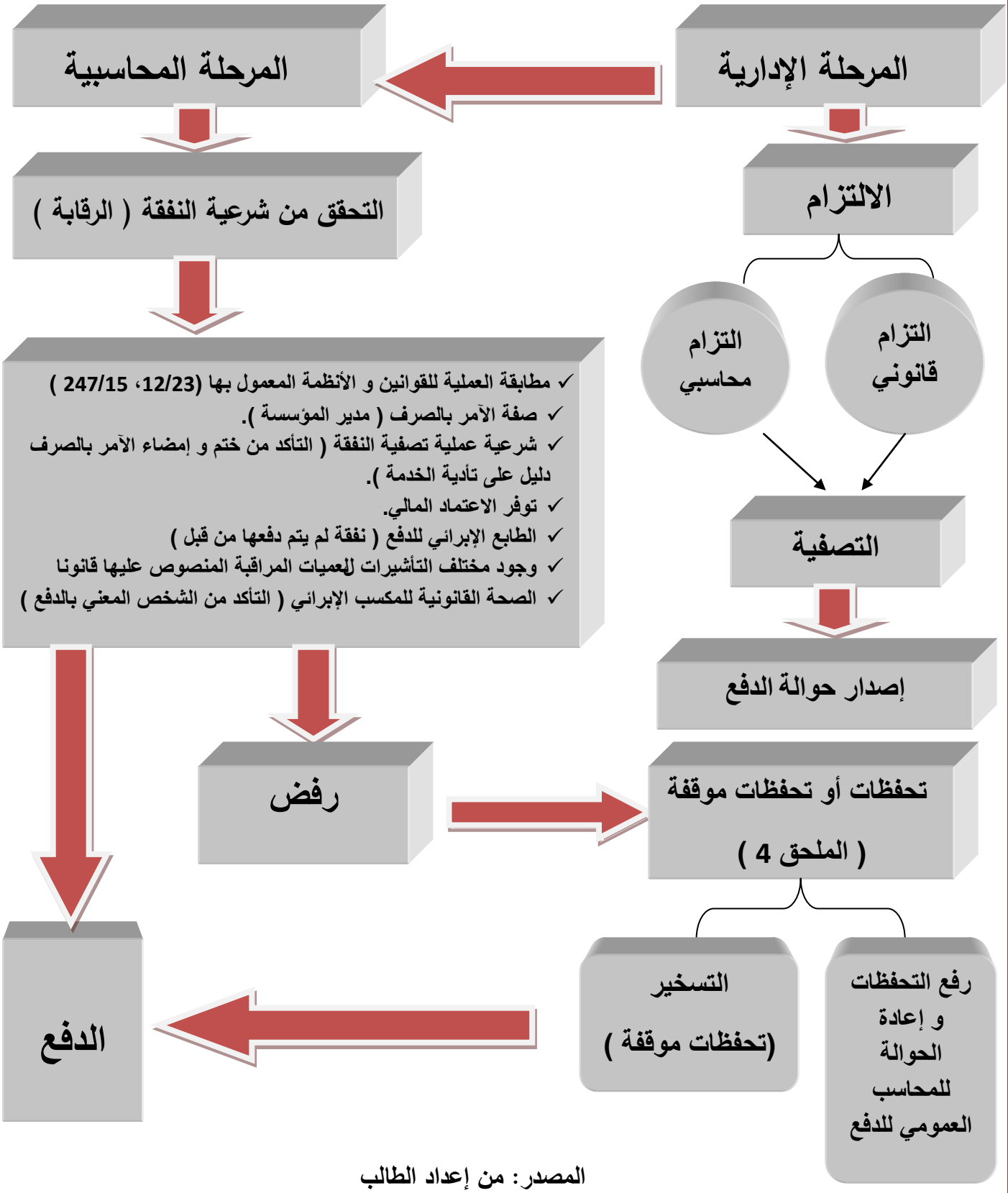
بعد القيام بتقييم العروض ضمن محضر ولم يتم إبداء أي ملاحظة من طرف لجنة الفتح الأظرفة وتقييم العروض، وعليه تقترح اللجنة بالإجماع على المنح المؤقت للعملية باسم الشركة التي حازت عليها بأقل سعر ولمدة شهر حسب العقد المتفق (صفقة طلبات) حسب **الملحق رقم 2**.

بهذا الإجراء فقد أنهت المؤسسة إجراءات منح النفقة الأولى للشركة الحائزة على صفقة الطلبات بعنوان: " **اقتناء المستهلكات غير المنسوجة** " و بعد انتهاء مدة الطعن وإعلان المؤسسة الاستشفائية لمفتاح عن المنح للشركة المسماة **SARL VITAL CARE**

بعد وفاء الشركة بالعقد وتسليم جميع المقتنيات وذلك بإمضاء محضر إستلام مؤقت تبدأ المصلحة المتعاقدة بإجراءات جديدة للالتزام بالنفقة وتبرئة الذمة المالية وفق مرحلتين (إدارية، محاسبية).

- **مسار حوالة الدفع:** ولهذا نوجز هذه الإجراءات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07) : مسار حوالة الدفع



المصدر: من إعداد الطالب

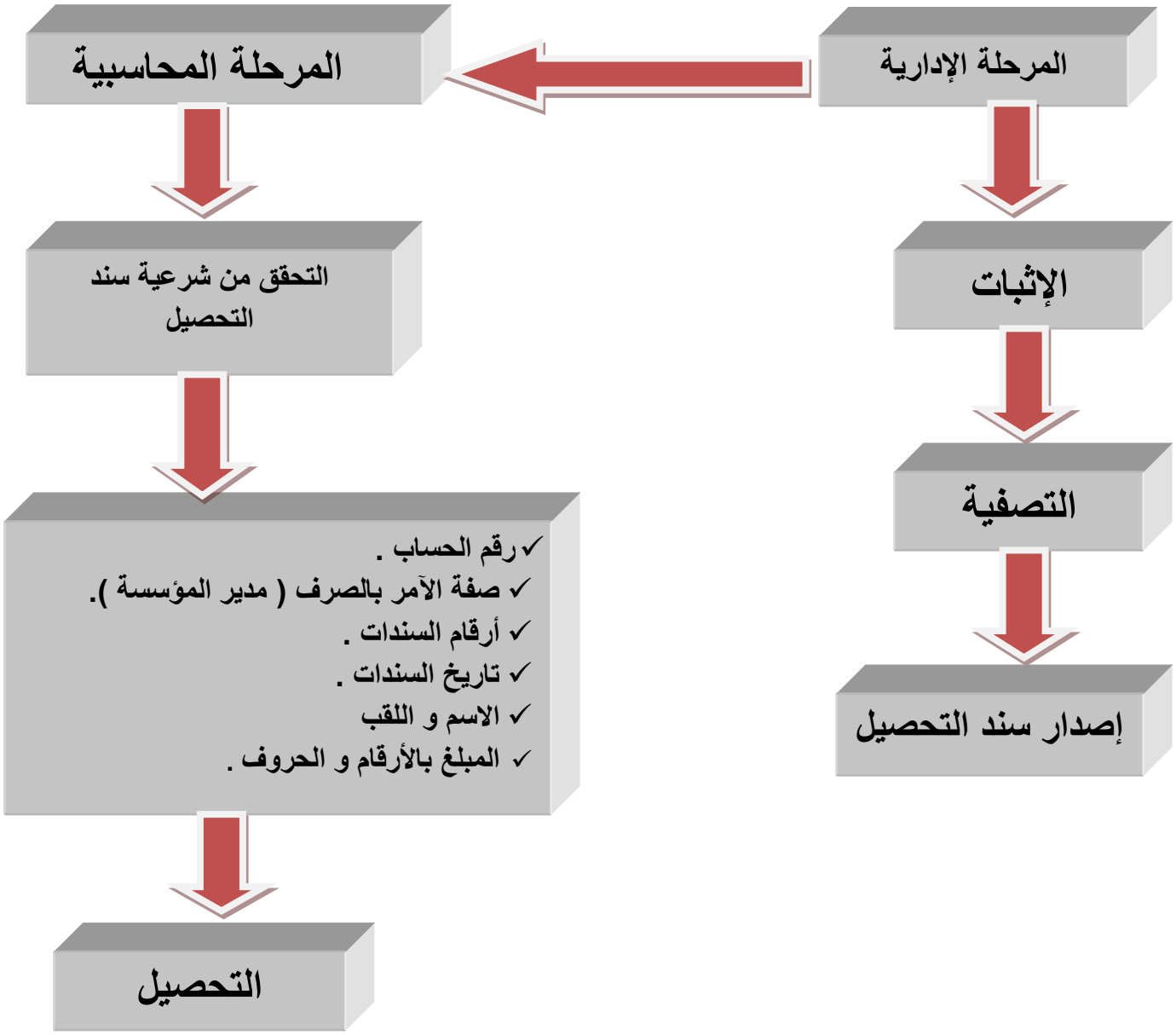
كما يوضح الشكل رقم (07) فإن المؤسسة (المصلحة المتعاقدة) تقوم بالمرحلة الإدارية و أول ما تقوم به هو الالتزام بالنفقة لدى المراقب المالي حسب **الملحق رقم (3)** ومعنى ذلك تخصيص اعتماد من الميزانية لتنفيذ النفقة، بعدها تأتي مرحل التصفية التي تؤكد وجود الدين و تحديد مبلغ النفقة الموجود في الصفقة، بعد إثبات وجود **شهادة أداء الخدمة** التي يقرها الآمر بالصرف (المدير) حسب **الملحق رقم (4)** ومطابقة المقتنيات بما هو موجود في الصفقة وهذا كله في محضر الإستلام كما وضحنا سابقا حسب, وأخيرا تقوم المؤسسة بإصدار حوالة الدفع حسب **الملحق رقم (5)** من طرف الآمر بالصرف وهو الإجراء الذي يتم بموجبه الأمر بدفع النفقة العمومية.

- بعد انتهاء المرحلة الإدارية تأتي المرحلة المحاسبية كما يوضحه الشكل رقم (7) وهي من اختصاص المحاسب العمومي الذي يقوم بالتحقق من شرعية النفقة كما هو موضح في الشكل، بعدها مباشرة يقوم المحاسب بالدفع بعد التأكد من عدم وجود أي نقص أو إجراء غير قانوني.
- في حالة الرفض نلاحظ أن المحاسب العمومي يقوم بإرجاع الحوالة مع ملف النفقة وذلك بكتابة كل التحفظات في **الملحق 4** حسب **الملحق رقم (6)**، فإذا كانت التحفظات غير موقفة يمكن للمؤسسة إعادة تهيئتها ورفع جميع التحفظات وإعادتها للمحاسب العمومي من أجل الدفع، أما إذا كانت التحفظات موقفة تقوم المؤسسة بإعداد مقرر التسخيرة حسب **الملحق رقم (7)**، هذا المقرر يستعمله المدير (الآمر بالصرف) بقوة القانون ويكون مضمونه حول دفع النفقة على مسؤوليته الشخصية بهذا المقرر يقوم المحاسب العمومي بدفع النفقة رغم رفضها له من قبل، فبعد دفعها لصاحبها يقوم المحاسب العمومي بكتابة تقرير لوزارة المالية يبرر فيه كل العملية الخاصة بالنفقة.
- في بعض الحالات لا يمكن قبول النفقة حتى وكانت معها مقرر التسخير وهذا حسب القانون 07/23 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية كعدم توفر الإعتماد المالي أو عدم وجود شهادة أداء الخدمة.

- **مسار سند التحصيل**

إن سند التحصيل له مراحل معينة يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (8) : مسار سند التحصيل



المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الشكل رقم (8) مسار سند التحصيل **حسب الملحق رقم (8)** فهو يتميز بمرحلتين الإدارية والمحاسبية، ففي المرحلة الإدارية التي تكون ضمن المؤسسة العمومية والتي تقوم بإثبات الدين أو الإيراد بعد ذلك تحدد المبلغ بدقة وهو ما يسمى بالتصفية وأخيرا إصدار سند التحصيل الذي يحمل كل المعلومات المتعلقة بالإيراد وصاحبه.

