



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الميدان : علوم اقتصادية ، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص : ادارة الاعمال

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي



بعنوان :

دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري

دراسة ميدانية في مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/19

تحت إشراف الأستاذ :

د. يوسف خنيش

من إعداد الطالبتين:

بلخيري هجيرة

سعيدات فاطمة الزهراء

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة	الصفة
شرقي مهدي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
يوسف خنيش	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا و مقررا
فتحي حنيش	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018م

شكر وعرفان

نُحمد الله تعالى ونشكره على نعمه وحسن عونه، ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد صلوات ربنا وسلامه عليه.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور: خنيش يوسف على قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه لنا النصائح والتوجيه والتصحيح والإرشاد.

كما نتوجه بالتحية والشكر لكافة موظفي وأساتذة كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير لجامعة غرداية ونخص بالذكر أساتذتنا المحترمين الذين تلقينا عنهم العلوم الخاصة بتخصصنا عبر كامل مشوارنا الدراسي الجامعي.

كما نتقدم بالشكر إلى كافة عمال المؤسسة الجزائرية للأنايب بغرداية "ALFA PIPE" من أعلى منصب إلى أدنى منصب.

وفي الأخير لا يفوتنا أن نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من بعيد أو قريب ولو بكلمة أو نية في قلبه حاول أن يقوم بها ونتوجه بالشكر إلى كافة زملاء الدراسة.

الإهداء

ربي نحمدك حمدا يليق بجلالك وعظيم سلطانك
إنه ما يسعني في هذا المقام أن أهدي ثمرة جهدي:
إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، ريحانة حياتي وبهجتها التي غمرتني بعطفها وأنارت لي درب
حياتي بجمها، حياة الروح ونبع الحنان:
أمي العزيزة الغالية حفظها الله وأطال في عمرها
إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشملي بالعطف والحنان وكان لي روح الأمان، أحتمي به
حتى لا أحس بالحرمان:
أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره
إلى من قاسمتني تعب هذا العمل، إلى رفيقة دربي ونور حياتي "سعيدات فاطمة الزهراء"
إلى إخواني وأخواتي وأزواجهم وأبنائهم
إلى جميع صديقاتي اللواتي لا تقدر صداقتهن بثمن، إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر وأساتذة كلية
العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
إلى كل زملائي في العمل بابتدائية أبو عمار عبد الكافي بغرداية: أساتذة، أستاذات، المدير وعائلته
إلى كل من وقف معي في لحظات الصعاب وساعدني ولو بكلمة طيبة
إلى كل من تفحص أوراق هذا العمل
إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعهم مذكري
إلى هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

هجيرة

الإهداء

ربي نحمدك حمدا يليق بجلالك وعظيم سلطانك
إنه ما يسعني في هذا المقام أن أهدي ثمرة جهدي:
إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، ريحانة حياتي وبهجتها التي غمرتني بعطفها وأنارت لي درب
حياتي بحبها، حياة الروح ونبع الحنان:
أمي العزيزة الغالية حفظها الله وأطال في عمرها
إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشملي بالعطف والحنان وكان لي روح الأمان، أحتمي به
حتى لا أحس بالحرمان:
أبي العزيز رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه
إلى من قاسمتني تعب هذا العمل، إلى رفيقة دربي ونور حياتي "بلخيري هجيرة"
إلى إخواني وأخواتي وأزواجهم وأبنائهم كل واحد باسمه.
إلى جميع صديقاتي اللواتي لا تقدر صداقتهن بثمان، إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر وأساتذة كلية
العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
إلى كل من وقف معي في لحظات الصعاب وساعدني ولو بكلمة طيبة
إلى كل من تفحص أوراق هذا العمل
إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي
إلى هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

فاطمة الزهراء

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى كشف مدى مساهمة حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري، كما تم إسقاط هذه الدراسة على حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية بغرداية "ALFA PIPE" خلال الفترة الممتدة من 2019/03/15م إلى 2019/04/14م، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على منهج دراسة حالة و المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل المعطيات بإستخدام برنامج Spss، وفي الأخير توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والحد من الفساد الإداري في مؤسسة ALFA PIPE "، كما أنه يوجد فساد إداري في المؤسسة و تتوفر المؤسسة أيضا على آليات لمكافحة.

وقد اقترحنا من خلال الدراسة مجموعة من الإقتراحات أهمها: ضرورة الإسراع بالإلتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة لردع كل أشكال الفساد الإداري ومكافحته بالإضافة إلى توعية الموظفين و المسؤولين بشكل دوري و مستمر لضمان عدم السماح لبناء بؤر الفساد الإداري ودعم آليات الحوكمة وتطبيقها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة شركات، مبادئ الحوكمة، فساد إداري، إفصاح، شفافية.

Résumé:

Cette étude a pour but de révéler la contribution de gouvernance d'entreprise dans la lutte contre la corruption administrative. Ou nous avons choisi le cas de la société algérienne de fabrication de tuyaux en spirale a Ghardaïa ALFAPIPE durant la période du 15/3/2019 au 14/4/2019. Nous avons adopté la méthodologie d'étude de cas et une approche descriptive et analytique et nous avons analysé les données de l'étude grâce au programme SPSS , nous avons conclu qu'il ya une corrélation statistiquement significative entre l'application des principes de gouvernance d'entreprise et la lutte contre la corruption administrative dans l'entreprise ALFAPIPE, et nous avons confirmé l'existence une corruption administrative dans l'entreprise en question, et également l'existence des mecanismes anti corruption.

Dans cette étude, nous avons proposé un certain nombre de recommandations dont les plus importantes sont :

la nécessité d'accélérer l'engagement juridique des institutions algériennes à respecter les principes de gouvernance et à fournir le cadre institutionnel juridique pour un environnement approprié.

-améliorer l'efficacité des lois ,à la lutte contre la corruption et la combattre sous toutes ses formes.

-sensibiliser périodiquement et continuellement les responsables à la création mecanismes anti corruption administrative, et soutenir de mettre en œuvre les mecanismes de gouvernance.

Les mos clés :

_Gouvernance d'entreprise ,principes de Gouvernance d'entreprise ,Corruption administrative ,divulgation, transparence

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
IV	الملخص
V	فهرس الموضوعات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ - هـ	المقدمة
الفصل الأول:	
الإطار النظري لحوكمة الشركات والفساد الإداري	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات والفساد الإداري
8	المطلب الأول: نشأة وتطور حوكمة الشركات
29	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للفساد الإداري
40	المطلب الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري
54	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
54	المطلب الأول: دراسات متعلقة بحوكمة الشركات والفساد الإداري
56	المطلب الثاني: دراسات سابقة متعلقة بالفساد الإداري
59	المطلب الثالث: دراسات سابقة متعلقة بالعلاقة بين حوكمة الشركات والدراسات السابقة
61	المطلب الرابع: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
65	خلاصة الفصل
دراسة ميدانية للمؤسسة الحلزونية في مؤسسة الانايب ALFA PEPE	
67	تمهيد:
68	المبحث الأول: المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE"
68	المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة
69	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة "ALFA PEPE"، أهميتها وأهدافها الاقتصادية
74	المطلب الثالث: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي
79	المبحث الثاني: المنهجية المستخدمة في دراسة الحالة
79	المطلب الأول: عناصر دراسة الحالة

قائمة المحتويات

84	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها
92	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
104	خلاصة الفصل
106	خاتمة
111	المصادر و المراجع
118	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الجدول
32	يمثل ترتيب دول شرق وشمال إفريقيا في مؤشر مدركات الفساد 2018	1-1
48	يمثل آليات التحكم المختلفة والمقترحة من طرف G.Charreaux	2-1
61	مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية	3-1
80	درجات مقياس ليكرت	1-2
81	يوضح الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	2-2
82	دلالة الفروق بين متوسطي العينة العليا والعينة الدنيا في استبيان الدراسة	3-2
82	يبين نتائج ثبات أداة	4-2
83	معامل ثبات بطريقة التجزئة النصفية	5-2
84	إختبار التوزيع الطبيعي للنموذج	6-2
84	يمثل خصائص العينة حسب الجنس	7-2
85	يمثل خصائص العينة حسب الأقدمية	8-2
85	يمثل خصائص العينة حسب المستوى الدراسي	9-2
86	يبين التقاطع بين الجنس والمستوى الدراسي	10-2
86	يبين التقاطع بين الجنس والسن	11-2
87	يبين التقاطع بين الجنس والمستوى الدراسي	12-2
88	يبين متوسطات وانحرافات المحاور	13-2
93	يبين الارتباط بين مبادئ الحوكمة ومحاوره الستة واليات مكافحة الفساد الإداري	14-2
95	يبين الارتباط بين الحوكمة وإمكانية وجود الفساد ومسبباته	15-2
99	درجات مقياس ليكرت ودرجة الحرية	16-2
99	قيمة اختبار ت لعينة واحدة	17-2
100	قيمة اختبار ت لعينة واحدة	18-2
100	يبين نتائج اختبار "ت" للفروق بين الذكور والإناث	19-2
101	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد العينة في آليات مكافحة الفساد الإداري تبعا لسنهم	20-2
102	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد العينة في آليات مكافحة الفساد الإداري تبعا للمستوى الدراسي	21-2
102	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد العينة في آليات مكافحة الفساد الإداري تبعا للأقدمية	22-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	التطور التاريخي لقوانين وأنظمة الحوكمة	1-1
13	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	2-1
15	خصائص حوكمة الشركات	3-1
25	نمذجة نظرية الوكالة	4-1
28	المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة لشركات	5-1
35	مظاهر الفساد الإداري	6-1
74	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب " ALFAPIPE "	1-2
76	الشكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE"	2-2
77	التنظيمي لمصلحة تسيير العاملين لمؤسسة "ALFA PIPE"	3-2

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	قائمة الأساتذة المحكمين
2	الإستبيان
3	نتائج spss

الشرح	الاختصار
منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية	OECD
مؤسسة التمويل الدولية	IFC
منظمة الشفافية الدولية	CPI
الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية	Spss

مقدمة

توطئة

شهد العالم المعاصر تطورات على مستوى حجم و نشاط المؤسسات الاقتصادية، و ذلك ما إستوجب ضرورة الإهتمام بالوسائل و التقنيات التي تضمن لأصحاب المؤسسات الحفاظ على أموالهم المستثمرة و الإستغلال الأمثل لمواردهم، و الحد من التلاعبات، خصوصا بعد الإنهيارات التي عرفتها كبريات الشركات العالمية على غرار شركة إنرون للطاقة، وورلدكوم للاتصالات والتي على إثرها إهتز الإقتصاد الأمريكي بشدة، وتسبب هذا بحلق أزمة عالمية إقتصادية، وكذا عدم مصداقية وشفافية القوائم المالية والإفصاح عنها بشكل سليم كانا من الأسباب التي ساعدت على ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات. وكان هذا لهدف إعادة بث الثقة في التعاملات الإقتصادية، وعليه فإن حوكمة المؤسسات كانت مجرد رد فعل و إستجابة لنداء المساهمين وأصحاب المصالح للتنديد بحقوقهم وحماية مصالحهم المشتركة.

ومنه فقد اتجهت أنظار الجميع إلى الحوكمة باعتبارها الأداة الفعالة الكفيلة بوضع النظم والآليات الكفيلة لمحاربة الغش والتصرفات غير مقبولة إداريا وأخلاقيا، والجزائر كإحدى الدول النامية عانت ولا زالت تعاني من ظاهرة الفساد الإداري والذي حال دون تحقيق التنمية المرغوبة رغم الإمكانيات التي تزخر بها وهو ما دفعها إلى مواكبة التطورات العالمية والاهتمام بالحوكمة لإيجاد آليات الرقابة الضرورية بما يضمن الشفافية ويعزز من آليات محاربة الفساد بمختلف أشكاله.

وفي هذا الإطار ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

2- الإشكالية الرئيسية

ما مدى مساهمة حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية للأنابيب ALFA PEPE بغرداية؟

3- الأسئلة الفرعية

ولمناقشة هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تساهم مبادئ حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري في مؤسسة الأنابيب " ALFA PIPE " بغرداية؟
- ما مدى تفشي الفساد الإداري في مؤسسة الأنابيب "ALFA PIPE" بغرداية من وجهة نظر العاملين؟
- هل تتوفر آليات لمكافحة الفساد الإداري في مؤسسة الأنابيب «ALFA PIPE» بغرداية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الأقدمية)

4- فرضيات الدراسة

بغية التوصل إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية ارتأينا تقديم الفرضيات الآتية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والحد من الفساد الإداري في مؤسسة الأنايب "ALFA PIPE" بقرطبة.