ثم تأتي المرحلة المحاسبية أين يتم التحصيل بعد إجراء المراقبة اللازمة للسند المراد تحصيله من قبل المحاسب العمومي.

المطلب الثاني: هيكلة ميزانية البرامج[1]

استنادا على المادة 23 الفقرة الرابعة من قانون المالية 18/15 والتي تنص على أنه:

" **يشكل مجموع البرامج حقيبة برامج توضع تحت مسؤولية وزير أو مسؤول مؤسسة عمومية، وتساءم هذه البرامج وتقسيماتها إلى برامج فرعية وأنشطة في سياسة عمومية محددة** ".

- تعتبر الميزانية الوثيقة القانونية الأولى التي يعتمد عليها مدير المؤسسة العمومية (الآمر بالصرف) لتنفيذ النفقات وتحصيل الإيرادات، فالقانون العضوي رقم 18/15 المتعلق بقوانين المالية بادرة من بوادر عصرنه واستدامة الموازنة العامة بالجزائر، فمن خلال هذا القانون تم الانتقال من ميزانية الوسائل إلى ميزانية البرامج التي يتم تنفيذها على عدة سنوات لضمان استدامتها واستدامة النفقة العامة مع ضمان أفضل تخصيص للموارد بين مختلف القطاعات للنفقة بالنظر لأولويات الحكومة واحتياجات المواطن وتكريس ما يسمى بميزانية المواطن، وخلق إطار لمتابعة الأداء لتحقيق خدمة فعالة للمصالح العمومية.

أولا: تعريف الميزانية

- الميزانية وثيقة قانونية يتم بمقتضاها ضبط تقديرات جملة الموارد والنفقات والترخيص فيها لمدة سنة.
- الميزانية العمومية هي تقدير مفصل ومعتمد لأعباء الدولة وإيراداتها لمدة سنة، وهي الأداة الرئيسية التي تستخدمها السياسة المالية لتحقيق النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية.

ثانيا: حوكمة الميزانية العامة في الجزائر على ضوء القانون العضوي الجديد 15/18 المتعلق بقوانين المالية.

[1]– **قانون عضوي رقم 18-15 مؤرخ في 22 ذي الحجة عام 1439 الموافق 2 سبتمبر سنة 2018، يتعلق بقوانين المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 59، ص: 4.**

تهدف الدراسة إلى البحث في مدى التزام الميزانية العامة في الجزائر بمبادئ الحوكمة السليمة من خلال القانون العضوي الجديد 15/18 المتعلق بقوانين المالية، مع التركيز على تشخيص واقع الحوكمة ودورها في إدارة الميزانية العامة للدولة. توصلت الدراسة إلى وجود مؤشرات ايجابية لحوكمة الميزانية العامة من خلال القانون العضوي الجديد رقم 18- 15المتعلق بقوانين المالية، الهادف إلى تعزيز مبادئ المساءلة والمساهمة في إدخال نمط جديد في تسيير الميزانيات، يتعلق بمفاهيم الأداء وقياس النتائج وفق مؤشرات الأداء وتحسين النجاعة والفاعلية للسياسات العموم.ة

ثالثا : القواعد الكبرى للميزانية

التصرف في الميزانية حسب الأهداف هي طريقة جديدة للتصرف في ميزانية الدولة ويندرج هذا التماشي الجديد في إطار مشروع شامل لإصلاح المالية العمومية

تتمحور منظومة التصرف في الميزانية حسب الأهداف حول نفس المبادئ الخاصة بالميزانية وفق المنظور الكلاسيكي وهي السنوية، وحدةالميزانية، الشمولية وتخصيص الميزانية والتي تضاف إليها مبادئ جديدة من بينها المصداقية والشفافية والأداء والمساءلةلهذا سنتطرق لهذه القواعدكالآتي:

❖ **قاعدة السنوية:**

- يتعين على المسيرين تقدير الاعتمادات لتغطية احتياجات سنة كاملة، بمعنى اعتماد رؤية مستقبلية ذات بعد سنوي .[1]

إلا أن التزايد المستمر للأعباء العمومية نتج عنها ظهور برامج عمومية كبرى والتي تتطلب انجازها مدة زمنية تتجاوز السنة المدنية، الأمر الذي يقابله عصرنه أنظمة الميزانية، والاعتماد على نظام الميزانية المتعددة السنوات في تنفيذ هذه الأعباء والتراجع على مبدأ السنوية في إعداد الميزانية العمومية.

- استثناءات مبدأ السنوية

المادة 35: يجب تبرير الاعتمادات المالية اللازمة لتغطية نفقات الدولة كل سنة وبصفة كلية[2]

لكن حسب نص المادة 36 من **ق.ع** 15/18 يمكن الاستمرار في تنفيذ اعتمادات الدفع المتوفرة في برنامج ما، خلال السنة الموالية وفي نفس البرنامج وذلك في حالات استثنائية ومبررة قانونا، ويجب أن يتم

[1]- أستاذ علي بساعد " **المالية العمومية** " المدرسة الوطنية للضرائب المفتشون الرئيسيون للضرائب.

[2]- القانون العضوي 18- 15 المؤرخ في 22 ذي الحجة عام 1432هـ الموافق لـ 2 سبتمبر 2018 م، يتعلق بقوانين المالية، **الجريدة الرسميّة للجمهوريّة الجزائريّة / العدد 53 ص:9.**

هذا التنفيذ قبل انقضاء الفترة التكميلية التي لا تتعدى مدتها تاريخ 31 جانفي من السنة الموالية لسنة تنفيذ الميزانية، ولا تعني هذه الفترة إلاّ التنفيذ المحاسبي للميزانية.

- كما يمكن تنفيذ النفقات في الفترة التكميلية التي حددها القانون بثلاثة اشهر اي إلى غاية 03/31 من السنة الموالية.

❖ **مبدأ وحدة الميزانية:** مبدأ وحدة الميزانية يتضح في قانون العضوي رقم 18-15 من خلال المادة **6:**

"يقر قانون المالية للسنة ويرخص لكل سنة مدنية، مجموع موارد الدولة وأعبائها الموجهة لإنجاز برامج الدولة طبقا للأهداف المحددة والنتائج المنتظرة التي تكون موضوع تقييم".

- تقدم الميزانية على شكل وثيقة واحدة تضم كل النفقات وكل الإيرادات دون أي إقصاء أو نقل أو تعدد وثائق الميزانية من خلال هذه الوثيقة الواحدة التي تسمح بالتقييم من جهة وإجراء المقارنات من اللازمة.

❖ **قاعدة شمولية الميزانية:** [1]

نصت المادة 14 من قانون العضوي 15/18 على: " **تقدر موارد ميزانية الدولة وأعباؤها وتبين في الميزانية على شكل إيرادات ونفقات وتحدد هذه الموارد والأعباء ويرخص بها سنويا بموجب قانون المالية، وتوزع حسب الأحكام المنصوص عليها في هذا القانون** ".

- تضمن مجموع الإيرادات تنفيذ مجموع النفقات وتقيدهم ضمن حساب وحيد يشكل الميزانية العامة للدولة.

وبالتالي يقصد بهذا المبدأ أن تكون ميزانية الدولة شاملة لجميع أعباءها وجميع إيراداتها دون أي مقاصة بينهما، وهذا يؤدي إلى استنادها إلى مبدئين:

أ) **مبدأ عدم التخصيص:** يضمن مجموع الإيرادات تغطية مجمل النفقات لا يسمح بربط إيراد معين بنفقة معينة.

ب) **مبدأ عدم جواز المقاصة:** كل الإيرادات وكل النفقات تظهر في الميزانية لا يسمح القيام بعملية المقاصة (غير مسموح طرح أو إخفاء أو مقاصة من المبلغ الإيراد أو النفقة).

❖ **مبدأ توازن الميزانية:** حسب القانون العضوي 18- 15 نجد:

المادّة 3 : يحدّد قانون المالية، بالنسبة لسنة مالية، طبيعة ومبلغ وتخصيص موارد وأعباء الدولة، وكذا التوازن الميزاني والمالي الناتج عنه، مع مراعاة توازن اقتصادي محدد.

[1]- القانون العضوي 18- 15، مرجع سابق **ص: 10.**

- يهدف مبدأ الموازنة العامة إلى تحقيق توازن بين الأعباء العامة والإيرادات للدولة خلال السنة المالية، حيث تكون الأعباء متناسبة مع الموارد المتاحة.

المبادئ الحديثة للميزانية العمومية: ويقصد بها تلك المبادئ الحديثة التي ظهرت حديثا وتعتبر في صميم الإصلاح الميزانياتي وهي كالأتي:

❖ **مبدأ الصدق الميزانياتي: حسب القانون العضوي 18- 15**

المادّة 70: " **تقدم قوانين المالية مجموع موارد وأعباء الدولة بصفة صريحة، وتقيم هذه الصراحة من خلال المعلومات المتوفرة والتقديرات التي يمكن أن تنتج عنها**".

وبالتالي تؤكد هذه المادة على الحث على المصداقية في تقديم المعلومة بشكل واضح وعلني بشأن الأموال العمومية التي يتناولها القانون المالية.

❖ **مبدأ المسؤولية:**

المسؤولية بالنسبة للمسيرين من خلال تقديم مزيدا من الحرية فبالتصرف مقابل المساءلة، خصوصا مسؤولية السلطة التنفيذية أمام البرلمان يتجلى ذلك في قانون المتضمن تسوية المالية الذي عبارة عن وثيقة تتضمن تنفيذ ميزانية الدولة يصادق عليه البرلمان.

❖ **مبدأ الاستقرار:**

لابد أن ينص القانون على أهداف الميزانية والديون العامة تندرج في إطار مالي متوسط الأجل مع تحديثها دوريا، وهو الأمر الذي يتطلب قدرا من الاستقرار في المعادلات الضريبية وغيرها من الاقتطاعات الإجبارية، يقابلها نص قانوني يلزم تنبؤات أو تقديرات للسنوات المقبلة.

❖ **مبدأ الأداء:**

يشترط القانون على السلطة التنفيذية أن تقدم للبرلمان وعند إيداع قانون المالي السنوي، معلومات عن الأداء السابق والمخطط له وهو ما يتجلى في قانون تسوية الميزانية.

يتمثل الأداء في القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة على غرار:

- تحسين النجاعة الاقتصادية والاجتماعية للبرامج العمومية.
- دعم فاعلية التصرف العمومي.
- تأمين جودة الخدمات المسداة

رابعا : تطور النفقات و الإيرادات

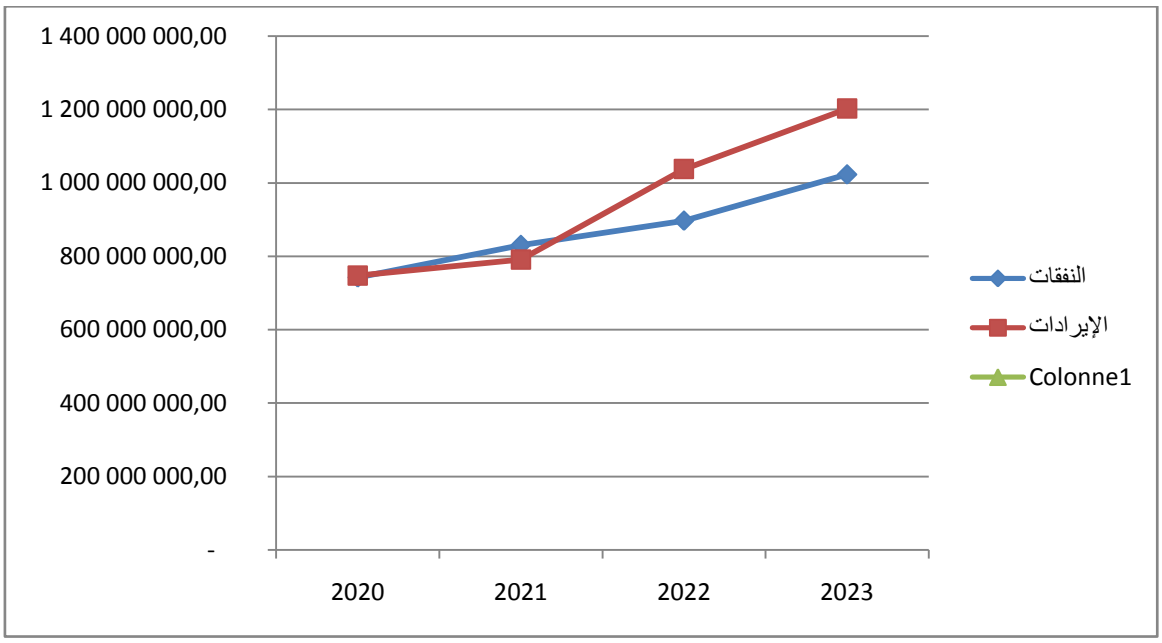
ومن خلال ما ذكرناه سابقا يمكننا مقارنة النفقات والإيرادات للأربع السنوات السابقة 2020،2021، 2022، 2023 وملاحظة الزيادة الحاصلة للنفقات من سنة إلى أخرى:

جدول رقم (4): إجمالي النفقات و الإيرادات

السنوات	2020	2021	2022	2023
النفقات	741.886.227.00	830.358.097.40	896.597.528.74	1.022658.835.32
الإيرادات	747.606.545.54	791.034.282.04	1.037.593.710.00	1.202.065.556.12

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ تزايد النفقات وكذا الإيرادات ولهذا قمنا بإدراج هذه المعطيات في منحنى بياني حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (09): تغير إجمالي النفقات والإيرادات



المصدر: مصلحة الاقتصاد والمالية للمؤسسة الإستشفائية بمفتاح

من خلال الشكل نلاحظ أن النفقات الإجمالية للأربع سنوات 2020-2021-2022-2023 في تزايد مستمر تقابله تزايد في الإيرادات، بشكل أكبر حتى لا تدخل المؤسسة في العجز، ومن خلال إجمالي النفقات والإيرادات يمكن توضيح تزايد النفقات والإيرادات بالتفصيل كما يلي:

أولا: النفقات

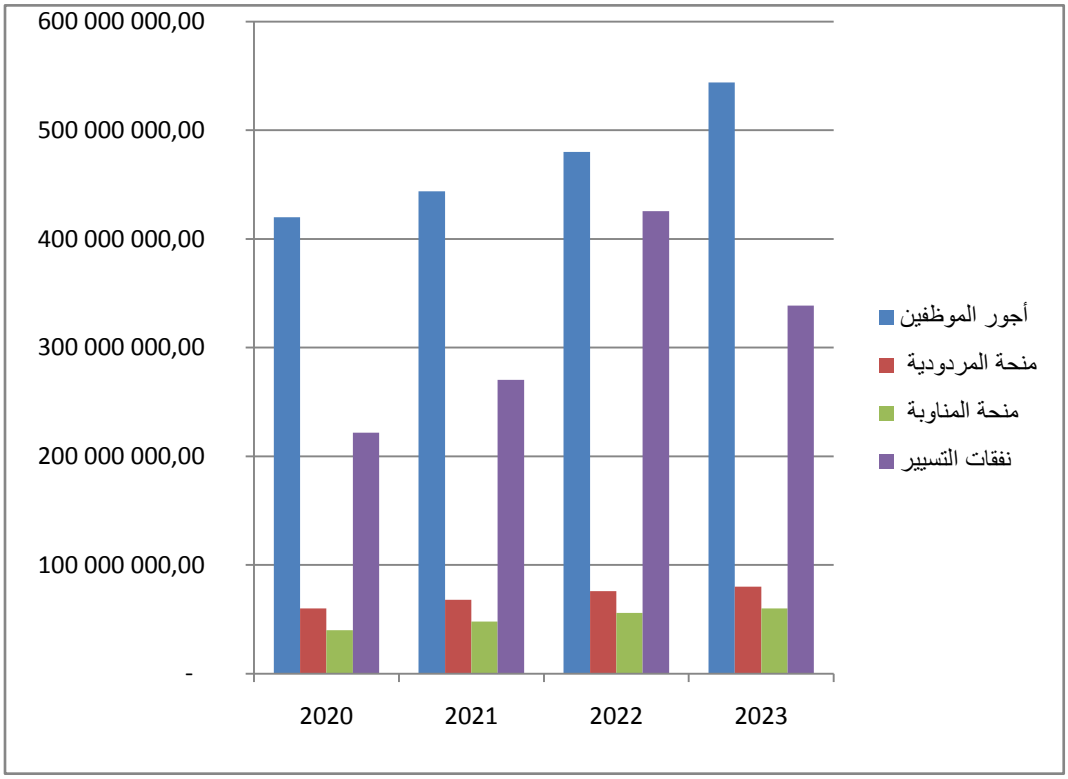
جدول رقم (05) : تطور النفقات

السنوات	2020	2021	2022	2023
أجور الموظفون	420.000.000.00	444.000.000.00	480.000.000.00	540.000.000.00
منحة المردودية	60.000.000.00	68.000.000.00	76.000.000.00	80.000.000.00
منحة المناوبة	40.000.000.00	48.000.000.00	56.000.000.00	60.000.000.00
نفقات التسيير	221.886.227.00	270.358.097.40	425.593.710.00	342.658.835.32
المجموع	741.886227.00	830.358.097.40	896.597.528.74	1.022.658.835.32

من خلال الجدول نلاحظ أن في الأربع سنوات هناك تزايد في قيمة النفقات رغم اختلاف وجهة النفقة,

وسنبين هذا الإختلاف من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (10) : تغير النفقات



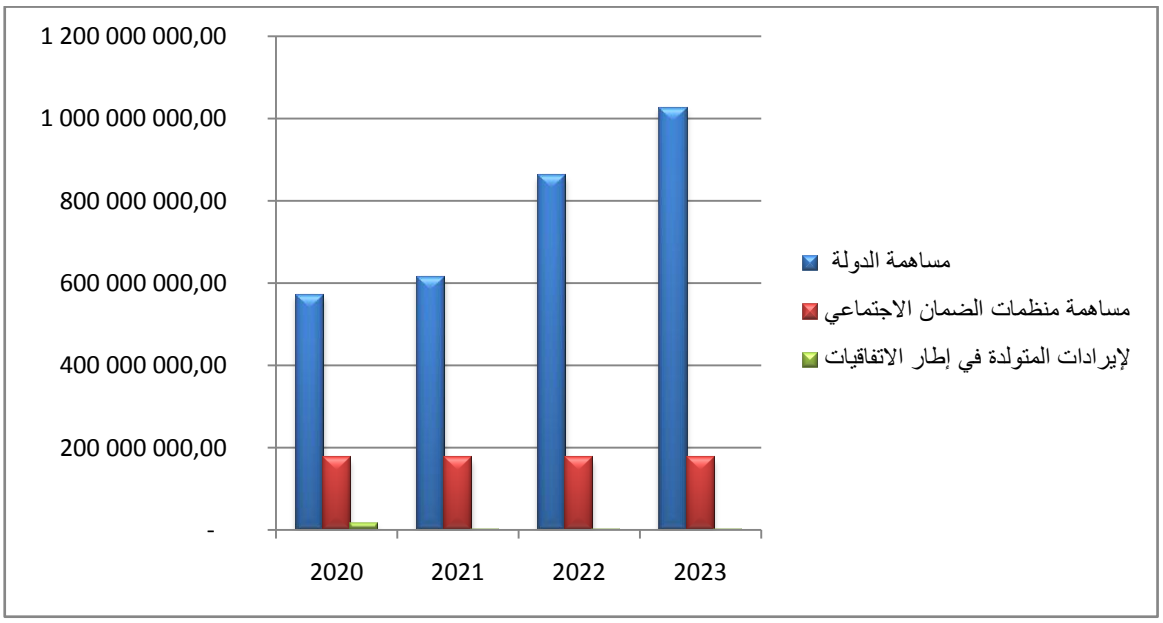
ثانيا: الإيرادات

جدول رقم (06): تطور الإيرادات

السنوات	2020	2021	2022	2023
مساهمة الدولة	571 106 545.54	614 534 282.04	861 093 710.00	1 025 565 556.12
مساهمة منظمات الضمان الاجتماعي	175 000 000.00	175 000 000.00	175 000 000.00	175 000 000.00
لإيرادات المتولدة في إطار الاتفاقيات	15 000 000.00	15 000 000.00	15 000 000.00	15 000 000.00
المحموع	747.606.545.54	791.034.282.04	1.037.593.710.00	1.202.065.556.12

فلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن الإيرادات تقدمها الدولة كإعانات للمؤسسة العمومية، لكن هناك تزايد في قيمة الإعانات خلال السنوات الأربع مع وجود إيرادات أخرى إلا أن الدولة تحاول دائما الحفاظ على المنفعة العامة من خلال تغطية كل النفقات لهذا فإن الهدف الاول هو للدولة هو المنفعة العامة، وسنوضح هذه المعطيات حسب الشكل التالي :

الشكل رقم (11) : تغير الإيرادات



المصدر : مصلحة الاقتصاد والمالية للمؤسسة الإستشفائية بمفتاح.

نلاحظ من الشكلين أن نفقات المؤسسة العمومية في تزايد مستمر مع تزايد في الإيرادات وهذا راجع للأسباب التي ذكرناها سابقا بصفة عامة بالإضافة إلى أسباب أخرى أدت إلى تزايد النفقات والإيرادات لدى المؤسسة ونلخصها فيما يلي:

- جائحة كورونا خلفت وراءها نفقات كبيرة تقابلها إيرادات وهما تقريبا في نفس النسبة .
- بعد جائحة كورونا قررت المؤسسة زيادة عدد الموظفين خاصة الأطباء والممرضين بنسبة كبيرة مما أدى إلى زيادة النفقات.
- الزيادة التي أقرتها الدولة للموظفين بتخفيض الضريبة وبعدها زيادة معتبرة في مرتبات الموظفين.
- إنشاء كاميرات مراقبة في كل أروقة المستشفى مع توفير أسرة جديدة.
- إنشاء مصلحة جديدة للكشف مع جهاز السكانير لأول مرة بالنسبة للمستشفى.
- إبرام صفقتين عام 2023 من أجل تهيئة المستشفى بأجهزة طبية جديدة خاصة بقسم الجراحة أما الصفقة الثانية فتخص أجهزة الإعلام الآلي.

المطلب الثالث : ممارسة الحوكمة على ترشيد النفقات العمومية ومدى تأثيرها

إن العلاقة التي تربط بين مفهومين أساسيين (الحوكمة والنفقات) هو التفكير في التغير نحو الأفضل من اجل تحقيق رفاه ورقي للمجتمعات من اجل تحقيق أهدافهم ومتطلباتهم التي تختلف من شخص لأخر، مما يعني إن حوكمة المؤسسات العمومية هي علاقة السلطة بين الحكومة(المؤسسات العمومية) والشعب، وترشيد النفقات العامة هي زيادة الكفاءة الإنفاق إلى درجة أعلى وذلك من اجل تحقيق نفع للمجتمع والتخلص من التبذير والإسراف، والقيام برقابة على هاته النفقات، و كما لاحظنا فإن القانون العضوي 18-15 يتوافق مع مبادئ الحوكمة و آلياتها وذلك من خلال تحول الميزانية من ميزانية الوسائل إلى ميزانية برامج كما وضحنا آنفا.

- فالمؤسسة العمومية قيد الدراسة تحاول تطبيق مبادئ الحوكمة رغم الصعوبات التي تواجهها، فنلاحظ أنه عندما تكون هناك نفقة معينة وتم دراستها وفق القانون والإفصاح عن المبلغ الذي يغطي هذه النفقة بدقة واستعمال الشفافية في كل المعاملات الإدارية ابتداءا من المؤسسة إلى المراقب المالي لتصل في الأخير للمحاسب العمومي ليقوم بدفعها لأصحابها بدون تأخير.