- لا يوجد تفشي للفساد الإداري في مؤسسة الأنايب "ALFA PIPE" بقرطبة من وجهة نظر العاملين.

- تتوفر مؤسسة الأنايب "ALFA PIPE" بقرطبة على آليات مكافحة الفساد الإداري من وجهة نظر العاملين.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آليات مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب "ALFA PIPE" بقرطبة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الأقدمية).

3- أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

● أسباب ذاتية: من بينها:

- الرغبة الشخصية للبحث في موضوع حوكمة الشركات.

- الرغبة في معرفة المزيد عن الفساد الإداري السائد في المؤسسات الجزائرية ومسبباته.

- معرفة تطبيقات حوكمة الشركات والتي تعد من المواضيع الجديدة في أدبيات إدارة الأعمال.

● أسباب موضوعية: نذكر منها:

- يدخل موضوع الحوكمة في إطار التخصص.

- ارتباط موضوع الفساد الإداري بالكثير من المواضيع المهمة كالأزمات الاقتصادية وارتباط حوكمة الشركات بمواضيع أخرى مهمة كتعارض المصالح والصراعات الناتجة عنه.

4- أهداف الدراسة:

- الأهداف التي نسعى للوصول إليها من خلال هذا العمل تتمثل في:
- التعرف على الإطار النظري لحوكمة الشركات والفساد الإداري.
- إبراز أهم الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت موضوع الحوكمة والفساد الإداري.
- إعطاء الصورة الحقيقية و الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في المؤسسات الإقتصادية بإعتبارها أداة فعالة في مكافحة الفساد الإداري.
- الكشف عن العلاقة بين حوكمة الشركات والفساد الإداري.
- الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساهم في حل الإشكالية والتي يمكن أن يستفيد منها إطارات أو قيادة المؤسسة محل الدراسة.

5- أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال الأهمية البالغة لحوكمة الشركات في الحد من ظاهرة الفساد الإداري وفق أسس و مفاهيم جديدة، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات ، خاصة و أن التجارب الأخيرة في العالم أظهرت أن ضعف الحوكمة يؤدي إلى تدمير الاقتصاديات الوطنية بشكل خطير، و عليه فإن تفعيل مبادئ الحوكمة، و البدء بتطبيق قواعدها في المؤسسات ، يعمل على تطوير أدائها.

6- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: كانت الدراسة في مؤسسة الأنايبب "ALFA PIPE" بقرطاجنة.

الحدود الزمانية: كانت الدراسة من مارس 2019 إلى غاية أفريل 2019.

الحدود الموضوعية: ركزنا في دراستنا على الحوكمة من خلال مبادئ OCDE كما ركزنا في الجزء المخصص للفساد على الفساد الإداري وآليات مكافحته دون الفساد المالي.

7- المنهج و أدوات الدراسة:

إستخدمنا لإعداد هذه الدراسة منهجين، الأول هو المنهج الوصفي في المبحثين الأول و الثاني من الفصل الأول(الفصل النظري) بهدف توضيح المفاهيم الأساسية حول موضوع حوكمة الشركات والفساد الإداري.

بالنسبة للفصل التطبيقي (الفصل الثاني) فقد إعتمدنا على منهج دراسة حالة و المنهج الوصفي التحليلي، إذ إستوجبت القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة الأنابيب "ALFA PIPE" بغرداية، حيث تم تجميع البيانات الأولية من خلال استمارة الإستبيان وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة ، ليتم تحليلها من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية Excel وSpss، ومن أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات.

8- مراجع الدراسة: إعتمدنا في بحثنا هذا على عدة مراجع تنوعت بين الكتب الأجنبية منها و العربية والتظاهرات العلمية و الدراسات السابقة حول موضوع الحوكمة و الفساد الإداري، كما إعتمدنا على الشبكة العنكبوتية (الأنترنت). أما في الدراسة التطبيقية فقد إعتمدنا على وثائق المؤسسة و على أسلوب المقابلة الشخصية و الملاحظة.

9- هيكل الدراسة

لمعالجة الإشكالية المطروحة و الإمام بجوانب هذا الموضوع ارتأينا تقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول هو تقديم للبعد النظري لدور حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري، حيث قسم إلى مبحثين. المبحث الأول تناول البعد النظري لكل من حوكمة الشركات و الفساد الإداري ، أما المبحث الثاني تناول أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ، والفصل الثاني تمثل في الجانب التطبيقي وقسم إلى مبحثين. الأول يتضمن الطريقة والأدوات المستخدمة للبحث و التعريف بمحل الدراسة، والمبحث الثاني فيتناول تحليل النتائج والمناقشة المتوصل إليها من خلال دراسة الحالة.

10- صعوبات الدراسة

من الصعوبات التي واجهتنا خلال دراسة هذا الموضوع:

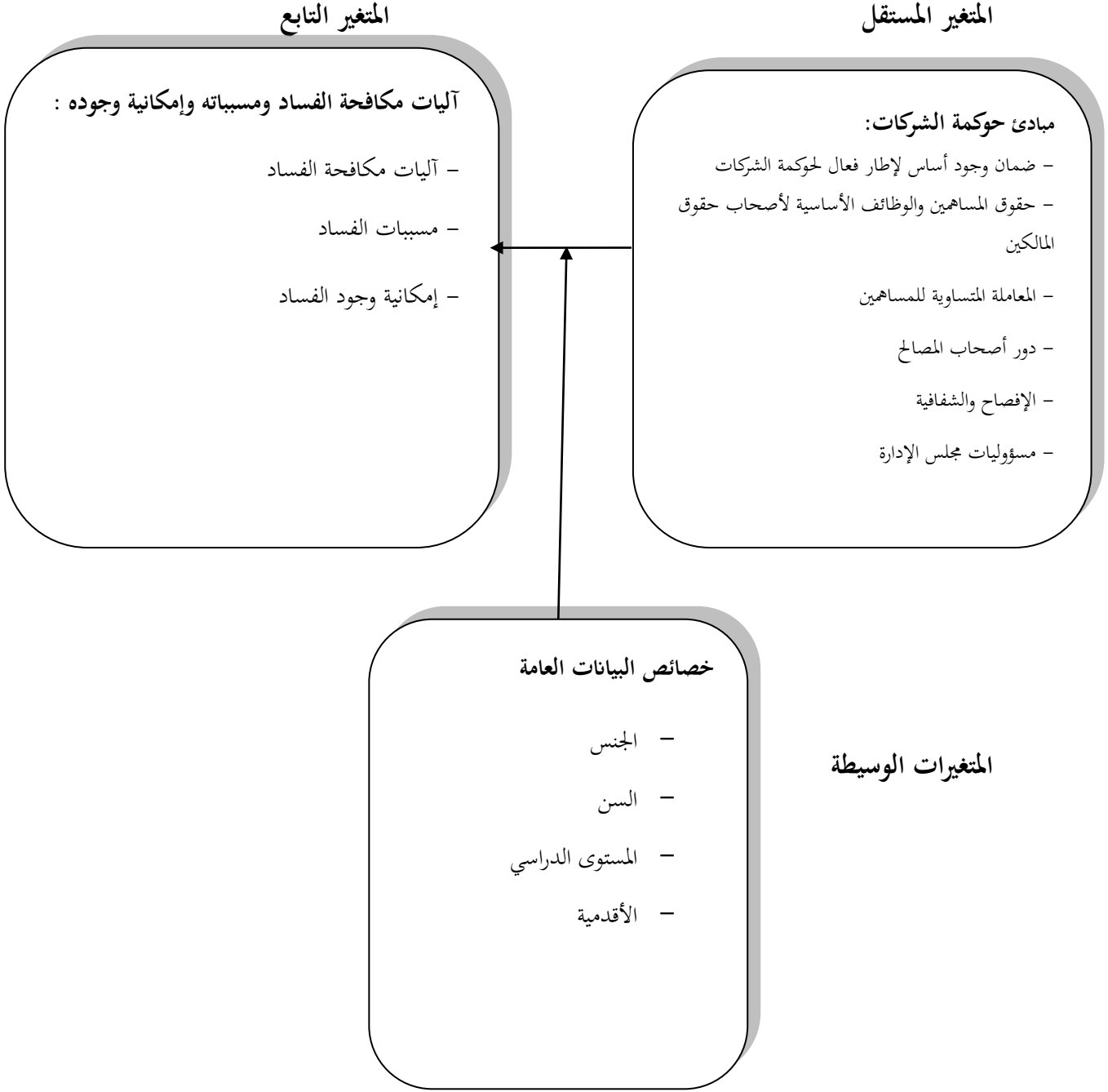
- صعوبة الحصول على المعلومات نظرا للسرية التي يلتزم بها العاملين داخل المؤسسة، خاصة الجانب المتعلق بالفساد.

- عدم وجود معرفة وإلمام كافي من قبل بعض العاملين بمبادئ حوكمة الشركات.

11- نموذج الدراسة

بالإعتماد على الدراسات السابقة تم اقتراح التصور التالي لمعالجة الدراسة:

نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
للحوكمة والفساد الإداري

تمهيد:

تعود الانهيارات التي عرفتتها أغلب الشركات العالمية في كثير من الدول كالولايات المتحدة الأمريكية، روسيا، اليابان، ودول شرق آسيا بشكل كبير إلى الفساد الإداري وغياب الرقابة المالية، ونقص الشفافية في الجوانب المحاسبية والتدقيقية، وقد فشلت الأساليب التقليدية في منع حدوث هذه الانهيارات ومساهمتها في زيادة ظاهرة الفساد وانتشارها سواء في الدول المتطورة أو النامية خاصة في الدول النامية.

كل ما سبق دفع وزاد من الاهتمام بحوكمة الشركات كأداة لمحاربة هذه الظاهرة بكل أشكالها.

وسنحاول من خلال هذا الفصل العرف على أهم ما يتعلق بحوكمة الشركات والفساد الإداري حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول يحتوي على الجانب النظري لحوكمة الشركات والفساد الإداري والعلاقة بينهما، أما المبحث الثاني فيتضمن الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات والفساد الإداري

ظاهرة الفساد الإداري بصورة خاصة ظاهرة عالمية ومنتشرة بحدورها العميقة، وتختلف درجة انتشارها من مجتمع لآخر، حيث حظيت باهتمام الباحثين في مختلف الاختصاصات كالاقتصاد والقانون وعلم السياسة والإجتماع.

كما زاد الإهتمام بحوكمة الشركات منذ انفصال الإدارة عن الملكية، حيث أصبحت قضية اهتمامات المؤسسات العالمية ومجتمع الأعمال الدولي أهمها الإنهيارات والفضائح المالية، فتعد حوكمة الشركات الوسيلة التي تمكن المجتمع من التأكد من حسن ادارة الشركات بطريقة تحمي أموال أصحاب المصالح لما لها من مميزات لتمكين أطرافها من انجاز و إدارة أعمال الشركات وضمان نجاحها وحمايتها من أخطار الفساد الإداري وتعظيم قيمها في السوق وضمان البقاء والنمو على المستوى المحلي والعالمي.

ومنه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عموميات حول (حوكمة الشركات والفساد الإداري)

المطلب الأول: نشأة وتطور حوكمة الشركات

حظي مفهوم حوكمة الشركات بقدر كبير من الاهتمام في مختلف أنحاء العالم، نتيجة للعديد من حالات الفشل التي منيت بها المؤسسات، وكذلك الاضطراب الاقتصادي الذي شهد العالم نتائجه من خلال الأزمات الاقتصادية، فكل هذه العوامل اجتمعت لتعطي دفعة قوية لظهور موضوع حوكمة الشركات.

الفرع الأول: تطور حوكمة الشركات

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999م بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق شركات ومؤسسات عملاقة عديدة، ولقد ساهم حدوث الأزمات والانهيار الاقتصادية لدول جنوب آسيا وأمريكا اللاتينية وغيرها في تزايد الاهتمام بالحوكمة.

1-مراحل تطور حوكمة الشركات:

ويمكن تلخيص مراحل تطور الحوكمة فيما يلي¹:

1-1. مرحلة الكساد (ما بعد عام 1932): في هذه المرحلة بدأ الاعتراف بعمق الفجوة بين الادارة والملاك وتعارض المصالح.