لكن هناك بعض النفقات لا يتم فيها الإفصاح المباشر عن مبلغ النفقة فأحيانا نجد أنه لا بد من تحويل الأموال من باب خاص بنفقة معينة إلى باب خاص بالنفقة المعنية لأن الأموال لا تكفي وبالتالي عند

وصولها للمحاسب العمومي نجد أنه يرفضها للسبب المذكور أو لأسباب تتعلق بالوثائق المرتبطة بالنفقة التي يعتبرها القانون إجبارية كشهادة أداء الخدمة التي يقرها المدير (الآمر بالصرف)، أي أن عدم وجود مسؤولية في الإدارة المخولة وعدم الإفصاح والشفافية تؤدي إلى تأخر مصالح المواطنين وتفشي البيروقراطية والفساد بكل أنواعه لذلك وجب محاربته بالتطبيق الأمثل للحوكمة.

- كما تعمل الدولة على تحسين الخدمات للمواطنين في معظم المجالات وخاصة المجال الصحي الذي يلعب دور هام لدى المواطن بالدرجة الأولى، إذ لا بد من التسيير العقلاني لكل المؤسسات الإستشفائية فظاهرة كورونا مثلا أعطت دروسا لبعض المؤسسات التي كانت لا تسير بطريقة عقلانية ورشيدة، فرأينا أن بعضهم عجزوا على توفير أدنى المتطلبات في المستشفيات أما التي كانت تطبق التسيير الجيد حتى وإن تضررت لكن بنسبة قليلة لهذا فإن تطبيق الحوكمة في ترشيد النفقات ليس بالأمر السهل إذ يجب توفير بيئة ملائمة، حتى تتمكن من التسيير الجيد وتفادي المخاطر كما حدث في ظاهرة كورونا.
- كما لا ننسى أن الجزائر تحاول في السنوات الأخيرة تطبيق حوكمة ترشيد النفقات ولقد نجحت في بعض المجالات لكن في المؤسسات الإستشفائية مازالت تحاول قدر المستطاع بتوجيهات الحكومة.
- ومنه نجد أن تطبيق الحوكمة في ترشيد النفقات لها تأثير كبير على سير المؤسسة العمومية وعلى جودة الخدمات المقدمة ولهذا لا بد من توفير البيئة الملائمة من طرف كل العمال إبتداءا من المدير إلى العامل البسيط، من خلال الالتزام بالقوانين التي تحكم المؤسسة لصالح الموظف، إذ يجب على كل الموظفين التحلي بأخلاقيات المهنة بهذا فقط يمكن تطبيق الحوكمة أو تسهيل تطبيقها في المؤسسة العمومية.

خلاصة الفصل الثاني

- من خلال ما تم التطرق إليه في موضوع تأثير حوكمة النفقات العمومية وترشيدها نستنتج إن ظاهرة الترشيد يقصد بها الحصول على أحسن الخدمات بأقل قدر من الإنفاق، ولا يتحصل على هذا إلا إذا قامت الدولة بالتقليل من التبديد والإسراف في استخدامها.
- كما يعتبر ترشيد الإنفاق العام في الإدارة الجيدة لموارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية وذلك لتحقيق أحسن خدمة للمواطن والحفاظ على الأموال العامة، حيث أصبحت النفقات أداة الدولة التي تستخدمها في تحقيق الدور الذي تقوم به في مختلف المجالات فهي بدورها تعكس كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية خاصة في ظل القانون العضوي 18- 15 الذي أعطى مفهوم جديد للنفقة من خلال الميزانية البرامج.

الخـاتـــــمـة

يعالج موضوعنا دراسة **أثر الحوكمة العمومية في ترشيد النفقات العمومية** حيث تعتبر ضخامة النفقات من المشاكل الكبيرة التي تواجه الدولة وتعيق التنمية فيها، حيث أن موضوع ترشيد النفقات العمومية المحلية حاز اهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة بسبب العجز المالي الذي أصاب الميزانية وبسبب الأزمات الاقتصادية.

حيث تمثل الحوكمة وتطبيق مبادئها ومعاييرها مطلبا حقيقيا لحكومات الدول خاصة الدول النامية، لما تحققه من مكاسب على مستوى النمو الاقتصادي وحسن استغلالها للموارد المالية وتطبيقها لرقابة في إدارة أموالها العامة من اجل تحقيق الرشادة والمصداقية والشفافية كما للحكم دور أساسي وفعال في تحقيق الأهداف الإنمائية، كما استقطب الحكم اهتماما كبيرا من قبل الخبراء والباحثين على مختلف الأصعدة نظرا لما يتمتع به من مكانة علمية في الفكر السياسي.

تعتبر النفقات العامة أداة مهمة في الدولة في جميع الميادين، حيث تقوم بالإنفاق على قطاعات ومجالات مختلفة من اجل تحقيق النفع العام، كما يعد تسيير الجيد لهذه النفقات والحرص على الحفاظ عليها، حيث تقوم الحوكمة بمجموع من الإجراءات محل التطبيق من طرف المؤسسة لإيجاد تنسيقات داخلية في هذه الإدارات من اجل تخفيف تكاليفها وأعباءها وقيامها برشادة نفقات هذه الادارت، كما تعمل الحوكمة بتسيير الجيد لأعمالها المشتركة من طرف الأفراد و المجتمعات و مؤسساتها.

حيث تم التعرف في الموضوع على مدى أهمية النفقات العامة في ميزانية الدولة والتطرق أيضا إلى كيفية تنفيذ النفقات من اجل تحقيق فعالية النفقات العامة بغية تحقيق تنمية مستدامة.

لتحقيق مجموع الأهداف المحددة والمرجوة ينبغي إخضاع هاته النفقات إلى رقابة وحسن استغلاله بشكل أفضل واستخدامها على أحسن وجه دون إساءة استعمالها والإسراف فيها في أغراض المنفعة العامة.

حيث ازدادت أهمية دراسة النفقات العامة في المدة الأخيرة مع توسع سلطة الدولة وتدخلها في الحياة الاقتصادية حيث تستخدمها الدولة في سياستها الاقتصادية من اجل تحقيق أهداف نهائية التي تسعى الوصول إليها من اجل النمو والتطور.

أن نجاح الإدارات يتوقف على مدى قدرتها وكفاءتها في التحكم في نفقاتها واستغلالها في أمور تحقق أهدافها، ومحاولة معالجة إشكالية ضخامة هاته النفقات وتخفيف من التبذير والإسراف فيها وإنفاقها في أشياء تحقق الرفاه وتحقق مصالح ورغبات الأفراد والمجتمعات.

➢ **نتائج اختبار الفرضيات.**

كنتيجة لاختبار الفرضيات توصلنا إلى:

بالنسبة للفرضية الأولى:

- يعد تبني مفهوم الحوكمة عامة، أمرا ضروريا لتسيير الأموال العمومية لتفادي الفساد.

لم تثبت صحتها بشكل قطعي وهذا راجع لعدم تطبيق الحوكمة بمفهومها العام أو لا يمكن تطبيقها إلا إذا توفرت الوسائل المادية والبشرية التي تعين على تطبيق القوانين، فرغم ذلك نجد بعض المؤسسات العمومية و خاصة الإستشفائية تمكن منها الفساد سواء كان فساد إداري أو المالي وهذا ما رأيناه في جائحة كورونا مثلا التي أبّانت على نقص كبير في التسيير الإداري والمالي.

بالنسبة للفرضية الثانية:

- ترشيد النفقات من خلال تطبيق آليات الحوكمة في بيئة ملائمة.

أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثانية من خلال أن النفقات رغم تزايدها بشكل مستمر إلا أن الدولة عملت على سياسة الترشيد بالاستعانة بآليات الحوكمة وهذا ما رأيناه من خلال القانون العضوي 18- 15 الذي أعطى نفس جديد للميزانية بإدخال قواعد جديدة عليها توافق آليات الحوكمة في بيئة ملائمة.

بالنسبة للفرضية الثالثة:

- وجود علاقة ذات دلالة نظامية بين الحوكمة و بين ترشيد النفقات العمومية.

إن العلاقة الموجودة بين الحوكمة و ترشيد النفقات أصبحت علاقة طردية نتيجة الإصلاحات الجديدة التي قدمتها الدولة حتى تحافظ على المال العام ، فتوفير القوانين التي تساعد على تطبيق محكم للمؤسسات العمومية والتسيير الجيد مع توفر الرقابة التي تعتبر آلية من آليات الحوكمة تؤدي بالضرورة إلى رشادة النفقة وبالتالي حماية المال العام من الفساد.

➢ **النتائج العامة للدراسة**

من خلال كل هذا يمكننا التوصل إلى نتائج وتوصيات وهي كالتالي:

- تعتبر الحوكمة في المؤسسات العمومية احد المواضيع المستعملة لتحقيق ازدهار المؤسسة.
- ترشيد النفقات من قبل التسيير الجيد يحقق التطور للمؤسسة.

- تهدف الحوكمة إلى تحقيق مبدأ المسائلة والشفافية والمساواة والعدل في المؤسسات العمومية.
- تسعى معايير ومبادئ الحوكمة لحل كل المشاكل التي تواجهها المؤسسة.
- الحوكمة بمثابة النظام الذي يهتم برشادة النفقات.
- إن الدراسة الدقيقة لمفهوم الحوكمة تقود الباحث إلى إدراك حقيقة تشعب وشمولية هذا الموضوع لجميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والإدارية.
- إن حتمية تطوير وتطبيق مفهوم الرشادة أصبح حتمية أولية للمجتمعات النامية.
- إدخال حوكمة أخلاقيات المهنة التي اتضح أنها من الأولويات حتى نطبق مفاهيم الحوكمة.

❖ **الإقتراحات:**

- من الضروري الاهتمام بالحوكمة وتطبيقها من اجل الوصول إلى تنمية.
- ضرورة ترشيد النفقات العامة التي تعتبر من الضروريات التي تساعد على التطور والتغيير.
- ينبغي تخفيض من النفقات وعدم إسرافها وتبذيرها.
- ينبغي اتخاذ مجموع من الإجراءات الملموسة لتعزيز الإدارة المالية والمساءلة من اجل ضمان استخدام الموارد العامة.
- ضرورة مواصلة العمل على إصلاح مؤسسات الدولة لتصبح أكثر فعالية وكفاءة وخضوعا للمساءلة والشفافية ويتطلب الإصلاح الفعال التزاما سياسيا.
- العمل بالإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية ومتابعتها.
- الاهتمام بإدخال حوكمة أخلاقيات المهنة.

➢ **آفاق الدراسة**

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة الإشكالية المطروحة، ومع ذلك كان من غير الإمكان الإلمام بجميع جوانب وأبعاد الموضوع وبغية لفت أنظار المهتمين بالبحث العلمي إلى تناول هذا الموضوع، وذلك للتعرف على علاقاته بمتغيرات أخرى يمكن أن تطرح مواضيع لدراسات مستقبلية والتي نراها ضرورية من أجل التعمق والبحث فيها أكثر فقد عالجت هذه المذكرة "**مدى تأثير الحوكمة في ترشيد النفقات العمومية** " وقد بينا ذلك خاصة في الشق التطبيقي للدراسة ، أما الجانب النظري فقد مس جميع الجوانب المتعلقة بالحوكمة و النفقة العمومية بالإضافة إلى مدى مساهمة الحوكمة في ترشيد النفقات العمومية

قائمة المراجع

➢ المراجع بالعربية

- الكتب العلمية:

1 -أحمد حلمي جمعة، **مدخل إلى التدقيق الحديث**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

2 -أستاذ علي بساعد " المالية العمومية " المدرسة الوطنية للضرائب المفتشون الرئيسيون للضرائب.

3 -باسم احمد عامر، **نظرية الإنفاق في ضوء القران الكريم**، الأردن :دار النفائس لنشر والتوزيع، 2007.

4 -بهاء الدين سمير علام، **أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الإداري المالي للشركات المصرية**، دراسة تطبيقية بحث مقدم لوزارة الاستثمار مركز المديرين المصري،2009.

5 -دنديني نجي، **المالية العمومية**، الجزائر :دار الخلدونية،2014.