¹ - عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2007، ص ص: 25-27.

- 1-2. مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات (1976-1990): حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال.
- 1-3. تزايد الاهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات من القرن العشرين: عندما اتجهت المنظمة العالمية للتجارة لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الالتزام بها في تحقيق النمو والاستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.
- 1-4. مرحلة بدء ظهور إصلاح الحوكمة (1996-2000): كنتيجة لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب انهيار الشركات أو إخفاقها في تحقيق أهدافها، أو سوء الممارسات الإدارية بها أو إهدار أو سوء استخدام الإمكانيات والموارد، مما دفع بالمنظمة العالمية للتجارة للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة.
- 1-5. أصدرت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية O.C.E.D مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة والتي أنشأت في 2004.
- 1-6. على ضوء المعايير السابق وضعها من المنظمات المختلفة، اتجهت مؤسسات واتحادات مهنية متعددة أغلبها محاسبية لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة .
- 1-7. مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة (2001-2004): وضرورة توثيقها، حيث كان التركيز واضحاً على حالات الفشل والفساد و الفضائح في عديد من الممارسات المالية والاستثمارية في كثير من الشركات والمؤسسات.
- 1-8. مع تتابع ظاهرة الأزمات الإقتصادية وانهيار عدد من الشركات العملاقة اتجه البنك الدولي أيضاً إلى الاهتمام بالحوكمة، وقام بإستقطاب بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.

ونلخص التطور التاريخي لقوانين وأنظمة الحوكمة من خلال الشكل رقم(1-1):

الشكل رقم(1-1):التطور التاريخي لقوانين وأنظمة الحوكمة

1992	The Cadbury Report صدره في المملكة المتحدة نتيجة المشاكل المتعلقة بمكافآت المدراء غير التنفيذيين.
1995	صدور تقرير قرين بيرى the Green bury في المملكة المتحدة حيث أضاف عدد من المبادئ حول مكافآت الأعضاء التنفيذيين.
1998	صدور تقرير هابل the Hampel report الذي يعد إعادة لصياغة إطار الحوكمة في المملكة المتحدة. منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD تصدر مبادئ الحوكمة.
2002	صدور تقرير سارين - أوكسلي Sarbanes-Oxley Act في الولايات المتحدة الأمريكية والذي يركز على حماية المستثمرين من خلال تفعيل المراجعة والمساءلة القانونية.
2004	صدور تقرير هيغز the Higgs report الذي يتحدث عن دور وفعالية أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين.
2004	- مراجعة مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، O.C.E.D. - البنك الدولي والصندوق الدولي يتبنيان مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي.
2005	إلزام جميع الشركات الأمريكية بنشر تقرير مراجعة عن الأنشطة التشغيلية والمالية.
2006	-تعديل وتطوير اللائحة المصدرة من FRC في المملكة المتحدة. -إصدار لائحة حوكمة الشركات في المملكة المتحدة.
إلى الآن	-معظم الدول تراجع أنظمة حوكمة الشركات، وتعمل على وضع الآليات المناسبة لتطبيق تلك الأنظمة.

المصدر: علي أحمد بن عبد الله آل شيخ، المتطلبات القانونية والإجرائية لحوكمة الشركات، هيئة السوق المالية، الرياض، المملكة السعودية،

جانفي 2011، ص ص 7-8.

الفرع الثاني: مفهوم وأسباب ظهور حوكمة الشركات

لقد أصبحت حوكمة الشركات من المصطلحات الأكثر شيوعاً في قاموس الأعمال العالمي الحديث، والواقع إن هذا المصطلح اوجد ذاته وفرض نفسه ، حيث أوجدته ظروف غير مستقرة، واضطرابات قلقة وحوادث عنيفة اجتاحت بعض أسواق المال والأعمال ، وألقت عليها بظلال من الشكوك ، وألوان من القلق والهواجس، ونشرت معها الكثير من التساؤلات الحائرة حول مصداقية البيانات التي تصدر عن هذه الشركات، ومدى إمكانية الاعتماد عليها بصفة خاصة في اتخاذ أي قرار يخص المؤسسات.

أولاً: مفهوم حوكمة الشركات

تشير الدراسات إلى عدم اتفاق الباحثين والممارسين على ترجمة مصطلح حوكمة الشركات وبأن هناك عدة تعاريف لهذا المصطلح فالبعض يسميها الإجراءات الحكيمة، ويرى الآخرون تسميتها الإدارة الرشيدة، والإدارة الحكيمة، الحكم الرشيد، الحاكمية.

وفيما يلي بعض التعريفات لحوكمة الشركات¹:

تعرف بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة، وبمعنى آخر:

فإن حوكمة الشركات تعني النظام: أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما تشمل مقومات لتقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.

وتعرفها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"².

أما منظمة OECD فقد أوردت مفهوماً للحوكمة الشركات على أنها مجموعة من القواعد والعلاقات بين إدارة الشركة وهو الإطار المنظم الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف وتحقيقها ومراقبة الأداء والإشراف الدقيق والأسلوب الناجح لممارسة السلطة³.

¹ - زهاء ديوب، الحوكمة (الإدارة الرشيدة) وفرص تطبيقها في المنظمات السورية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2010/2009، ص:4.

² - سناء عبد الكريم الخناق، حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للأزمات المالية (التجربة الماليزية)، المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، الأردن، 2009، ص:7.

³ - عماد محمد علي أبو عجيلة وعلام حمدان، أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح (دليل من الأردن)، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية الإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص:20-21 أكتوبر 2009، ص:4.

تعرف لجنة Cadbury (اللجنة المترئسة من طرف أدريان كادبوري "Adrian cadbury" للقيام بمهمة وضع سلسلة من التوصيات يتضمنها تقرير 'Code of Best Practice' دليل لأفضل ممارسة لتحسين تنظيم السلطة في المؤسسات بضمان توازن بين الفئات الثلاثة الكبيرة المتمثلة في المساهمين الإداريين و المديرين)¹ حوكمة الشركات على أنها: "ذلك النطاق الذي وفقا له يتم تسيير ورقابة المؤسسة وتعنى بإعطاء الوسائل اللازمة التي تسمح بإيجاد توازن منطقي للسلطة تفاديا لكل الانحرافات الشخصية وتقوم على ثلاثة ركائز وهي مجلس الإدارة والتدقيق وإدارة أعمال المؤسسة².

ويعرف شاروا (Gérard Charreaux) حوكمة الشركات بأنها مجموعة الميكانيزمات (الآليات) التي تهدف إلى تحديد السلطة والتأثير على قرارات المدراء، وبعبارة أخرى التي تحكم سلوكهم وتحد من فضائهم الإستبدادي (التعسف في اتخاذ القرار)، يمكن تعميم هذا التعريف على مدراء المنظمات بصفة عامة (خاصة حكومات الدول)³.

ومن خلال التعاريف السابقة تتضح عدة معان أساسية لحوكمة الشركات أهمها⁴:

- 1- مجموعة من القرارات الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
 - 2- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح.
 - 3- يجب أن تدار الشركات لصالح المساهمين والمستثمرين.
 - 4- مجموعة من القواعد التي بموجبها تدار الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين ومنظم يتضمن توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين في إدارة الشركة، مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.
 - 5- بصفة عامة يمكن القول أن حوكمة الشركات هي مجموعة من القرارات المنظمة التي تضبط العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة وأصحاب المصالح وتتضمن بشكل صريح أو ضمني أسئلة حول السلطة والرقابة والمسؤولية وإطار تحديد إستراتيجية التوجه العام لأداء الشركة.
- ومنه يمكن أن نعرف حوكمة الشركات على أنها: نظام يتم بواسطته توجيه الشركات و الرقابة عليها، بحيث يتم تحديد هيكل توزيع الواجبات و المسؤوليات بين جميع المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة و المديرين و أصحاب المصالح

¹ شرقي المهدي، مجلس الإدارة و إصلاحات الحوكمة مقارنة بين الشركات الفرنسية و الأمريكية المدرجة، دار ابن بطوطة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 170.

²-Jaques Renar, **theorie et pratique de l'audit interne**, edition d'organisation, 6 eme edition ,paris, 2007, p 439

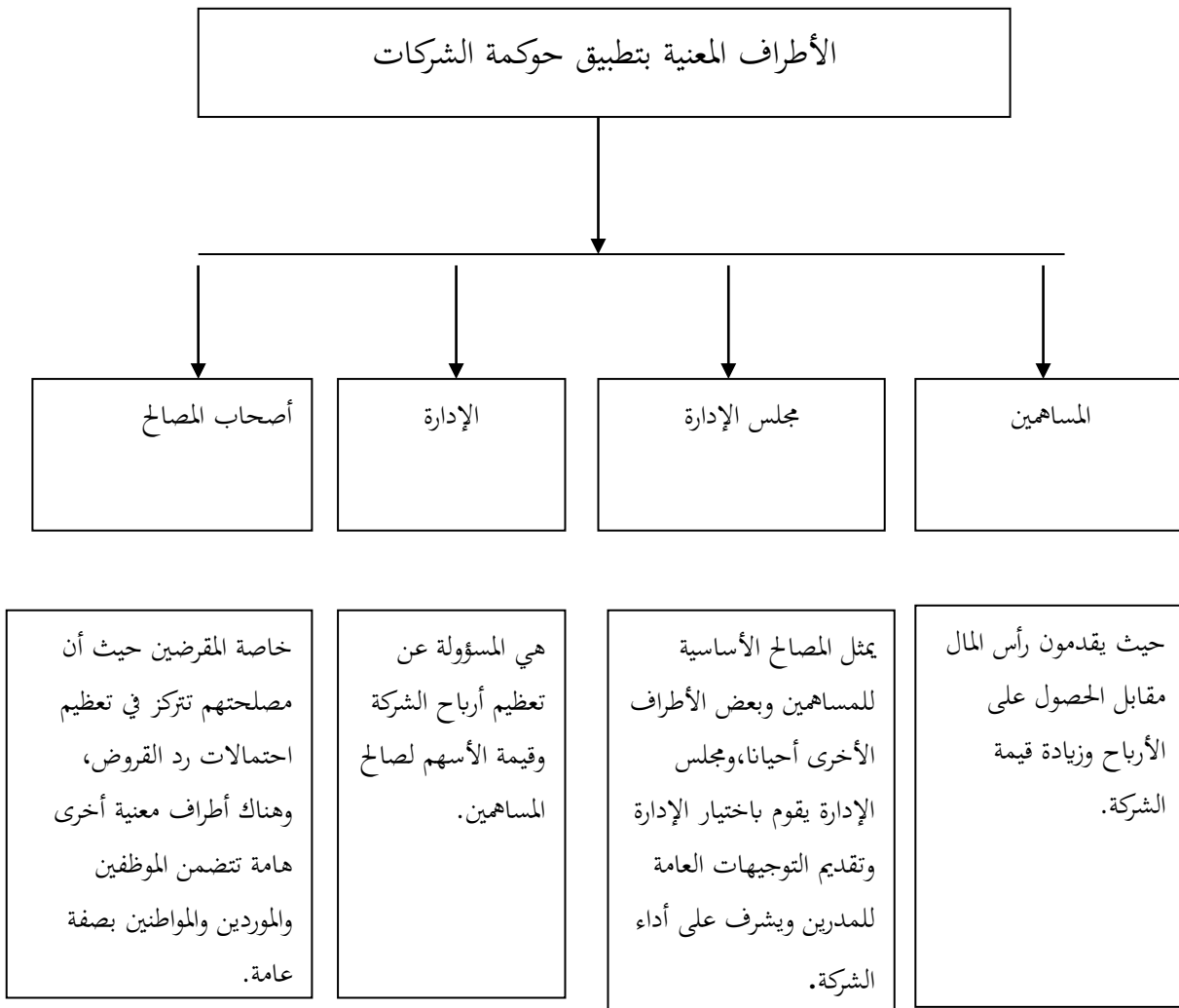
³ Gérard Charreaux, **Vers une théorie du gouvernement des entreprise** , sans édition, L'Harmattan, Paris, 2005, P 03.

⁴- حماش عومرية، اثر الحوكمة على مستوى الإفصاح عن المعلومات المحاسبية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص محاسبة وجباية، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، 2014، ص5.

كل حسب مدى مساهمته، و يتم وضع القواعد و الأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة و كسب ثقة متعاملها من أجل ضمان البقاء والإستمرار.

بناء على التعاريف المقدمة نستنتج أن هناك أربعة أطراف تتأثر وترتبط بحوكمة الشركات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: أمين السيد احمد لطفي، المراجعة الدولية وعملة رأس المال الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 696.

ثانيا: أسباب ظهور حوكمة الشركات

بالرغم من أن ظهور مفهوم حوكمة الشركات يعود إلى الثلاثينات من القرن الماضي إلا أن الاهتمام الملحوظ بها يرجع إلى منتصف الثمانيات، حيث عملت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على إصدار مجموعة من المبادئ كما

صدرت العديد من القرارات والتقارير الرسمية والدولية والمحلية تحث على تطبيق حوكمة الشركات، مثل صدور قانون سارين أوكسلي Sartanes-Oxely Act في عام 2002م في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أبرز قراراته أنه يجرم المسؤولين الكبار في المؤسسة لتقديم تأكيد شرقي على صحة وسلامة القوائم المالية، كما تضمن التأكيد على مراجعي حسابات الشركة وممارسة مسؤولياتهم عن طريق الفحص المستقل للقوائم المالية للمؤسسة والشهادة على صحتها واعتمادها، كما فرضت الهيئات الدولية لتنظيم المحاسبة الدولية على المؤسسات المدرجة في البورصة، كما أقدمت لجنة بازل للرقابة المصرفية على وضع قواعد احترازية من خلال اتفاقية بازل I أو ما سميت بنسب كوك ثم اتفاقية بازل II أو ما سميت بنسب ماكدونا، صدرت في سنة 2004م، وحدد آخر أجل لتطبيقها ابتداء من 2007م، بهدف حماية الأموال الخاصة وتقوية السلامة المصرفية¹.

وفي سنة 2010م جاءت اتفاقية بازل III إضافة أنواع جديدة من المخاطر ظهرت للوجود بعد حدوث الأزمة الاقتصادية العالمية في عام 2007م والتي بدأت في الولايات المتحدة ثم انتقلت بسرعة الى معظم دول العالم².

ويمكن تلخيص أسباب تزايد الاهتمام بحوكمة الشركات في³:

- 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.

- تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في العديد من المؤسسات الوطنية الدولية.

- انهيار العديد من المؤسسات مثل: إفلاس بنك الاعتماد التجاري الدولي عام 1991م، بحجم خسائر بلغت مليار دولار أمريكي، وإفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية، 1994م، بخسائر قدرت بمبلغ 14 مليار دولار، وأزمة جنوب شرق آسيا 1997م، شركة Enron في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001م، وكذلك أزمة شركة world Com الأمريكية للاتصالات عام 2002م.

¹ - محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2017. ص5.

² - عنيشل محمد، واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية وفق مقررات لجنة بازل، دراسة ميدانية عنبة لوكالات البنوك العاملة في ولاية غرداية، BADR, BARAKA CNEP, BNA، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم إقتصادية، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2017، ص15.

³ - خيرة الداوي، ربيعة بن زيد، حوكمة البنوك الإسلامية، مداخلة في الملتقى العلمي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013م، ص: 3-4.

الفرع الثالث: خصائص حوكمة الشركات

هناك مجموعة من الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في الشركات وتساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها، كما تساعد على تحقيق أهدافها ومزاياها، ومن أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها الحوكمة الجيدة للشركات تتمثل في التالي¹:

- 1- الانضباط: الانضباط الذاتي والالتزام بالقوانين.
- 2- الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- 3- الاستقلالية: تشمل استقلالية مجلس الإدارة واللجان المختلفة.
- 4- العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.
- 5- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الاطراف ذوي المصلحة في الشركة.
- 6- المسؤولية المجتمعية: النظر إلى الشركة كمواطن جديد.

الشكل رقم (1-3) خصائص حوكمة الشركات



المصدر: جميل حسن نجار، قياس أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، العدد 4، 2016، ص 25.

¹ - فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكم الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 13.

الفرع الرابع: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

لحوكمة الشركات أهمية كبيرة وما تمثله لدفع عجلة التنمية ورفع مستوى الأداء وتخفيض مستوى الفساد الإداري على مستوى المؤسسات والدول على حد سواء. هذا ما يجعل هدف حوكمة الشركات هو العمل على إبقاء واستمرارية الأعمال.

أولاً: أهمية حوكمة الشركات

ترجع أهمية حوكمة الشركات إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر التمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، وأيضاً يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الإقتصادية المطلوبة، مع أنه بالإضافة لما سبق يمكننا أن نوضح أهمية الحوكمة من خلال النقاط الآتية¹:

- إن تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية، والتأكيد على الشفافية، كل ذلك من شأنه المساعدة على سرعة اكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري واتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه وعلاج أسبابه وآثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة الشركة.

- تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها أيضاً وحماية أصول الشركة وكذلك حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح في الشركة، وتعزيز دورهم في مراقبة أداء الشركة والتأكيد على الشفافية، كل ذلك من شأنه أن يقي الشركة والعاملين فيها من التلاعب والغش المالي الفاحش والفساد الإداري والأزمات والإفلاس.

- إن تحسين أداء الشركة وقيمتها الإقتصادية وقيمة أسهمها، وكذا تحسين الممارسات لمحاسبية والمالية والإدارية فيها ونزاهة تعاملاتها وعدلتها وشفافية المعلومات الصادرة عنها، كل ذلك من شأنه أن يقوي قدرات الشركة التنافسية وكذلك قدراتها على جذب الاستثمارات والنمو.

حوكمة الشركات أساس جيد للاستقامة والصحة الأخلاقية وتظهر أهميتها فيما يلي²:

- محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى.

- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن بل استخدام النظام الحماسي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء وبالتالي يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحوادث.

¹ - عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² - مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الإقتصادية العالمية و حوكمة الشركات (جذورها-أسبابها-تداعياتها-أفاقها)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 125.

- تحقيق الاستفادة القصوى الفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي.

- يحقق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجية خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلال وعدم خضوعها لأي ضغط من جانب مجلس إدارة الشركات أو المديرين التنفيذيين العاملين فيها.

ثانياً: أهداف حوكمة الشركات

تناول الكثير من الباحثين أهداف حوكمة الشركات، والتي تسعى إلى تحقيق ما يلي¹:

- تحسين الكفاءة الإقتصادية للشركات.
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف.
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة الشركة والمساهمون المتمثلين في الجمعية العمومية للشركة.
- عدم الخلط بين مهام ومسؤوليات أعضائه.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.
- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والإطلاع على دور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد.
- بينما حوكمة الشركات تستهدف تحقيق ما يلي:
- العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة.
- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم.
- منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح.

¹ - عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص 32، 33.

- تشجيع تدفق الأموال وجذب الاستثمارات.

الفرع الخامس: مبادئ ونظريات حوكمة الشركات

تعتبر الحوكمة عن النظام الذي من خلاله يتم توجيه أعمال المنظمة و مراقبتها من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية، فقياس مدى الثقة والمصدقية في المنشآت يعتمد على مستوى الحوكمة فيها، ليس كافياً إتباع معايير المحاسبة الدولية أو معايير التدقيق فقط بل المطلوب هو التقيد الشديد بهما، كذلك الحال بالنسبة للقوانين والأنظمة، ويرتبط النظام بمجموعة من الدعائم والمركبات والمكونات الأساسية والتي يوفر تفاعلها مقياس لجودة الحوكمة في المؤسسة وموثوقيته في ظل إطار الممارسات والقواعد والمبادئ التي تعتمد عليها.

مبادئ حوكمة الشركات

لتحقيق أهداف الحوكمة، لا بد من توافر قواعد راسخة تساهم في إقامة نظام سليم يعزز فرص النجاح والإصلاح الإقتصادي والتنظيمي للشركات، فقد وضعت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية مجموعة من الإرشادات والمعايير عرفت باسم (قواعد حوكمة الشركات) بالاشتراك مع الحكومات الوطنية والمنظمات العالمية ذات العلاقة، وأصبح تطبيق هذه القواعد وسيلة لتعزيز الثقة في الشركات المدرجة بالسوق المالي ومؤشراً على المستوى التي وصلت إليه إدارة الشركات من التزام مهني بقواعد الحوكمة من حسن الإدارة والشفافية والمحاسبة وجود إجراءات الحد من الفساد، وبالتالي أثرت على الاقتصاد ونموه.

وبناء على ما تقدم من القواعد الخاصة بحوكمة الشركات فإنها تنقسم إلى ست مجموعات رئيسية كما وصفتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD وتدرج مجموعة من القواعد تحت كل مبدأ¹:

1-1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

ينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات على الآتي:²

- ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وان يكون متوافقاً مع أحكام القانون وان يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

- كي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة الشركات، فإن من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعالاً يمكن لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم

¹ - بن دكن سمية، أثر تطبيق قواعد حوكم الشركات على الأداء المالي دراسة حالة بنك BNA فرع غرداية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص العلوم المالية والمحاسبية، جامعة غرداية، 20، 2015، ص 11-13.

² - محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 51.

إطار حوكمة الشركات على عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات لتنظيم الذاتي والالتزامات الاختيارية وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها.

1-2. حقوق المساهمين والوظائف الأساسية لأصحاب حقوق المالكين:

ينبغي توفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوق الأساسية منها¹:

- الحق في المشاركة والحصول على المعلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة.
- الإفصاح عن الهياكل والترتيبات التي تمكن أعدادا معينة من المساهمين لممارسة درجة من الرقابة لانتاسب مع حقوق الملكية التي يجوزونها .
- ينبغي السماح لجهات الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية .
- ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في رأس المال.

حسب جمال الدين المرسي فإنه يمكن تلخيص حقوق المساهمين كما يلي²:

- حق حضور الجمعية العامة للمساهمين وحق التصويت بنسبة ما يمتلكه من أسهم.
- حقه في حصة أصول الشركة بنسبة ما يمتلكه من أسهم.
- حق الإطلاع على دفاتر الشركة.
- حقه في توزيعات الأرباح التي تقررها الشركة .
- حق الإشتراك في إقتسام موجودات الشركة بالتساوي مع المساهمين الآخرين في حالات التصفية
- حق بيع أسهمه أو شراء أسهم أخرى.
- حق الإكتتاب في الأسهم الجديدة التي تصدرها الشركة بنسبة ما يملكه من أسهم.

¹ - عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

² خنيش يوسف، أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة الشركات دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة في البورصة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، ص2015، ص 101-102.

1-3. المعاملة المتساوية للمساهمين (المتكافئة):

تتخذ الشركة الإجراءات المناسبة لضمان حصول المساهمين على حقوقهم بما يحقق العدالة والمساواة دون تمييز، ومن أهمها ما يلي:¹

- احتفاظ الشركة بسجلات خاصة بملكيات المساهمين تتضمن المعلومات الخاصة بمساهمتهم بما في ذلك أسمائهم وعدد الأسهم التي يملكها كل منهم وأية قيود وقعت على الملكية، والتغيرات التي قد تطرأ عليها.

- الإطلاع على سجل المساهمين فيما يخص مساهمتهم لأي سبب كان، وعلى كامل السجل لأي سبب معقول.

- الإطلاع على المعلومات والوثائق الخاصة بالشركة وفق التشريعات النافذة.

- الحصول على المعلومات الدورية وغير الدورية المفصح عنها وفق التشريعات النافذة.

- المشاركة والتصويت في اجتماع الهيئة العامة للشركة أو وكالة بعدد أصوات يساوي عدد الأسهم التي يملكها المساهم.

- الحصول على الأرباح السنوية للشركة خلال ثلاثين يوماً من تاريخ صدور قرار الهيئة العامة بتوزيعها.

- أولوية الاكتتاب في أية إصدارات جديدة من الأسهم للشركة قبل طرحها للمستثمرين الآخرين.

- إقامة دعوى قضائية في مواجهة مجلس الإدارة أو أي من أعضائه يطالب فيها بالتعويض عما لحقه من ضرر نتيجة إفشاء المعلومات ذات الطبيعة السرية للشركة.

- طلب عقد اجتماع هيئة عامة غير عادية، للمساهمين الذين يملكون 25% من أسهم الشركة المكتتب بها.

- طلب عقد اجتماع هيئة عامة غير عادية وذلك للمطالبة بإقالة مجلس إدارة الشركة.