6 -رأفت حسين مطير، آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات، الجامعة الإسلامية، قسم المحاسبة، مصر، 2010.

7 - سوزي عدلي ناشد " **الوجيز في المالية العامة** " **2000**.

8 - سوزي عدلي ناشد، **المالية العامة**، مصر: منشورات الحلبي الحقوقية،2003.

9 - طارق عبد العال حماد **حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف**، مرجع سابق **(المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)**، ط،2 الدار الجامعية، مصر، 2007-2008.

10 -طاهر رزوق، تأدية النفقات العمومية.

11 -طاهر رزوق، **تنفيذ النفقات العمومية**،2011 .

12 -عبد الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات،علاء الدين دار للنشر والتوزيع، قسنطينة الجزائر، سنة، 2008.

13 -عبد المطلب عبد الحميد، **النظرية الاقتصادية**، الإسكندرية :الدار الجامعية للنشر.

14 -عبد المطلب عبد الحميد، **النظرية الاقتصادية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

15 -عبيد سعد المطيري، مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة: تحديات وقضايا معاصرة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، سنة ،2004.

16 – عدنان بن حيدر درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ، إتحاد المصارف العربية، مصر، سنة،2007.

17 –علي العربي و عبد المعطي عساف، **إدارة المالية العامة**، الكويت :للنشر والتوزيع.

18 –محسن أحمد الخضري، **حوكمة المؤسسات**،2007.

19 –محمد شاكر عصفور، **أصول موازن العامة**، لبنان :دار المسيرة للنشر والتوزيع 2008.

20 –محمد عمر حماد أبو دوح، **ترشيد الإنفاق العام وعلاج وعجز ميزانية الدولة**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.

21 –محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، دراسة مقارنة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009 .

22 –يوسف محمد طارق، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ماي 2007.

- مجلات علمية:

1 – أبو العطاء نرمين،" **حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**"،مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد الثامن، سنة،2003 .

2 – عزي وآخرون، الحكم الرشيد وخوصصة المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ،27، 2006.

3 – مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية " **دراسة تطور النفقات العمومية في الجزائر** من سنة 1980إلى سنة2013 .

– المذكرات و الرسائل الجامعية

1 –ابرادشة فريد، **الحكم الرشيد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتورهفي العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسة.

2 –بلال عوايشة، فاطمة ناصر، **إصلاح الإدارة المحلية كمدخل لترشيد النفقات العمومية للدولة**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، 2016.

3 –كرودي صبرينة، " **ترشيد الإنفاق العام ودوره في علاج عجز الموازنة العامة للدولة في الاقتصاد الإسلامي**"، **أطروحة دكتوراه** العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل

4 – محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، ،دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، سنة 2009 ص:16.

-الملتقيات الوطنية و الدولية

5- ميخائيل، أشرف حنا، **تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات**، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، 2005، جامعة بسكرة، يومي:6 ـ 7 ماي، 2012.

1 – بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،

2 –حساني رقية،مروة كرامة، حمزة فاطمة، آليات **حوكمة الشركات ودوره في الحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،جامعة محمد خيضر، بسكرة ، المنعقد في 6 ـ 7ماي 2012.

3 –دادن عبد الغني وسعيدة تلي، **فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة.

4 –صديقي مسعود، دريس خالد، بتصرف "**دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الاستثمار**"، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة أم البواقي، يومي: 7 – 8 ديسمبر،2010.

-القوانين و المراسيم

1 – قانون رقم 07/23 مؤرخ في 3 ذي الحجة عام 1444 الموافق 21 يونيو سنة 2023، يتعلق بقواعد المحاسبة العمومية و التسيير المالي.

2 – القانون العضوي 18-15 المؤرخ في 22 ذي الحجة عام 1432هـ الموافق لـ 2 سبتمبر 2018 م ، يتعلق بقوانين المالية . الجريدة الرسميّة للجمهوريّة الجزائريّة / العدد 53.

-الدراسات الالكترونية

1 – نرمين أبو العطا، **حوكمة الشركات في سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن،2003.

➢ المراجع باللغة الفرنسية

1- Carlos Santios, Good Governance and Aid Effectiveness, the world bank and conditionality, the Georgetown public policy review, volume 7 November 1 fall 2001

2- Charles Oman, Steven Fries et Willem Buiter, "LA Gouvernance D'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes", Centre de développement de l'OCDE, Cahier de politique économique N° 23,2003.

3- Frédéric georgel, IT gouvernance : management stratégique d'un système d'information, édition dunod, paris, 2eme édition, 2006.

4- Michael C. Jensen, William H. Meckling, Theory of the Firm: Managérial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Économiques, Octobre 1976.

5- Wajdi ben rejeb, gouvernance et performance dans les établissement des sois en Tunisie, Mémoire pour l'obtention du diplôme des études Approfondies en Management, faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis.2003.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

« **المصلحة المتعاقدة** : المؤسسة العمومية الاستشفائية لمفتاح »

تقريـــــــر تـقـديـمـــــــي

الإجـــراءات المـكـيفـــة

موضوع الاستشارة:
اقتناء المستهلكات غير المنسوجة

تم الإعلان عن العملية طبقا للمواد 13، 14 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر سنة 2015 يتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام.
عن طريق:
* الإعلان في بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لمفتاح، مديرية الصحة و السكان لولاية البليدة، المؤسسة العمومية الاستشفائية حسن بادي الحراش : 2023-04-03
* استشارة المتعاملين الاقتصاديين عن طريق رسائل الاستشارة:

Sarl CED- Sarl Matériel Et Consommable Medic Algérie -EURL Medistart- Sarl Diagal- EURL Mede Office- EURL Arige Plus- EURL guide Med- Eurl Alger Health MED- Sarl Hospidor- EURL NTS- Sarl Vital Care

- مدة تحضير العروض: 10 أيام من من 2023-04-03 إلى غاية 2023-04-12 قبل الساعة الثانية عشر صباحا
- عدد دفاتر الشروط المسحوبة: ....07 .....

رقم	المؤسسة	مكان سحب دفتر الشروط	تاريخ سحب دفتر الشروط
01		مكتب الصفقات العمومية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لمفتاح	2023-04-06
02		مكتب الصفقات العمومية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لمفتاح	2023-04-06
03		مكتب الصفقات العمومية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لمفتاح	2023-04-06
04		مكتب الصفقات العمومية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لمفتاح	2023-04-06
05		مكتب الصفقات العمومية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لمفتاح	2023-04-09
06		مكتب الصفقات العمومية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لمفتاح	2023-04-09
07		مكتب الصفقات العمومية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لمفتاح	2023-04-09

- عدد دفاتر الشروط المودعة: .....05 .....

رقم	المؤسسة	مكان إيداع دفتر الشروط	ساعة إيداع دفتر الشروط
01		مكتب الصفقات العمومية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لمفتاح	10 :00 سا
02		مكتب الصفقات العمومية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لمفتاح	11 :00 سا
03		مكتب الصفقات العمومية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لمفتاح	11 :00 سا
04		مكتب الصفقات العمومية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لمفتاح	11 :30 سا
05		مكتب الصفقات العمومية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لمفتاح	11 :30 سا

عرض شامل لفحوى الاستشارة :

المصلحة المتعاقدة : المؤسسة العمومية الإستشفائية لمفتاح
تاريخ .....

اعد هذا التقرير التقديمي وفقا لأحكام لا سيما المادة 19 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 02 ذي الحجة عام 1436 الموافق لـ16 سبتمبر سنة 2015, يتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام.
يرفق الالتزام بالنفقة.حيث يهدف هذا التقرير التقديمي إلى تبرير الاستشارة المؤدة من جهة تطبيقا لأحكام لاسيما 13 إلى 22 من المرسوم الرئاسي المذكور, و من جهة أخرى اختيار المتعامل المقبول.

عـــرض شـامـــل :

- طبيعة الطلب :O أشغال Q لوازم O خدمات
- موضوع الطلب : *اقتناء المستهلكات غير المنسجات*
- آجال تنفيذ العقد:سنة (01) واحدة
- مدة التسليم : شهر (01) واحد

03-الأهلية: تحدد شروط الأهلية للمتعامل كما يلي

يجب أن يكون المتعامل حائز على

*اعتماد مقدم من طرف وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

*سجل تجاري الحامل لرمز النشاط:

--النشاط (004 308) تجارة بالجملة للمواد شبه الصيدلانية، العتاد و الأدوات الطبية الجراحية و لواحقها و قطع غيارها و المستهلكات

--النشاط (204 406) استيراد و تصدير المواد شبه الصيدلانية، المعدات و التجهيزات الطبية الجراحية، قطع غيار و المستهلكات

- النشاط (104 434) المؤسسة الصيدلانية لاستيراد المواد الصيدلانية " نشاط منظم"

-المتعاملين الاقتصاديين الذين تمت استشارتهم:

المتعاملين الاقتصاديين الذين تمت استشارتهم	مرجع و تاريخ الاستشارة	ملاحظة
	رقم: 2023/04 بتاريخ : 2023/04/06	/
	رقم: 2023/04 بتاريخ : 2023/04/06	/
	رقم: 2023/04 بتاريخ : 2023/04/06	/
	رقم: 2023/04 بتاريخ : 2023/04/06	/
	رقم: 2023/04 بتاريخ : 2023/04/06	/
	رقم: 2023/04 بتاريخ : 2023/04/06	/
	رقم: 2023/04 بتاريخ : 2023/04/06	/
	رقم: 2023/04 بتاريخ : 2023/04/06	/
	رقم: 2023/04 بتاريخ : 2023/04/06	/
	رقم: 2023/04 بتاريخ : 2023/04/06	/

1-4-فتح الأظرفة التقنية :

الرقم	اسم المؤسسة	الوثائق الإدارية	الوثائق الناقصة
01	Sarl Vital Care	**1 - ملف المترشح :** 1 - التصريح بالترشح حسب نموذج دفتر الشروط مملوء ،ممضي، مختوم و مؤرخ 2 -التصريح بالنزاهة حسب نموذج دفتر الشروط مملوء ،ممضي، مختوم و مؤرخ 3 -التفويض بالإمضاء حسب نموذج دفتر الشروط مملوء ،ممضي، مختوم و مؤرخ 4 - نسخة للسجل التجاري. 5- الاعتماد 6- القانون الأساسي للمؤسسات 7- الحصائل المالية للثلاث سنوات الأخيرة (2020-2021-2022). 8- المراجع البنكية 9- قائمة وسائل النقل (مرفقة بالبطاقات الرمادية أو عقد الإيجار بالإضافة إلى عقد التأمين للعتاد المعني) **2 - العرض التقني :** 1 - التصريح بالاكتتاب حسب نموذج دفتر الشروط مملوء ،ممضي، مختوم و مؤرخ 2- مذكرة تقنية تبريرية حسب نموذج دفتر الشروط مملوءة ،ممضية، مختومة و مؤرخة 3-دفتر الشروط ممضي و مختوم و يحمل في آخر الصفحة العبارة "قرئ و قبل" **3 - العرض المالي :** 1 - رسالة التعهد حسب نموذج دفتر الشروط مملوء ،ممضي، مختوم و مؤرخ 2- جدول الأسعار الوحدوية مملوء ،ممضي، مختوم و مؤرخ 3- الجدول الكمي و الكيفي للعرض مملوء ،ممضي، مختوم و مؤرخ	
02	EURL NTS	**1 - ملف المترشح :** 1 - التصريح بالترشح حسب نموذج دفتر الشروط مملوء ،ممضي، مختوم و مؤرخ 2 -التصريح بالنزاهة حسب نموذج دفتر الشروط مملوء ،ممضي، مختوم و مؤرخ 3 -التفويض بالإمضاء حسب نموذج دفتر الشروط مملوء ،ممضي، مختوم و مؤرخ 4 - نسخة للسجل التجاري. 5- الاعتماد 6- القانون الأساسي للمؤسسات 7- الحصائل المالية للثلاث سنوات الأخيرة (2020-2021-). 8- المراجع البنكية 9- قائمة وسائل النقل (مرفقة بالبطاقات الرمادية أو عقد الإيجار بالإضافة إلى عقد التأمين للعتاد المعني) **2 - العرض التقني :** 1 - التصريح بالاكتتاب حسب نموذج دفتر الشروط مملوء ،ممضي، مختوم و مؤرخ 2- مذكرة تقنية تبريرية حسب نموذج دفتر الشروط مملوءة ،ممضية، مختومة و مؤرخة 3-دفتر الشروط ممضي و مختوم و يحمل في آخر الصفحة العبارة "قرئ و قبل" **3 - العرض المالي :** 1 - رسالة التعهد حسب نموذج دفتر الشروط مملوء ،ممضي، مختوم و مؤرخ 2- جدول الأسعار الوحدوية مملوء ،ممضي، مختوم و مؤرخ 3- الجدول الكمي و الكيفي للعرض مملوء ،ممضي، مختوم و مؤرخ	عدم توفر الحصيلة المالية لسنة 2022