1-4. دور أصحاب المصلحة:

بصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الرابع المتعلق بالالتزام

بحقوق أصحاب المصالح وهي:

- احترام أصحاب المصالح التي ينشئها أو تكون نتيجة الاتفاقات.

¹ - بن دكن سمية، مرجع سبق ذكره، ص 12.

- عندما يكفل القانون أصحاب المصالح، ينبغي أن تكون المصالح فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم، كما يسمح لهم بوضع وتطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.
- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية الحاكمية المؤسسية، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي، ويمكن الاعتماد في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

1-5. الإفصاح والشفافية:

يعد مبدأ الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ حوكمة الشركات نظرا لما يمتلئه من استقرار وشفافية وحماية لجميع الأطراف والمتعاملين مع الشركات والأسواق المالية ولقد عني باهتمام من قبل هذا الإطار أن يتم الإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات¹.

ويحتوي المبدأ على العناصر التالية²:

- يجب أن يكون الإفصاح شاملا ومتكاملا وألا يقتصر على المعلومات الجوهرية فقط وإنما يشمل أيضا على معلومات أخرى مثل النتائج المالية والتشغيلية للشركة، أهداف الشركة، ملكية أسهم الأغلبية وحقوق التصويت، عوامل المخاطرة المتوقعة، المسائل المادية المتعلقة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح، وهياكل وسياسات ممارسة سلطات الإدارة بالشركات؛

- يجب إعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقا لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية وغير المالية.

- يجب القيام بالمراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مرجع مستقل ومؤهل، وذلك بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي للمجلس والمساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل المركز المالي الحقيقي للشركة وأدائها في جميع المجالات الهامة، وأن يكون هذا المرجع والمرجع الخارجي قادر على القيام بوظيفته بشكل كامل، وأن يراعي في عمله المبادئ والقواعد والضوابط المهنية التي تمارس بها المهنة.

- يجب أن تكفل كامل الحرية للمراقب الخارجي في الإطلاع على كافة المستندات والدفاتر وإجراء عمليات الجرد والتحقق من وجود الأصول والموجودات الأخرى في المشروع، وأن يعلن عن القيود أو الضغوط التي تمت ممارستها من قبل سلطة الإدارة عليه، أو على أي من العاملين لديه.

¹ - أحمد على خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، إسكندرية، الطبعة الأولى، 2012، ص 22-23.

² طلحة أحمد، دور مبادئ حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري في الجزائر دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2017، ص 37-38.

- يجب توفير قنوات لبث وتوزيع المعلومات التي تسمح بحصول المستخدمين على معلومات كافية في الوقت المناسب، وبتكلفة اقتصادية، وبطريقة تتسم بالعدالة.

- يجب أن يزود إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول التحليل، ويدعم توصيات المحلل والوسطاء، وشركات التصنيف، وغيرها من الأطراف التي تؤثر على القرارات التي يتخذها المستثمرين، والتي تخلو من تعارض المصالح الذي قد يؤثر على نزاهة التحليل أو توصيات المحلل.

1-6 مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن تلك الممارسات مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين¹.

وبمعنى آخر أن يتضمن هذا المبدأ ما يلي²:

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توفير كامل للمعلومات وكذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل الأعضاء لتحقيق صالح الشركة والمساهمين وليس لحساب أنفسهم.
- حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، وبحيث لا يحدث أي ظلم لأي فئة من فئات المساهمين.
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الحسبان إهتمامات كافة أصحاب المصالح في كافة القرارات التي يصدرها، وألا يسمح بأي حال من الأحوال بالخروج على الشرعية أو القوانين أو القرارات الحكومية التنظيمية، وأن يعمل على التوافق التام معها.
- يجب على مجلس الإدارة القيام ببعض المهام الرئيسية من بينها مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، سياسة المخاطرة، الميزانيات، خطط العمل، تحديد أهداف الشركة، اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم أيضاً، متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين، ضمان سلامة التقارير المالية والمحاسبية للشركة... الخ.

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 237-238.

² مركز المشروعات الدولية، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-17.

- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة بصفة مستقلة عن الإدارة، وذلك من خلال تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين القادرين على تقييم مستقبل الأعمال وكذا من خلال التحديد الدقيق والإفصاح عن الهدف وإجراءات العمل الخاصة بلجان مجلس الإدارة عند تأسيسها، ومن خلال تكريس وقت كاف لممارسة مسؤولياتهم.
- يجب أن تتوفر لأعضاء مجلس الإدارة سهولة النفاذ إلى المعلومات المناسبة الدقيقة وفي الوقت المناسب، وبالشكل الذي يحقق المعرفة الفورية والكاملة، والتي تساعد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- يجب أن لا يكون للشخص أي ارتباطات مهنية أو شخصية بالنسبة للشركة المساهمة أو إدارتها غير خدمته كعضو مجلس إدارة .
- يجب أن يجتمع المجلس بشكل متكرر، وأن يكون منفذا للحصول على المعلومات التي يحتاجونها من أجل تأدية واجباتهم .
- يجب الفصل بين أدوار رئيس مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

ثانيا: النظريات الأساسية لحوكمة الشركات

أ-نظرية حقوق الملكية: تقسم حقوق الملكية في الشركة إلى ثلاثة مجموعات:¹

1- ABUSUS وهو حق بيع الشيء.

2- FRUTUS وهو حق جني الثمار (الربح الناتج عن استعمال الشيء).

3- USUSS وهو حق استعمال الشيء.

و منه يقترح كل من (Furubotn) و (Pejovich) أنواع المنظمات التالية حسب نظرية حقوق الملكية²:

1-1. المنظمة الرأسمالية: بحيث USUS ، FRUCTUS و ABUSUS مجمعة في يد واحدة و

هو المالك أو المقاول (Entrepreneur) بحيث لا يوجد فصل بين وظائف اتخاذ القرار و الملكية و هو ما يعطي فعالية لهذه المنظمة.

¹ - Frédéric Parrat, **Le gouvernement d'entreprise**, sans Num édition, Ed Dunod, Paris, 2003, P 11.

² - Pour plus d'informations voir Frédéric Parrat, *ibid.* , p 11-14.

1-2. المنظمة الإدارية : (شركة واحدة برأسمال مشتمت) تكون حقوق الملكية مقسمة حيث يملك المالك ABUSUS و USUS أي يأخذ جزء أو كل أرباح الأسهم و السندات، كما لديه الحق في بيع ملكيته، في حين أن للإداريين حق FRUCTUS لتسيير المؤسسة، هذا التقسيم يمكن أن يؤدي إلى حدوث صراعات في الأهداف بين المالك و المسير الغير مالك لأن المسيرين لا يملكون سوى جزء قليل من رأس المال، و بالتالي لا يبحثون على تعظيم ثروة المساهمين، فكل ما كان رأس المال مشتمتا إرتفعت درجة حرية المدراء و تقل قوة نفوذ المساهمين.

1-3. المنظمة العمومية : يكون USUS جماعي بين العمال في حين أن FRUCTUS و ABUSUS مملوك من طرف الدولة، حيث يرى الكاتبان أن هذا النوع من المنظمات غير فعال بطبيعته، بحيث يؤكد Gomez أن العمال جماعيا يتمنون مواصلة المؤسسة و بقائها لكن كل منهم فرديا يفضل العمل أقل ما يمكن (لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين الأجر و الجهود).

1-4. المنظمة التعاونية : الملكية تكون جماعية، بحيث لا يوجد مالك واحد واضح، و بالتالي توجد رقابة فعالة على التسيير و يكون FRUCTUS للعمال و المدراء جماعيا و منه ينتظر أن يكون النموذج غير ناجح. لكن ما يعاب على هذه النظرية أنها بالغت في شأن الملكية الخاصة و أهملت فعالية الملكية الجماعية و تسيير الدولة

2- نظرية تكاليف التبادل (الصفقات) :

تعود جذور حوكمة الشركات كذلك لنظرية تكاليف التبادل المقترحة من طرف (Coase) سنة 1937 ثم قام كل من (Demsetz et Alchian) و (Jensen et Meckling) سنة 1972 ثم سنة 1976 و (Fama) سنة 1980 بتطوير هذه النظرية¹.

وتعتمد النظرية على مبدئين أساسيين هما: النظرة التعاقدية للمنظمة ومبدأ الاختيار الطبيعي، (Sélection Naturelle) بالإضافة إلى ذلك تم استبعاد الرؤية السابقة للمنظمة و التي كانت عبارة عن عبلة سوداء، وأصبح ينظر للمنظمة على أنها مجموعة من العقود الضمنية و الصريحة التي تحكم العلاقات بين المتعاملين الداخليين للمنظمة، بحيث تحدد العقود الداخلية للمنظمة حقوق كل المتعاملين (خاصة الحقوق المالية) وأنظمة الرقابة و التقييم.

أما مبدأ الاختيار الطبيعي فيفترض وجود منافسة بين مختلف الهياكل التنظيمية بحيث يتم اختيار الهيكل الذي يقلل تكاليف تشغيل المنظمة المتعلقة بالعقود وتسمى بتكاليف الوكالة².

¹- G.Charreaux, Jean-Pierre Pitol Belin, La théorie contractuelle des organisations : Une application au conseil d'administration, 1985, P 03.

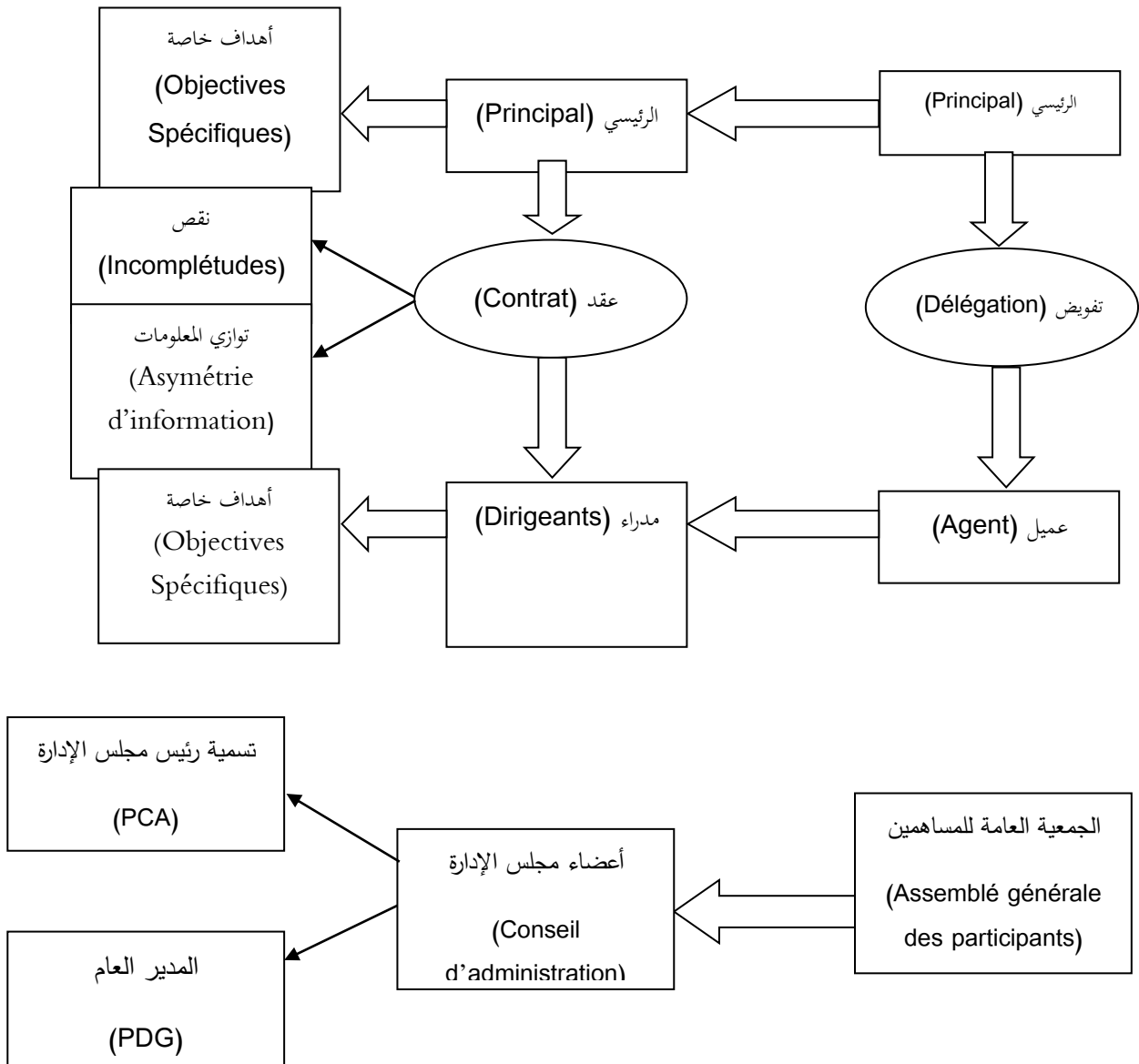
²- G.Charreaux, Jean-Pierre Pitol Belin, OPCIT, 1985, PP 3-4.