4-2-فتح الأظرفة المالية :

			Soumissionnaires				
			Sarl Vital Care	EURL NTS	EURL ALGER HEALTHMED		EURL guide Med
المبلغ المقترح	الأدنى	بدون الرسم	7 347 800.00 دج	7 741 000.00 دج	7 466 950.00 دج	7 556 150.00 دج	7 440 800.00 دج
		بكل الرسوم	8 743 882.00 دج	9 783 000.00 دج	8 885 670.50 دج	8 991 818.50 دج	8 854 552.00 دج
	الأقصى	بدون الرسم	9 318 800.00 دج	9 211 790.00 دج	9 431 300.00 دج	9 584 500.00 دج	9 451 800.00 دج
		بكل الرسوم	11 089 372.00 دج	11 641 770.00 دج	11 223 247.00 دج	11 405 555.00 دج	11 247 642.00 دج

4-3- تقييم العروض: 12 افريل 2023

منهجية التقييم:

	وسائل النقل (40 ن)	مدة التسليم(60 ن)
النقطة	**ملكية خاصة**	
	02 سيارة نفعية..... 40 ن	أقصر مدة تسليم 60ن
	01 سيارة نفعية..... 30 ن	العروض :
	كراء بعقد	(أقصر مدة/ مدة العرض) X 60 ن
	02 سيارة نفعية..... 30 ن	
	01 سيارة نفعية..... 20 ن	
	ملاحظة: في حالة عدم توفر وسائل النقل يقصى المتعهد	
النقطة الاقصائية	أقل من 50 ن	

- تقييم العروض على أساس أقل عرض مالي بعد التأهل التقني(تم اقصاء عرض مؤسسة *EURL guide Med* و *EURL ALGER HEALTHMED*بسبب عدم توفر الجدول الكمي و الكيفي للعرض مملوء ،ممضي، مختوم و مؤرخ حسب نموذج دفتر الشروط
- تقديم العروض المقدمة من طرف المتعاملين الاقتصاديين

المتعاملين الاقتصاديين المقدمين عرض	الملاحظة	
	المبلغ الأدنى باحتساب كل الرسوم	المبلغ الأقصى باحتساب كل الرسوم
Sarl Vital Care	8 743 882.00دج	11 089 372.00 دج
EURL NTS	9 783 000.00دج	11 641 770.00 دج
Sarl Hospidor	8 991 818.50دج	11 405 555.00دج

- التقييم التقني للعروض :

الرقم	المؤسسة	وسائل النقل (40 ن)	مدة التسليم(60 ن)	المجموع (100 ن)	الملاحظة
01	Sarl Vital Care	02 سيارة نفعية 40ن	مدة التسليم يوم (01)واحد ..... 60 ن	100	مؤهل
02	EURL NTS	02 سيارة نفعية 40ن	مدة التسليم ثلاثون(30) يوم..... 1.99 ن	41.99	غير مؤهل (أقل من 50)
03	Sarl Hospidor	02 سيارة نفعية).....30 ن	مدة التسليم ثلاثون(30) يوم..... 1.99 ن	31.99	غير مؤهل (أقل من 50)

- التقييم المالي:

الرقم	المؤسسة	مبلغ العرض باحتساب كل الرسوم		المبلغ المصحح	الملاحظة
		المبلغ الأدنى	المبلغ الأقصى		
01	Sarl Vital Care	8 743 882.00دج	11 089 372.00 دج	/	لم يصحح

06- ترتيب العروض

المتعاملين الاقتصاديين الذين تمت استشارتهم	تعليق
Sarl Vital Care	النقطة 100 ن عرض مالي مقدم باحتساب كل الرسوم مقدر بـ: الأدنى: 8 743 882.00 دج الأقصى: 11 089 372.00 دج *مدة التسليم مقدرة ب: يوم (01) واحد*

07- المتعامل الاقتصادي الذي رست عليه الاستشارة:

بعد القيام بتقييم العروض ضمن محضر 2023/04 المؤرخ في : 12 افريل 2023 لم يتم إبداء أي ملاحظة من طرف لجنة فتح الأظرفة و تقييم العروض ، و عليه اقترحت اللجنة بالإجماع و الاسناد المؤقت للعملية:

اقتناء المستهلكات غير المنسوجة

للمؤسسة **Sarl Vital Care** الكائن مقرها21 الحي الريفي رقم 03 بلدية خرايسية صاحبة السجل التجاري رقم ***16/00 1003895 B10***

الصادر بتاريخ 14-04-2022 كونها صاحبة العرض الوحيد بعد التقييم التقني و المالي بمبلغ العرض باحتساب كل الرسوم:

المبلغ الأدنى: 882.00 743 8دج المبلغ الأقصى: 372.00 089 11دج

و مدة التسليم مقدرة بشهر(01) واحد و بعد موافقة المصلحة المتعاقدة.

و تم المنح المؤقت: تم الاعلان عن المنح المؤقت بتاريخ: 13-04-2023 و الذي تم الاعلان عنه عبر المؤسسة العمومية الاستشفائية لمفتاح .

-التفاوض مع المتعامل أو المتعاملين الاقتصاديين الذي رسى عليهم الاستشارة: بدون تفاوض

8- معلومات مختلفة:

العمل على إظهار المعلومات المتعلقة بالنقاط التالية:

- الصيانة و الخدمة ما بعد البيع: .....///.....
- التكوين .....//.....

II- التمويل و القيد الميزانياتي

- نوع النفقة: التسيير
- تحديد مصدر و مراجع مقرر التمويل: ميزانية المؤسسة العمومية الاستشفائية لمفتاح،
- التقييد الميزانياتي : 02-13-07

في حالة ما اذا كان التقييد على نفقات ميزانية التسيير إعطاء المواصفات الضرورية:

أ- رخصة البرنامج:

- **المبلغ الإجمالي :** *11 800 000.00دج*
- **ب- الالتزام:**

إظهار مبلغ الالتزامات المطلوبة (مبلغ الطلب باحتساب كل الرسوم) : *المبلغ الأدنى: 882.00 743 8دج المبلغ الأقصى: 372.00 089 11دج*

II العناصر المكونة لملف الالتزام من أجل تأشيرة المراقب المالي

01- بطاقة الالتزام
02- العقد
03- التقرير التقديمي

حرر بـــمفتاح..... في.....

المـديـــــر

مديرية المؤسسة العمومية الاستشفائية لمفتاح

المؤسسة العمومية الاستشفائية لمفتاح ★ المديرية ★ المدير ★ البليدة

الملحق رقم (2)

الجـــمهورية الجـزائـــرية الديـمقراطية الشـــعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE & POPULAIRE
MINISTERE DE LA SANTE DE LA POPULATION & DE LA REFORME HOSPITALIERE
Etablissement Public Hospitalier de MEFTAH

SERVICE CONTRACTANT :
Etablissement Public Hospitalier De Meftah

LE COCONTRACTANT : ***SARL VITAL CARE***
ADRESSE: ***21 LOTISSEMENT RURAL N° 03 KHRAICIA –ALGER-***

Contrat à commande n°:09 relatif
A l'approvisionnement de:
« Consommable et non tissé»

Année 2023

Sarl VITAL CARE
ش.ذ.م.م فيطال كار
Equipements et Consommables Médicaux
R.C N° 10B1003895-16/00
Le Gérant: A. ZAZOUN

Page1

الجـــمهورية الجـزائـــرية الديـمقراطية الشـــعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE & POPULAIRE
Etablissement Public Hospitalier de Meftah

Détail Quantitatif & estimatif

L'Approvisionnement de : **Consommable et non tissé**

N°	Désignation	U/C	Quantité		P.U HT	Montant HT	
			Min	Max		Min	Max
01	Gel pour Echo 5Kg	U	8	10	3 200,00	25 600,00	32 000,00
02	Papier ERCF Carré	U	150	200	620,00	93 000,00	124 000,00
03	Kit pour CPAP Fanem	U	5	8	12 800,00	64 000,00	102 400,00
04	Kit pour CPAP SLEE	U	1	1	100 000,00	100 000,00	100 000,00
05	Drain thoracique 20 avec Mandrin	U	5	10	1 800,00	9 000,00	18 000,00
06	Drain thoracique 22 avec Mandrin	U	5	10	1 800,00	9 000,00	18 000,00
07	Drain thoracique 24 avec Mandrin	U	5	10	1 800,00	9 000,00	18 000,00
08	Drain thoracique 26 avec Mandrin	U	5	10	1 800,00	9 000,00	18 000,00
09	Drain thoracique 28 avec Mandrin	U	5	10	1 800,00	9 000,00	18 000,00
10	Drain thoracique 30 avec Mandrin	U	5	10	1 800,00	9 000,00	18 000,00
11	Drain thoracique 32 avec Mandrin	U	5	10	1 800,00	9 000,00	18 000,00
12	Electrode pour ECG FS-RG 1/13	U	8 000	10 000	17,00	136 000,00	170 000,00
13	Clip LT 300	U	20	25	42 000,00	840 000,00	1 050 000,00
14	Champ P.M 90 x110	U	200	250	750,00	150 000,00	187 500,00
15	Champ G.M 150 x200	U	250	300	950,00	237 500,00	285 000,00
16	Trousse Universelle	U	200	240	4 800,00	960 000,00	1 152 000,00
17	Papier ERCF GM	U	150	200	620,00	93 000,00	124 000,00
18	Rouleau papier ECG 06 Piste	U	300	400	440,00	132 000,00	176 000,00
19	Kit nébuliseur enfant	U	1 200	1 500	520,00	624 000,00	780 000,00
20	Kit nébuliseur adulte	U	1 200	1 500	520,00	624 000,00	780 000,00
21	Prolongateur 100	U	350	500	300,00	105 000,00	150 000,00
22	Prolongateur 150	U	350	500	300,00	105 000,00	150 000,00
23	Papier FNS	U	80	100	450,00	36 000,00	45 000,00
24	Lamelle couvre objet 24 x 24	U	50	100	420,00	21 000,00	42 000,00
25	Pipette VS Jetable en plastique	U	700	1 000	45,00	31 500,00	45 000,00
26	Cupule coagulomètre MINDRAY	U	5	10	16 200,00	81 000,00	162 000,00
27	aiguille pour rachis anesthésie G25	U	250	300	620,00	155 000,00	186 000,00
28	Pot pour prélèvement	U	4 500	5 000	44,00	198 000,00	220 000,00
29	Cupule pour TP Bio labo	U	5	10	15 700,00	78 500,00	157 000,00
30	Cupule pour automate biochimie Maindray	U	1	1	37 800,00	37 800,00	37 800,00
31	Sonde Endotrachéale N°6 A/B	U	500	600	350,00	175 000,00	210 000,00
32	Sonde Endotrachéale N°6.5 A/B	U	500	600	350,00	175 000,00	210 000,00
33	Sonde d'aspiration CH 6	U	800	1 000	75,00	60 000,00	75 000,00
34	Sonde d'aspiration CH 8	U	800	1 000	75,00	60 000,00	75 000,00
35	Sonde d'aspiration CH 10	U	500	600	75,00	37 500,00	45 000,00
36	Sonde d'aspiration CH 14/16	U	1 800	2 000	75,00	135 000,00	150 000,00
37	Sonde de gavage pédiatrique	U	200	300	55,00	11 000,00	16 500,00
38	Parure de drap jetable	U	2 500	3 000	400,00	1 000 000,00	1 200 000,00
39	Sonde vésicale CH 14 Homme	U	250	300	320,00	80 000,00	96 000,00
40	Sonde vésicale CH 14 Femme	U	250	300	480,00	120 000,00	144 000,00
41	Lame bistouris N°24	U	50	100	1 500,00	75 000,00	150 000,00
42	Boite de pétrie	U	4 000	5 000	32,00	128 000,00	160 000,00