لكن الملاحظ أن النظرية تحمل المدراء المساهمون بالإضافة إلى أنها ترى الصراع من منظور سلبي دائما والواقع غير ذلك.

3- نظرية الوكالة (العقود):

وتعتمد نظرية الوكالة أساسا على مبدأين: توازي المعلومات وصراع المصالح، والجمع بينهما يؤدي إلى تكاليف الوكالة¹.

الشكل رقم: (4-1) يوضح نمذجة نظرية الوكالة:



Sources : Michel Darbelet et autres, L'essentiel sur le management, 5^{ème} édition, BERTI édition, Paris, 2006, P 381.

¹- Samuel Mercier, Aux origines de stakeholdertheory 1916-1950 , FARGO, cahier FARGO N° 10610xx, Septembre 2006, P 05.

ثالثاً: خصائص نظرية الوكالة:

لنظرية الوكالة عدة خصائص من بينها¹:

- يمتلك المساهمون القوة و النفوذ.
- تختلف أهداف المساهمون و المدراء.
- العقد المبرم بين الرئيسي (Principale) والعميل (Agent) يكون غير كامل لأنه لا يمكن التنبؤ بكل الحالات و لا يستطيع الرئيسي (Actionnaire) التنبؤ بكل قرارات المدير (Agent).
- هناك توازي للمعلومات، فالمدراء في الميدان لهم معلومات أكثر من المساهمين.

4- نظرية المسؤولية الاجتماعية: ومن أبرز العوامل التي أدت إلى ظهور المسؤولية الاجتماعية هي²:

1-4. تزايد القوة الاجتماعية للمنظمات.

2-4. التغيير في حاجات المجتمع.

3-4. تبني مفهوم النظم.

4-4. تغيير دور الإدارة.

5- نظرية أصحاب المصلحة:

مصطلح " أصحاب المصلحة " يترجم ب"الطرف المعني " أو " صاحب الحقوق "، إن نظرية أصحاب المصلحة تسعى بذلك لتحل محل الرؤية التقليدية للمؤسسة، وتسمى «Stakeholder Theory» التي تنص على أن من واجب المدراء العمل بشكل حصري لسبيل مصالح المساهمين³.

يعتبر كل من Doude (1932) و Bernard (1938) رواد نظرية أصحاب المصلحة اللذان قدما فكرة أن الشركة يجب أن توازن بين المصالح المتنافسة لمختلف المشاركين من أجل الحفاظ على التعاون اللازم. في التعريف الأصلي لمعهد بحوث ستانفورد (1963) "تعني المجموعات الأساسية لبقاء المؤسسة".

¹- Michel Darbelet et autres, **L'essentiel sur le management**, 5ème édition, BERTI édition, Paris, 2006, P 382.

²- ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال: نظريات و نماذج و تطبيقات، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 178-179.

³- Samuel MERCIER (**L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature**) , Paris,2005, p2.

الفرع السادس: محددات حوكمة الشركات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات¹:

1- المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة السوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

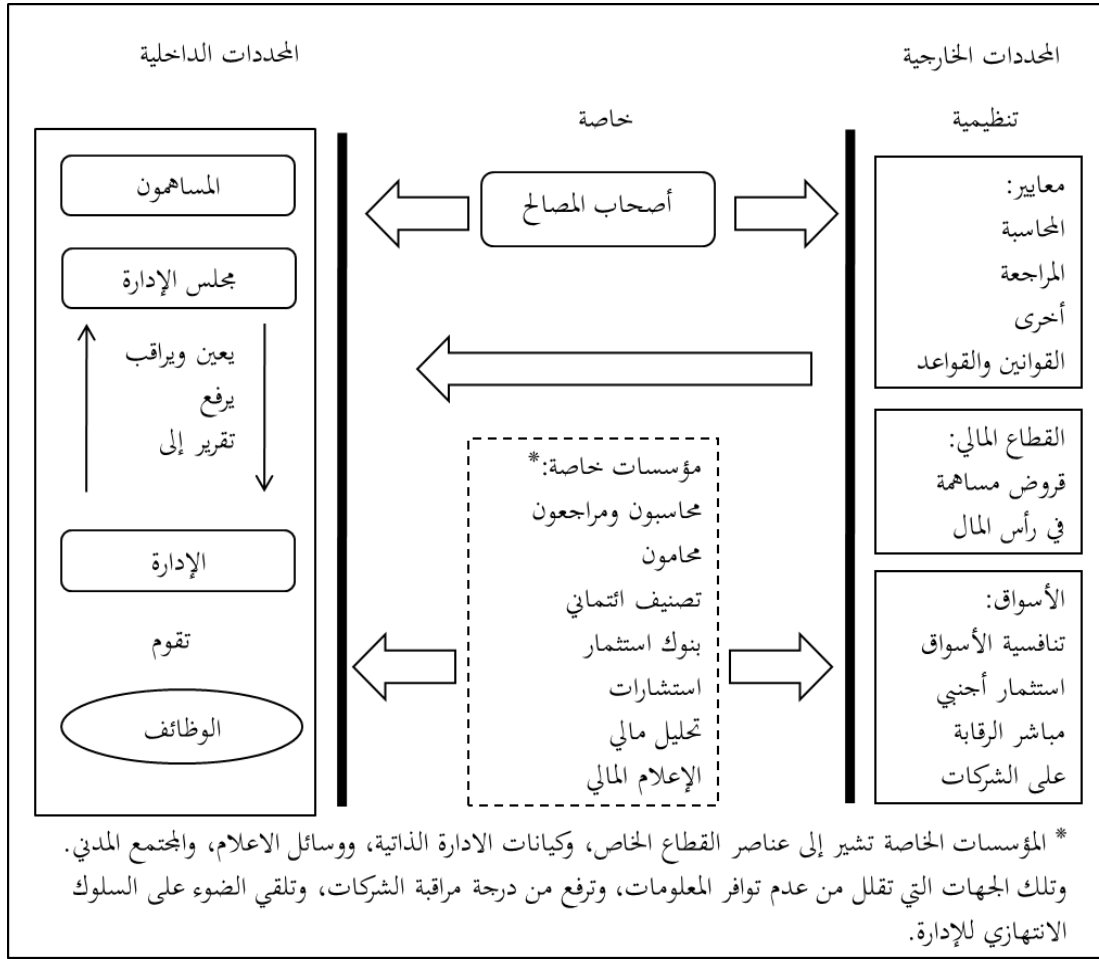
2- المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة².

¹ - بلال خلف السكارنة، اخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2008، ص326.

² - تدومي ميلود، كحول صورية، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري، الملتقى الوطني حول نظام المعلومات المحاسبية كأداة لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات والحد من الفساد الإداري والمالي، يومي 6-7 ماي 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص5.

الشكل رقم (5/1) يوضح المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات



المصدر: حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، بنك الاستثمار القومي، جوان 2007، مقال متاح على الموقع الإلكتروني: <http://www.saaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc> // تاريخ الاطلاع 2019/03/15.

وفي النهاية تؤدي الحوكمة إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.

ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيراً خلق فرص عمل.

كما تساهم في محاربة الفساد وملاحقة المفسدين، وتساعد على ظهور قطاع عام قادر وفاعل يؤمن خدمة المجتمع ويوفر معدلات عالية من النمو ويحمي القطاع الخاص وينشطه ويرعى كافة مصالحه¹.

¹ - محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعايير، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، من 15 إلى 17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان طرابلس لبنان، ص 18.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للفساد الإداري.

لقد انتشر الفساد الإداري ليصبح ظاهرة عالمية لا تستثنى أي دولة وأي مجتمع فالكمل على حد سواء، فلا يكاد يخلو أي مجتمع من المجتمعات سواء كانت القديمة أو الحديثة من مظاهر الفساد الإداري. بما في ذلك امتداده للمجتمع الإسلامي باعتباره في أزمنة سابقة كان يسوده الصفاء والصلاح.

الفرع الأول: أمثلة عن الفساد الإداري

ان البدايات الأولى للفساد الإداري ترى فيه ممارسات سلوكية لا تخضع الى ضوابط أو معايير معينة، خاصة المعايير التنظيمية والبيروقراطية في إطار عمل المؤسسات، وهي بهذا المعنى تعتبر الفساد مرادفاً للإلخراف، فلا يقتصر انتشار الفساد على مجتمعات في فترات زمنية معينة، مع اختلاف سعة انتشاره واستفحاله من مجتمع لآخر، ومن زمن إلى آخر سببه الرئيسي الظروف والمعطيات التي يمر بها المجتمع، ففي المجتمع اليوناني القديم كان يعاقب على الرشوة بالإعدام طبقاً لبعض التشريعات والتي انتقدها سقراط بقوله إن المرتشي كان يجزى على ارتشائه بالترقي في المناصب العسكرية والسياسية.

وقد تغاضت في إنجلترا الملكة اليزابيت 1558-1604 عن تفشي ابتزاز الأموال في الوظائف الرسمية كعذر لها عن زيادة الرواتب، ومن صور الفساد أن أمين صندوق الحرب كان يحصل على 16000 جنيه سنوياً على راتبه، حيث يحافظ بأسماء الجنود الموتى في قوائم الجيش ويضع مخصصاتهم في جيبه.

وعم الفساد في الدوائر الحكومية في إيطاليا في عصر النهضة وكانت سمعة المحاكم سيئة لكثرة ما فيها من صور للفساد الإداري والرشوة.

وكان لويس الرابع عشر ملك فرنسا يعتقد أن كل إنسان في رأيه قابلاً للرشوة مما يدل على انتشار الفساد في عهده، ولأن الشركات الأوروبية يسمح لها القانون بدفع الرشاوي والحصول على الصفقات الأجنبية، وخصمها من الضرائب المستحقة عليها فقد أدى ذلك إلى تضرر الشركات الأمريكية، فالقانون الأمريكي يعتبر دفع الرشاوي جريمة يعاقب عليها القانون¹.

¹ - عز الدين بن تركي، الفساد الإداري: أسبابه، آثاره وطرق مكافحته - إشارة لتجاربه بعض الدول، مداخلة ضمن الملقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري يومي 06-07 ماي 2012، جامعة قسنطينة، ص4.

الفرع الثاني: مفهوم الفساد لغة واصطلاحاً

ستتطرق من خلال هذا الفرع إلى مفهوم الفساد في اللغة والإصطلاح.

أولاً: تعريف الفساد لغة واصطلاحاً

هناك عدة تعاريف للفساد نذكر منها:

1- لغة:

قال ابن منظور في لسان العرب: الفساد نقيض الصلاح، فسد - يفسد - وفسد فساداً فسوداً وفساداً القوم: تدابروا وقطعوا الأرحام واستفسد السلطان قائده إذا أساء إليه والمفسدة خلاف المصلحة، والافتساد خلاف الاستصلاح وقالوا هذا الأمر مفسدة لكذا أي فيه فساد (ابن منظور، ص 3412).

أما في اللغة الإنجليزية له دلالات واستعمالات متعددة اشتق مصطلح الفساد من الفعل اللاتيني (Corruption Rumpere) والذي يعني كسر شيء ما، وقد يكون هذا الشيء المراد كسره هو مدونة لسلوك أخلاقية أو اجتماعية أو غالباً ما تكون إدارية للحصول على كسب مادي.¹

وتعد الرشوة Bribery من أكثر المعاني تعبيراً عن مصطلح الفساد في اللغة الإنجليزية وتكاد تكون مرادفاً لها، كما يقصد بالفساد: السبب في التغيير من الصالح إلى السيء، والتحلل والتفسخ التي يعيشها المجتمع وذلك من خلال انتشار مظاهر السلب والابتزاز والإسراف والتبذير والاحتيال وإساءة استعمال السلطة والنفوذ والمحسوبية، والتحيز وهي كلها مصطلحات تعبر عن أعمال فاسدة، وهذا ما يؤدي إلى النهاية وتدمير وتخريب هذا المجتمع.²

2- تعريف الفساد اصطلاحاً:

تعدد التعاريف لمفهوم الفساد بتعدد جوانبه المتعلقة به واتجاهاته المختلفة وذلك تبعاً لاختلاف الثقافات والقيم السائدة، كما يختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إليها من خلال المهتم ما بين رؤية سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو إدارية وهو ما يبرز في تحديد مفهوم الفساد.