Sarl VITAL CARE
Equipements et consommables médicaux
R.C N 12003811
Le Gérant: A. ZAZOUN

Page23

Doigtier à 02 Doigts (Loite de 100)	U	250	300	320,00	80 000,00	96 000,00
Lunette à oxygène	U	800	1 000	104,00	83 200,00	104 000,00
Lunette à oxygène pédiatrique	U	150	200	88,00	13 200,00	17 600,00
Micro perfuseur G19	U	2 000	3 000	62,00	124 000,00	186 000,00
		Montant TTC.....			7 347 800,00	9 318 800,00
		TVA 19 %.....			1 396 082,00	1 770 572,00
		Montant TTC.....			8 743 882,00	11 089 372,00

الوقاية
الميزانياتية
لدى بلدية مفتاح

Arrête le présent détail quantitatif & estimatif en toutes taxes comprises à la somme de :

Montant Min T.T.C**: En chiffre : **8 743 882,00 Da

En lettre : Huit Million Sept Cent Quarante Trois Mille Huit Cent Quatre Vingt Deux Dinars

Montant Max T.T.C**: En chiffre : **11 089 372,00 Da

En lettre : Onze Million Quatre Vingt Neuf Mille Trois Cent Soixante Douze Dinars.

*Fait à.....**Meftah**....Le...0 3 AUG 2023*

Le contractant
(Nom, qualité et cachet du signataire)

مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية
المديرية
المدير
البليدة

*Fait à ..... **Alger** .... , le .....**06-04-2023**....*

Le cocontractant
(Nom, qualité et cachet du signataire)

Sari VITAL CARE
ش.ذ.م.م فيتال كار
Equipements et Consommables Médicaux
R.C N°
Le Gérant:

الملحق رقم (3)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة

المؤسسة العمومية الإستشفائية - مفتاح

ميزانية الدولة

بطاقة الإلتزام

وزارة المالية
الرقابة الميزانياتية لقطب مفتاح
30 JUIL. 2023
الرقم : 1156

تأشيرة المراقب الميزاني	سنة : 2023
رقم : 11	بطاقة رقم : 002
تاريخ : 31 جويلية 2023	

المراقب الميزاني الساعد عزيزة فهي

وزارة المالية
الرقابة الميزانياتية لقطب مفتاح
03 AOUT 2023
الرقم : 1056

موضوع : [x] نفقة [ ] إقتصاد

العنوان	الباب	المادة	الرصيد القديم	مبلغ العملية	الرصيد الجديد
02	13	07	11 800 000,00	11 089 372,00	710 628,00

ملاحظات المصلحة

العنوان 02 : نفقات التسيير

الباب 13 : الأدوية ، المواد الصيدلانية والمواد الأخرى ذات الإستعمال الطبي و البشري

المادة 07 : مستهلكات غير منصوجة

مفتاح في :

المدير

مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية لمفتاح
المؤسسة العمومية الاستشفائية الأمهني بالصرف
البليدة

الملحق رقم (4)

SARL VITAL CARE Au Capital de 11 000 000 DA

Adresse : 21 Lotissement Rurale N°3-Khraissia - ALGER- Téléfaxe : 023 12 40 13 -07 70 93 50 55

Agrément : 294/2022 RC: 10B 1003895- NA: 16560212721 NIF : 001016100389526

Banque BADR : 00300634030650300094 CCP de L'agence CHERAGA 3900-23 Clé 54

Alger le , 05/09/2023

CLIENT :

ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER
DE MEFTAH WILAYA DE BLIDA

Facture N° 007/2023

BON DE COMMANDE N° 32/2023 DU 09/08/2023

BON DE LIVRAISON N° 007/2023

Contrat N° 09 du 03/08/2023

Objet : Approvisionnement de consommable et non tissé

Page 1

Montant du contrat 11 089 372,00

N°	Désignation	Qté	PU HT	Montant HT
1	Gel pour Echo 5Kg	10	3 200,00	32 000,00
2	Papier ERCF carré	200	620,00	124 000,00
3	Kit pour CPAP FANEM	8	12 800,00	102 400,00
4	Kit pour CPAP SLEE	1	100 000,00	100 000,00
5	Drain thoracique 20 avec mandrin	10	1 800,00	18 000,00
6	Drain thoracique 22 avec mandrin	10	1 800,00	18 000,00
7	Drain thoracique 24 avec mandrin	10	1 800,00	18 000,00
8	Drain thoracique 26 avec mandrin	10	1 800,00	18 000,00
9	Drain thoracique 28 avec mandrin	10	1 800,00	18 000,00
10	Drain thoracique 30 avec mandrin	10	1 800,00	18 000,00
11	Drain thoracique 32 avec mandrin	10	1 800,00	18 000,00
12	Electrode pour ECG FS-RG 1/13	10000	17,00	170 000,00
13	Clip LT 300	25	42 000,00	1 050 000,00
14	Champ (P.M) 90x 110	250	750,00	187 500,00
15	Champ (G.M) 150x200	300	950,00	285 000,00
16	Trousse Universelle	240	4 800,00	1 152 000,00
17	Papier ERCF GM	200	620,00	124 000,00
18	Rouleau papier ECG 06 pistes	400	440,00	176 000,00
19	Kit nébuliseur enfant	1500	520,00	780 000,00
20	Kit nébuliseur Adulte	1500	520,00	780 000,00
21	Prolongateur 100	500	300,00	150 000,00
22	Prolongateur 150	500	300,00	150 000,00
23	Papier FNS	100	450,00	45 000,00
24	Lamelle couvre objet 24x24	100	420,00	42 000,00
25	Pipette à VS jetable en plastique	1000	45,00	45 000,00

Sarl VITAL CARE
Equipements et Consommables Médicaux
R.C N° 10B1003895-16/00
Le Gérant: A. ZAZOUN

SARL VITAL CARE Au Capital de 11 000 000 DA

Adresse : 21 Lotissement Rurale N°3-Khraissia - ALGER- Téléfaxe : 023 12 40 13 -07 70 93 50 55

Agrément : 294/2022 RC: 10B 1003895- NA: 16560212721 NIF : 001016100389526

Banque BADR : 00300634030650300094 CCP de L'agence CHERAGA 3900-23 Clé 54

Page 2

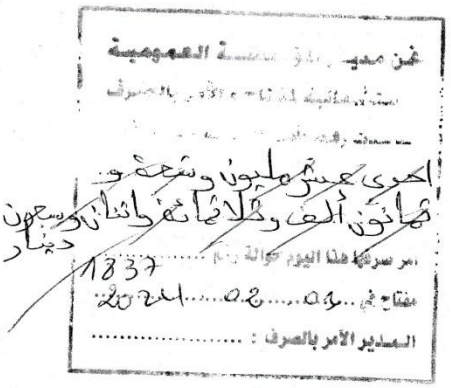
N°	Désignation	Qté	PU HT	Montant HT
26	Cupule Coagulomètre MINDRAY	10	16 200,00	162 000,00
27	Aiguille pour rachis anesthésie G25	300	620,00	186 000,00
28	Pot pour prélevement	5000	44,00	220 000,00
29	Cupule pour TP BIOLABO	10	15 700,00	157 000,00
30	Cupule pour automate Biochimie Mindra	1	37 800,00	37 800,00
31	Sonde endotrachéale N°6 A/B	600	350,00	210 000,00
32	Sonde endotrachéale N°6,5 A/B	600	350,00	210 000,00
33	Sonde d'aspiration CH 6	1000	75,00	75 000,00
34	Sonde d'aspiration CH 8	1000	75,00	75 000,00
35	Sonde d'aspiration CH 10	600	75,00	45 000,00
36	Sonde d'aspiration CH 14/16	2000	75,00	150 000,00
37	Sonde de gavage pédiatrique	300	55,00	16 500,00
38	Parrure de Draps jetable	3000	400,00	1 200 000,00
39	Sonde vésicale CH 14 Homme	300	320,00	96 000,00
40	Sonde vésicale CH 14 Femme	300	480,00	144 000,00
41	Lame bistouris N°24	100	1 500,00	150 000,00
42	Boite de pétri	5000	32,00	160 000,00
43	Doigtier à 02 doigts (Boite de 100)	300	320,00	96 000,00
44	Lunette à oxygène	1000	104,00	104 000,00
45	Lunette à oxygène pédiatrique	200	88,00	17 600,00
46	Micro perfuseur G 19	3000	62,00	186 000,00

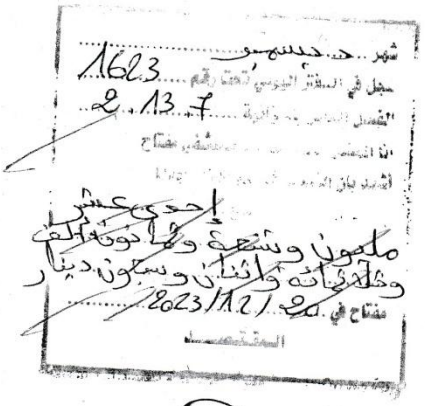
TOTAL HT	9 318 800,00
TVA 19%	1 770 572,00
TOTAL TTC	11 089 372,00

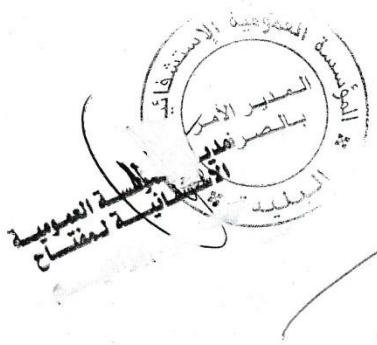
Arrêtée la Présente Facture à la Somme de :

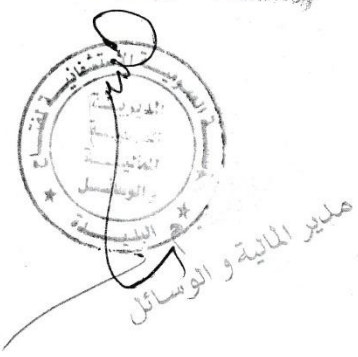
ONZE MILLION QUATRE VINGT NEUF MILLE TROIS CENT SOIXANTE DOUZE DINARS

Sarl VITAL CARE
ش.ذ.م.م فيطال كار
Equipements et Consommables Médicaux
R.C N° 10B1003895-16/00
Le Gérant: A. ZAZOUN



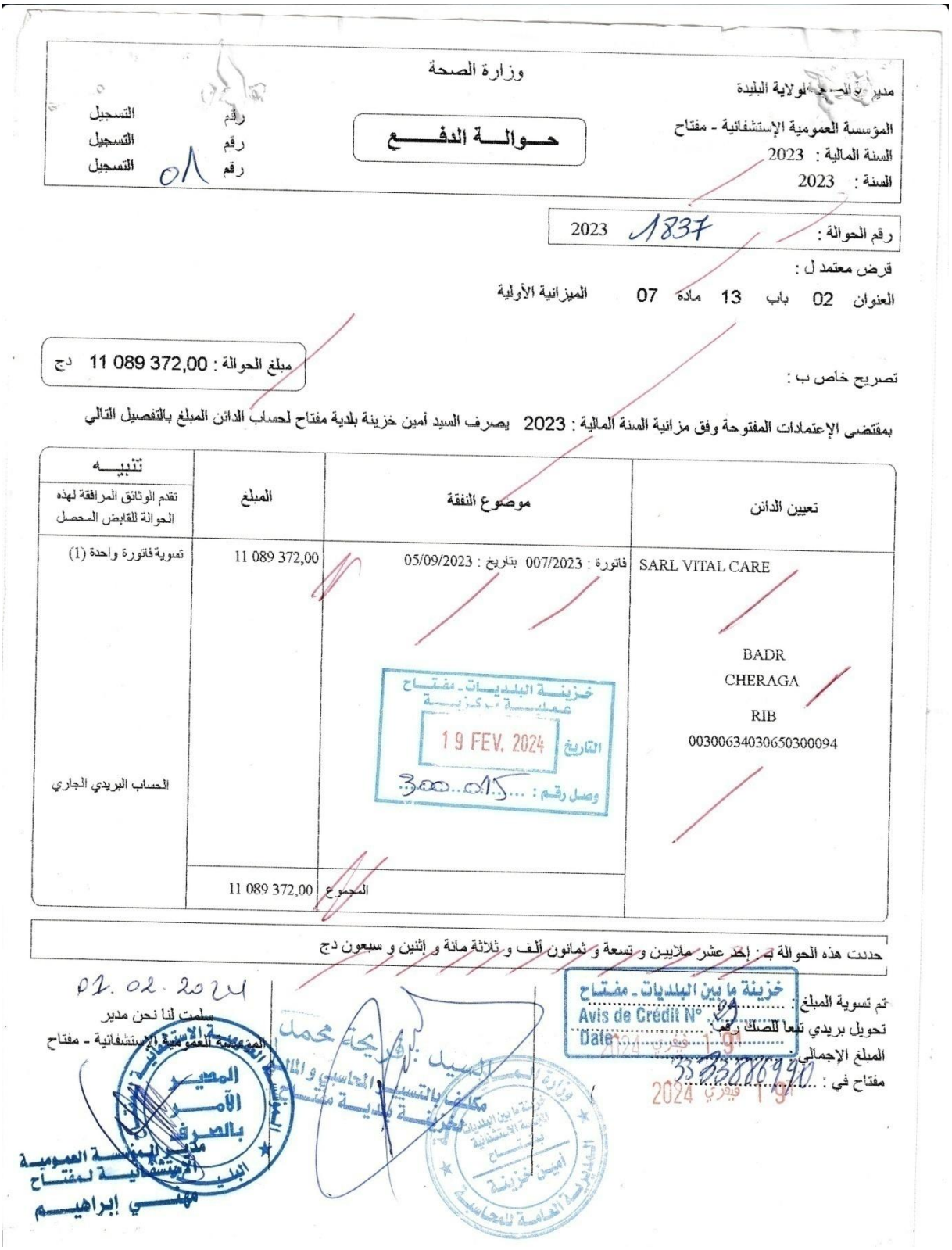








الملحق رقم (5)



وزارة الصحة

مديرية الصحة لولاية البليدة

المؤسسة العمومية الإستشفائية - مفتاح

السنة المالية : 2023

السنة : 2023

رقم التسجيل

رقم التسجيل

رقم التسجيل 08

حـــوالـــة الدفـــــع

رقم الحوالة : 2023 1837

قرض معتمد ل :

العنوان 02 باب 13 مادة 07 الميزانية الأولية

مبلغ الحوالة : 11 089 372,00 دج

تصريح خاص ب :

بمقتضى الإعتمادات المفتوحة وفق مزانية السنة المالية : 2023 يصرف السيد أمين خزينة بلدية مفتاح لحساب الدائن المبلغ بالتفصيل التالي

تعيين الدائن	موضوع النفقة	المبلغ	تنبيـــه: تقدم الوثائق المرافقة لهذه الحوالة للقابض المحصل
SARL VITAL CARE BADR CHERAGA RIB 00300634030650300094	فاتورة : 007/2023 بتاريخ : 05/09/2023	11 089 372,00	تسوية فاتورة واحدة (1) الحساب البريدي الجاري
	المجموع	11 089 372,00	

خزينة البلديات - مفتاح
عملية بكزينة
التاريخ 19 FEV. 2024
وصل رقم : 300..015...

حددت هذه الحوالة بـ : إثنا عشر ملايين و تسعة و ثمانون ألف و ثلاثة مائة و إثنين و سبعون دج

02.02.2024

سلمت لنا نحن مدير

المؤسسة العمومية الإستشفائية - مفتاح

المدير الأمر بالصرف

مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية لمفتاح

هني إبراهيم

خزينة ما بين البلديات - مفتاح

Avis de Crédit N° 04

Date 19/02

تم تسوية المبلغ : .....

تحويل بريدي تبعا للصك رقم : .....

المبلغ الإجمالي : .....

مفتاح في : ..... 19 فيفري 2024

مكلف بالتسيير الحاسبي و المالي

خزينة بلدية مفتاح

أمين خزينة

الملحق رقم (6) ملحق 4

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE
Démocratique et Populaire

WILAYA

d.....

COMMUNE

d.....

TRÉSORERIE INTERCOMMUNALE

d.....

N°...../ 20.....

ANNEXE N° 4

A....., le.....

À Monsieur.....

d.....

REJET { *PROVISOIRE* ..... / *DÉFINITIF*.....

OBJET. - Refus de paiement du mandat N°..... du.....

de D.A. :..... Exercice 20.....

Référence - Application des dispositions de la loi N° 90-21 du 15 août 1990 Art. 33 et 48.

Je soussigné, Trésorier de la commune d..... ai l'honneur de vous faire connaître qu'il ne m'est pas possible de procéder au paiement du mandat visé en l'objet pour les motifs ci-après :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(Cachet)

Le Trésorier,

IMP. MAUGUIN - BLIDA - مطبعة موقان - البليدة

الملحق رقم (7) التسخير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية.....

دائرة.....

بلدية.....

مـــقـــرر تـــســـخـــيـــــر رقـــم..... بتـــاريـــخ

- أن رئيس المجلس الشعبي البلدي

- بمقتضى القانون رقم 21/90 المؤرخ في 1990/08/15 المتعلق بالمحاسبة العمومية المعدل والمتمم.

- بمقتضى القانون رقم 10/11 المؤرخ في 2011/06/22 المتعلق بالبلدية.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 313/91 المؤرخ في 1991/09/07 الذي يحدد إجراءات المحاسبة التي يمسكها الآمرون بالصرف والمحاسبون العموميون وكيفيات ومحتواها المعدل والمتمم .

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 314/91 المؤرخ في 1991/09/07 المتعلق بإجراء تسخير الآمرين بالصرف للمحاسبين العموميين.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 41/03 المؤرخ في 2003/01/19 الذي يتمم المرسوم التنفيذي رقم 311/91 المؤرخ في 1991/09/07 المتعلق بتعيين المحاسبين العموميين واعتمادهم.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 42/03 المؤرخ في 1991/01/19 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 313/91 المؤرخ في 1991/09/07 الذي يحدد إجراءات المحاسبة التي يمسكها الآمرون بالصرف والمحاسبون العموميون وكيفيات ومحتواها المعدل والمتمم.

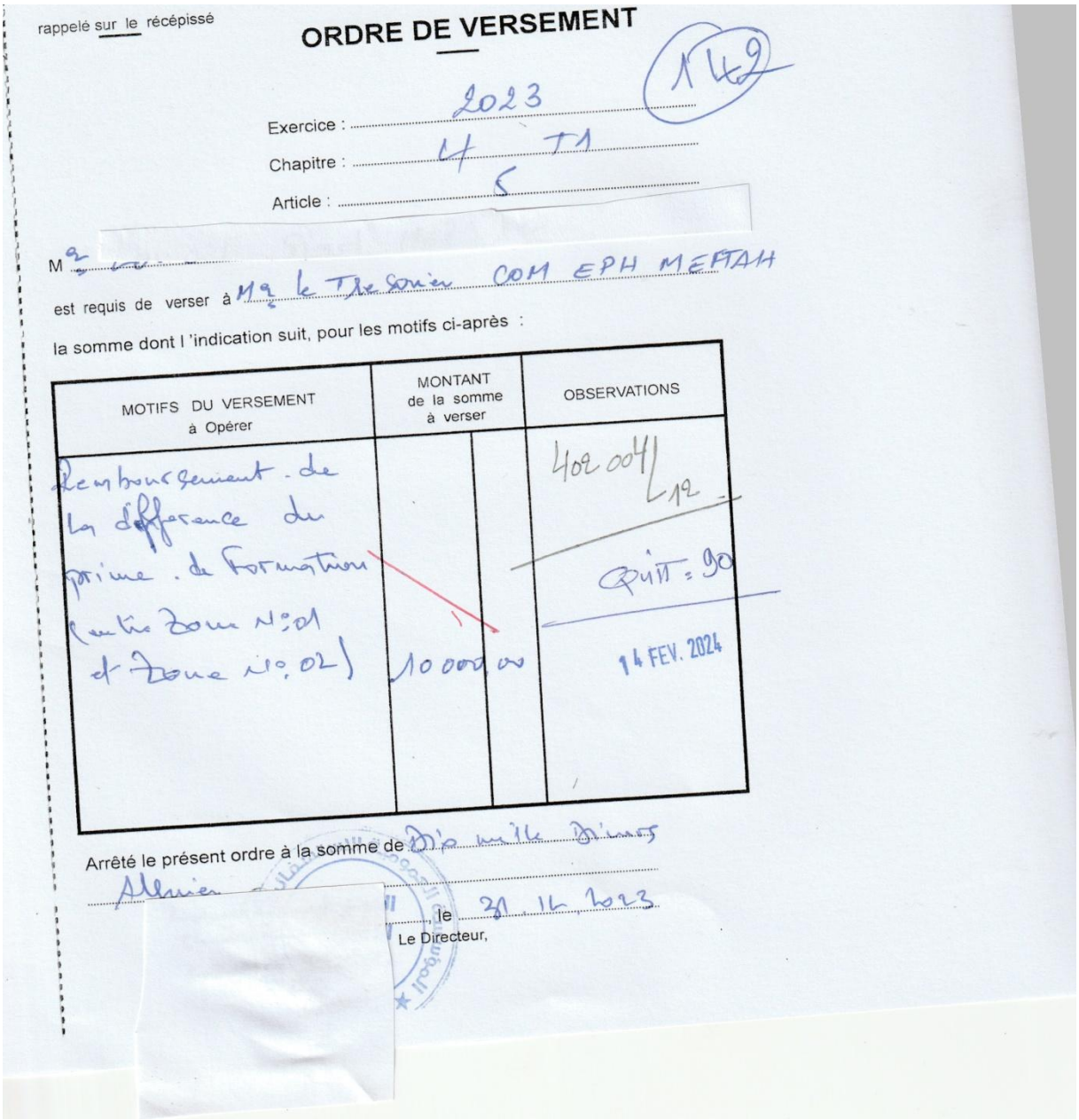
بناءا على مذكرة الرفض رقم..... المؤرخة في ..... الخاصة بعدم تسديد الحوالة رقم .... المؤرخة في ..... لفائدة.....

يـــقـــرر مـــا يـــلي

- المادة الأولى: يسخر السيد أمين خزينة البلدية..... على مسؤولياتي بصرف النظر عن مذكرة الرفض رقم ..... المؤرخة في ..... ويطلب من المحاسب أن يدفع الحوالة رقم ..... المؤرخة في .....

- المادة الثانية: يكلف كل من السادة الأمين العام وأمين خزينة البلدية..... كل فيما يخصه بتنفيذ محتوى هذا المقرر..

الملحق رقم (8) سند التحصيل



rappelé sur le récépissé

ORDRE DE VERSEMENT

1469

Exercice : 2023

Chapitre : 4 T1

Article : 5

M^q ....

est requis de verser à M^q le Trésorier COM EPH MEFTAH

la somme dont l'indication suit, pour les motifs ci-après :

MOTIFS DU VERSEMENT à Opérer	MONTANT de la somme à verser	OBSERVATIONS
Remboursement de la différence du prime de formation (entre Zone N°01 et Zone N°02)	10 000,00	409 004/12 Quit = 90 14 FEV. 2024

Arrêté le présent ordre à la somme de Dix mille Dinars

Alger, le 31.12.2023

Le Directeur,