¹ - بوشلاغم حنان، دور أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، ديسمبر 2017، ص 480.

² - حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 13.

ومن بين هذا المفاهيم بأن الفساد هو "استخدام السلطة العامة من أجل كسب أو ربح شخصي، أو من أجل تحقيق هيبة أو مكانة اجتماعية، أو من أجل تحقيق منفعة لجماعة أو طبقة ما بالطريقة التي يترتب عليها خرق القانون، أو مخالفة التشريع ومعايير السلوك الأخلاقي".¹

" هو استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة"²

" هو خروج الشيء عن الاعتدال، قليلا كان الخروج عنه أو كثيرا، وهو العدول عن الاستقامة إلى ضدها، أو هو التغيير الذي تدعو إليه الحكمة."³

كما عرفته موسوعة العلوم الاجتماعية بأنه " استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح أو منافع خاصة، ويشتمل ذلك بوضوح على جميع أنواع ورشايوي المسؤولين المحليين أو الوطنيين أو السياسيين ولكنه يستبعد الرشايوي التي تحدث فيما بين القطاع الخاص".

ويعني " خروج الشيء عن الاعتدال قليلا، سواء كان هذا الخروج قليلا أو كثيرا، ويستعمل في النفس والبدن والاشياء الخرجة عن الاستقامة".⁴

الفرع الثالث: أشكال الفساد وطرق قياسه.

ستتطرق في هذا الفرع إلى أشكال الفساد وطرق قياسه

أولاً: أشكال الفساد

يأخذ الفساد شكلين:⁵

1- الفساد الإداري: ويطلق عليه الفساد الضئيل ويحدث عندما يحصل التماس بين القطاع العام والقطاع

الخاص والموظفين الحكوميين (البيروقراطيين الإداريين من المستويات الدنيا)، ويندرج في هذا النوع من الفساد كل من الرشوة، الابتزاز، اختلاس الأموال العمومية، تزوير الوثائق الإدارية أو إخفائها، إفشاء المعلومات المهنية أو التكتّم عليها، التسيب في العمل والتميز بين الموظفين، تمكين الأهل والأصدقاء من مواقع متقدمة في الجهاز الوظيفي، تسهيل عقد الصفقات وتبسيط الإجراءات وغيرها.

¹ - بشار محسين، دور السلطة التشريعية في مكافحة الفساد الوظيفي، رسالة مقدمة لبل شهادة الماجستير كلية الحقوق، جامعة النهدين، العراق، 2012، ص7.

² - محمد غالي راهي، الفساد المالي والإداري في العراق وسبل معالجته، مجلة الكوفة، العدد2، كلية القانون، جامعة الكوفة، ص197.

³ - طه فارس، أسس مكافحة الفساد الإداري والمالي في ضوء السنة النبوية، www.alukah.net، تاريخ الإطلاع 2019/02/12.

⁴ - نواف سالم كنعان، الفساد الاداري المالي، أسبابه، آثاره، ووسائل مكافحته، مجلة الشريعة والقانون، العدد 33، جانفي 2008، ص84.

⁵ - ميلود بورحلة، دراسة تحليلية لظاهرة الفساد في الجزائر: السياق التاريخي وطرق المكافحة، مداخلة ضمنالملتقى الوطني الأول، آليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري والحد من الأزمات الواقع والمأمول،معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي أفلو 8 نوفمبر 2018، ص7-8.

2- الفساد الكبير: يحدث في المستوى الأعلى من موظفي الدولة، ويقوم به كبار الموظفين والسياسيين، ويتميز هذا النوع بالتكلفة الكبيرة واتساع رقعة تأثيره في المجتمع، فهو مرتبط بالصفقات الكبرى في الدولة والتي تمتاز بالحجم الكبير وسرعة تداول الرشوة فيها.

ثانيا: طرق قياس الفساد

هناك العديد من الطرق لقياس درجة الفساد أهمها: مؤشر قياس الفساد في العالم (CPI (corruption perception index) والذي وضعته منظمة الشفافية الدولية، وهو يدل على مدى إدراك المراقبين المطلعين على الفساد في القطاع العام السياسي والاقتصادي، ويتكون من 100 درجة، تبدأ من الدرجة 0 والتي تشير إلى فساد ذو مستوى عال، وتنتهي بالدرجة 100 والتي تشير إلى مستوى جد منخفض من الفساد، فالمقياس يأخذ شكل تصاعدي بحيث كلما زادت درجات المؤشر دل على انخفاض في مستوى الفساد¹.

وفي آخر إصدار لسنة 2018 تم ترتيب الدول في مؤشر مدركات الفساد وفق الجدول الموالي:

جدول رقم (1/1): ترتيب دول شرق وشمال إفريقيا في مؤشر مدركات الفساد 2018

الترتيب	1	2	3	4	5	6	7	8	9
الدولة	الإمارات	قطر	الكيان الصهيوني	عمان	الأردن	السعودية	المغرب	تونس	الكويت
الترتيب العالمي على دولة	23	33	34	53	58	58	73	73	78
الدرجة على 100	70	62	61	52	49	49	43	43	41
الترتيب	12	13	14	15	16	17	18	19	20
الدولة	البحرين	الجزائر	مصر	إيران	لبنان	العراق	ليبيا	اليمن	سوريا
الترتيب العالمي على دولة	99	105	138	138	138	168	170	176	178
الدرجة على 100	36	35	35	28	28	18	17	14	13

المصدر: تقارير مؤشر مدركات الفساد 2018.

ثانيا: تعريف الفساد الإداري

يعتقد الباحث أن التشخيص الأفضل لمفهوم الفساد الإداري يصب في اتجاهين شائعين الأول الاتجاه الأخلاقي حيث يعد الفساد بأنه سلوك منحرف عن القيم الأخلاقية والدينية، يستهدف تحقيق منافع ذاتية بطريقة غير شرعية وبدون وجه حق وهذا نابع من القيم الأخلاقية للفرد نفسه.

¹-ميلود بورحلة، المرجع السابق، ص 9.

أما الإتجاه الثاني الوظيفي فإنه يعتبر الفساد الإداري ممارسة غير آمنة للصلاحيات الممنوحة للموظف في الجهاز الإداري ويأخذ ثلاث أشكال:

-التسهيلات التي يمنحها بعض العاملين إلى المواطنين المتعاملين مع المنظمة لتقليل الجهد والوقت والكلفة عليهم على حساب حقوق الآخرين بالخدمة نفسها.

-منح الامتيازات لبعض المواطنين وحرمان البعض الآخر دون الاستثناء إلى أسس وقواعد موضوعية.

-المخالفات القانونية التي يقوم بها الموظف في الجهاز الإداري بممارسات مخالفة للقانون ونصوصه من أجل الحصول على مكاسب شخصية بعيدا عن تحقيق المصلحة العامة.¹

حسب صندوق النقد الدولي يعرف الفساد الإداري بأنه: "علاقة الأيدي الطويلة والمتعمدة التي تهدف لاستنتاج الفوائد من هذا السلوك لشخص واحد أو لمجموعة ذات علاقة بالآخرين.²

- كذلك ورد تعريف آخر لظاهرة الفساد الإداري على أنه سلوك غير سوي ينطوي على قيام الشخص باستغلال مركزه وسلطته في مخالفة القوانين واللوائح والتعليمات لتحقيق منفعة لنفسه أو لذويه من الأقارب والأصدقاء وذلك على حساب المصلحة العامة.³

كما يعرف من منظور اقتصادي على أنه: " المشكلة التي تؤدي إلى تحقيق فوائد ومنافع غير مشروعة لبعضهم ويتحمل تكلفتها الباهظة المجتمع بأكمله.⁴

تعريف البنك الدولي: "إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عندما يقوم موظف بقبول أو طلب أو ابتزاز رشوة، لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمنافسة عامة"، فهذا التعريف يشمل كل التصرفات التي يباشرها الموظف من أجل تحقيق مكاسب خاصة مستغلا وسائل الوظيفة العامة، فضلا عن التماس الرشوة والاختلاسات، وكذا تطبيق القانون بشكل انتقائي وتعسفي وتجاوز التشريعات في ما يخدم المصلحة الخاصة.⁵

-تعريف (Huntington، 1997) "هو سلوك الموظف العام ينحرف عن المعايير المتفق عليها لتحقيق أهداف وغايات خاصة".

¹ - أحمد هاشم الصقال، ظاهرة الفساد الإداري هل أصبحت جزء من ثقافة المجتمع؟، مكتب المفتش العام، وزارة التجارة، 2010، ص7.

² - عماد صلاح، الفساد والإصلاح، منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2003، ص32.

³ - حسين الحمدي بوادي، الفساد الإداري لغة المصالح، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص13.

⁴ - علي فلاح، طيني مريم، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة - جامعة المدينة، العدد 04 / جوان 2015، ص173.

⁵ - World Bank , **development report**, Oxford university press Washington D.C, 1997, p.102.

-تعريف (E.Simpikins & R.Wralth, 1994) "كل فعل يعتبره المجتمع فاسداً، ويشعر فاعله بالذنب وهو يقترفه".¹

ومنه يمكن ان نعرف الفساد الإداري بأنه كل إخلال بواجب الأمانة التي يفرضها العمل الوظيفي وذلك من أجل تحقيق المنفعة الخاصة على حساب المنفعة العامة.

الفرع الرابع: مظاهر وأسباب الفساد الإداري

سنتناول في هذا الفرع مظاهر وأسباب الفساد الإداري

أولاً: مظاهر الفساد الإداري

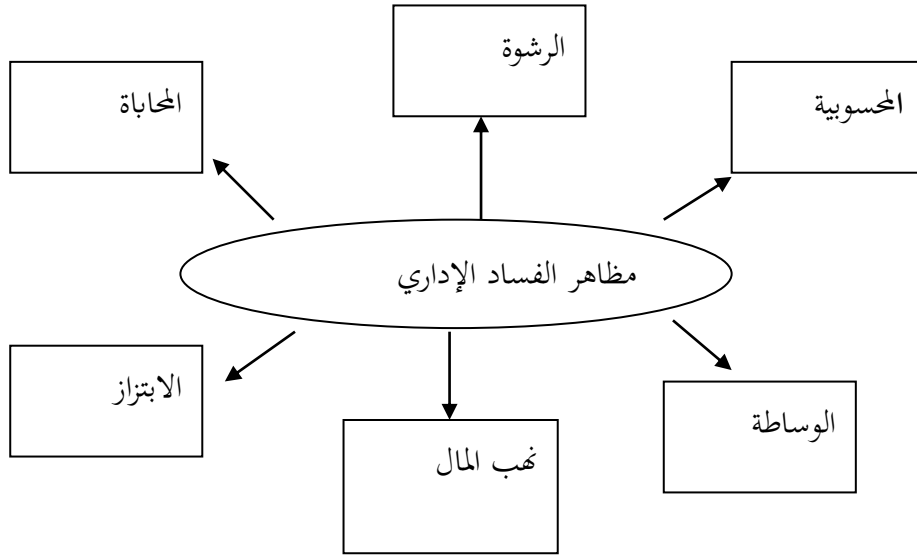
تتجلى ظاهرة الفساد الإداري في مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها من يتولون المناصب العامة والموظفون، إلا أنه يمكن إجمالها في ما يلي²:

- الرشوة: وهي الحصول على أموال أو أي منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه.
- المحسوبية: وهي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة دون أن يكونوا مستحقين لها.
- المحاباة: وهي تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصالح معينة.
- الوساطة: وهي التدخل لصالح فرد ما أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة.
- نهب المال العام: أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة.
- الابتزاز: هو الحصول على أموال بطرق معينة في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصرف بالفساد.

¹ - خالد عيادة عليمات "الفساد: أسمايه، أشكاله، وطرق مكافحته في الأردن" المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، مخبر الإقتصاد الكلي والمالية الدولية، عدد 02، جامعة المدينة، 2014/09، ص 203-204.

² - حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06-07 ماي 2012، مداخلة بعنوان: آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، ص 16. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة،

الشكل رقم (6/1) يوضح مظاهر الفساد الإداري



من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المذكورة سابقا

ثانيا: أسباب الفساد الإداري

وتقسم أسباب الفساد الإداري إلى¹:

- 1- أسباب تربوية وسلوكية: وهذا بسبب عدم غرس الأخلاق والقيم الدينية في نفوس العاملين مما يؤدي إلى سلوكيات غير حميدة بقبول الرشوة وعدم إحترام القانون.
- 2- أسباب اقتصادية: فأكثر الموظفين خصوصا في الدول النامية يعانون من نقص كبير في الرواتب والامتيازات ما يعني عدم القدرة على الوفاء، ومن هنا يجد الموظف نفسه مضطرا لتقبل الهدية (الرشوة) ليسد بها النقص المادي الناتج عن ضعف الرواتب.
- 3- أسباب سياسية: تواجه بعض الدول وخصوصا الدول النامية تغيرات في الحكومات والنظم لحاكمة فتتقلب من ديمقراطية إلى دكتاتورية والعكس، الأمر الذي يخلق جوا من عدم الاستقرار السياسي مما يهيئ الجو للفساد الإداري.
- 4- أسباب بيئية داخلية قانونية: وقد رجح الإنحراف الإداري إلى سوء صياغة القوانين واللوائح المنظمة للعمل وذلك نتيجة لغموض مواد القوانين أو تضاربها في بعض الأحيان، الأمر الذي يعطي الموظف فرصة للتهرب من تنفيذ القانون أو الذهاب لإلى تفسيره بطريقته الخاصة التي قد تتعارض مع مصالح المواطنين.

¹ - نغمري سفيان، مكافحة الفساد، مداخلة بعنوان: الإطار الفلسفي والتنظيمي للفساد الإداري والمالي، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي، الجزائر جامعة البلدة، 6-7 ماي 2012.

إضافة إلى الأسباب السالفة الذكر يمكن إضافة أسباب أخرى أدت إلى تفشي هذه الظاهرة كما يلي¹:

- عدم وجود أجهزة حكومية تتولى الرقابة وتتلقى شكاوي المتضررين من الفساد.
- عدم وجود ميكانيزمات اجتماعية داخلية تطبق إدارة جودة الخدمات.
- سوء استخدام السلطة التقديرية وعدم الوثوق في سلامة تفسير وتطبيق الأنظمة والقوانين في نطاق القطاع العام.
- تزايد التعقيدات الإجرائية في جميع مستويات الأداء الحكومي.
- عدم توفر نظم الرقابة الداخلية التي تكفل الشفافية والتحكم والمساءلة في رسم وتنفيذ السياسات العامة.
- ضعف ميكانيزمات المشاركة الشعبية والرقابة المجتمعية الرامية إلى مكافحة الفساد.
- ضعف وسائل الإعلام وانشغالها بالأمر الهامشية التي لا تمس المصالح الحقيقية خاصة في الدول النامية.
- عدم توفر المعلومات الخاصة بمشاريع التنمية ومصادر تمويلها والجهات المكلفة بالإشراف عليها.
- ضعف عملية الرقابة وضعت تطبيق التشريعات القانونية ضد المخالفين، حيث تكون أسباب المخالفة ترجع إلى دوافع ذاتية: تدفع الموظف في الدولة إلى الانحراف عن قيم وقواعد السلوك الوظيفي الذي من المفروض أن يلتزم بها، أو قد يرجع السبب إلى العوامل الخارجية المتمثلة في البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي يعمل بها الموظف.

الفرع الخامس: أنواع وآثار الفساد الإداري

أولاً: أنواع الفساد الإداري

يقسم الفساد إلى أربع مجموعات وهي²:

1- الانحرافات التنظيمية:

ويقصد بها تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته لمهامه الوظيفية والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل، ومن أهمها:

- 1-1. **عدم احترام العمل:** ومن صور ذلك: (التأخر في الحضور صباحاً الخروج في وقت مبكر عن وقت الدوام الرسمي- النظر إلى الزمن المتبقي من العمل بدون النظر لمقدار الإنتاجية- قراءة الصحف - استقبال الزوار والتنقل من مكتب إلى آخر... الخ)

2-1. **امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه:** عدم القيام بالعمل على الوجه الصحيح- التأخر في أداء

العمل.... الخ)

3-1. **التراخي:** ومن صور ذلك:

- الكسل.

¹ - محمد الأمين البشري، الفساد والجريمة المنظمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص: 66.

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30.

- الرغبة في الحصول على أكبر أجر مقابل أقل جهد-تنفيذ الحد الأدنى من العمل....الخ).
- 4-1. **عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء:** ومن صور ذلك: (العدوانية نحو الرئيس، عدم إطاعة أوامر الرئيس، البحث عن المنافذ والأعذار لعدم أوامر الرئيس...الخ).
- 5-1. **السلبية:** ومن صور ذلك:
- عدم إبداء الرأي.
 - عدم الميل إلى التجديد والتطوير والابتكار.
 - العزوف عن المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - الانعزالية.
 - عدم الرغبة في التعاون
 - عدم تشجيع العمل الجماعي
 - تجنب الاتصال بالأفراد...الخ).
- 6-1. **عدم تحمل المسؤولية:** ومن صور ذلك: (تحويل الأوراق من مستوى إداري إلى آخر و التهرب من الإمضاءات والتوقعات لعدم تحمل المسؤولية...الخ).
- 7-1. **إفشاء أسرار العمل.**
- 2- **الانحرافات السلوكية:** ويقصد بها تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف وتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه ومن أهمها:
- 1-2. **عدم المحافظة على كرامة الوظيفة:** ومن صور ذلك (ارتكاب الموظف لفعل مخل بالحياء في العمل كاستعمال المخدرات أو التورط في جرائم أخلاقية).
- 2-2. **سوء استعمال السلطة:** ومن صور ذلك: (كتقديم الخدمات الشخصية وتسهيل الأمور)
- 3-2. **المحسوبية:** ويترب على انتشار ظاهرة المحسوبية شغل الوظائف العامة بأشخاص غير مؤهلين مما يؤثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاج.
- 4-2. **الواسطة:** فيستعمل بعض الموظفين الوساطة شكلا من أشكال تبادل المصالح.
- 3- **الانحرافات المالية:**
- ويقصد بها المخالفات فيما يلي:
- 1-3. **فرض المغارم:** وتعني قيام الموظف بتسخير سلطة وظيفته للانتفاع من الأعمال الموكلة آلية في فرض الإتاوة على بعض الأشخاص أو استخدام القوة البشرية الحكومية من العمال والموظفين في الأمور الشخصية في غير الأعمال الرسمية المخصصة لهم.
- 2-3. **الإسراف في استخدام المال العام:** ومن صورته:
- المبالغة في استخدام المقتنيات العامة في الأمور الشخصية

- إقامة الحفلات والدعاية والإعلان والنشر في الصحف والمجلات في المناسبات والتهاني والتعازي والتأييد والتوديع... إلخ).

4- الانحرافات الجنائية: ومن أكثرها ما يلي:

1-4. الرشوة.

2-4. اختلاس المال العام.

3-4. التزوير.

ثانياً: آثار الفساد الإداري

للفساد الإداري عدة آثار تنجم عنه أهمها:

1- الإضرار بمصداقية الدولة وأجهزتها:

فانتشار الفساد الإداري يؤدي إلى إضعاف قواعد العمل الرسمية والحيلولة دون تحقيق لأهدافه الرسمية مما يؤدي إلى الإضرار بمصداقية الأجهزة الإدارية وضعف الثقة بها من قبل الجمهور المتعاملين، كما أن اتساع دائرة الفساد يؤدي إلى ضعف الهياكل الإدارية الأمر الذي يقضي إلى فشل النظام الإداري.

2- إعاقة عملية التنمية وإضعاف النمو الاقتصادي:

جاء في تقرير التنمية الصادر سنة 1997 بأنه في استبيان موجه لقرابة 150 مسؤولاً رئيسياً من 60 دولة نامية حول معوقات التنمية كانت الإجابة أن الفساد الإداري والمالي هو أكبر معوق للتنمية، كما تشير الكثير من الدراسات إلى أنه للفساد الإداري آثار سلبية على النمو الاقتصادي، ومن ذلك تخفيض معدلات الاستثمار ومن ثم خفض حجم الطلب الكلي، وبالتالي تخفيض معدل النمو الاقتصادي، مما يرافق الفساد الإداري من دفع للرشاوي يمثل لكثير من رجال الأعمال نوعاً من الضرائب مما يدفعهم إلى التقليل من استثماراتهم في الدول التي يوجد فيها فساد.

3- إضعاف الاستقرار السياسي:

فانتشار الفساد داخل المجتمع يؤدي إلى الإضرار بالاستقرار السياسي، وتدني مستوى الدخل والصراع، داخل النخبة الحاكمة وفساد الإدارة وتسلطها وتردي الأوضاع على كل الأوجه.

4- ظهور طبقة تعمل على نشر الفساد:

وهذا بغرض تحقيق مصالحها الخاصة، حيث يفقد الجهاز الإداري كيانه لصالح المنظومات الفاسدة بداخله عند انتشار الفساد، ويتم تحويله لتحقيق مصالحها الخاصة بدلا من المصلحة العامة¹.

¹ - سعيد عبد المؤمن أنعم، الفساد المالي والإداري، الحالة اليمنية نموذجاً، ندوات ومؤتمرات انعقدت في اليمن، السنة 8 العدد 15، اليمن، 2004، ص 8.

الفرع السادس: آليات مجابهة (مكافحة) الفساد

إن الآليات التي وضعتها الجزائر للتخفيف من حدة الفساد المالي والإداري قد تفشل، إن لم تأخذ مسألة مكافحة الفساد بجديّة ووضوح، وإن لم تكن هناك تضافر الجهود بين الحكومة والشعب ممثلاً في المجتمع المدني بكل أطيافه، وفي هذا السياق نطرح إطاراً عاماً لإصلاح الفساد في الجزائر، مستنداً يفيد إلى تجارب دولية رائدة في هذا المجال من جهة، وإلى الآراء والخبرات المعبر عنها من قبل أولياء الشأن والخبرة من جهة أخرى، وهذا الإطار يشمل ثلاث مراحل متتالية:

- المرحلة الأولى: رفع مستوى الوعي والتعليم حول وجود الفساد، ومشاركة المجتمع المدني في مكافحته.

حيث نهدف في هذه المرحلة إلى تهيئة بيئة مناسبة تُشجّع قيم الشفافية والنزاهة، وتسعى إلى المحاسبة وتناهض الفساد بكل أشكاله، ويتحقق ذلك بالتركيز على النقاط التالية¹:

1- تفعيل دور الجامعة: باعتبارها خزان الإطارات المستقبلية في القضاء أو التقليل من الفساد وآثاره الضارة في المجتمع، وترسيخ مفهوم الشفافية والنزاهة عند هذه الإطارات، وإعطائها كافة الصلاحيات والآليات في تحقيق ذلك.

2- مشاركة المواطن في مكافحة الفساد: لا يمكن للحكومة وحدها أن تنجح في محاربة الفساد ما لم يشارك فيه المواطن الجزائري وتمكينه من الحماية القضائية في حالة الإبلاغ عن حالات الفساد.

3- غرس الوازع الديني لدى الأفراد في المجتمع الجزائري: من خلال استعمال كل الوسائل المتاحة خاصة الإعلامية منها، والعمال على التعريف بهذا الداء وتسليط الضوء على عواقبه الدنيوية والأخروية وأثاره السيئة على الفرد والمجتمع.

4- تعزيز حرية التعبير وحرية الصحافة: عن طريق تمكين الصحافة المكتوبة، المسموعة والمرئية من الوصول إلى المعلومة، والتحقق منها وكشف المفسدين خاصة في القطاعات الحساسة.

5- تعزيز مبدأ التشاركية بين كل أطراف المجتمع المدني: كالأحزاب، الإعلام والجمعيات الوطنية لبلورة رؤية مشتركة في مكافحة الفساد دون إقصاء أو تهميش.

- المرحلة الثانية: اتخاذ تدابير وصياغة إجراءات مناهضة للفساد.

في هذه المرحلة على الدولة التوجه إلى الترسانة القانونية والإطار المؤسسي الذي يكفل لها وضع تصور عام حول الفساد وأنواعه وكيفية محاربتة، ومن أهم المتطلبات التي تحقق ذلك:

¹ - ميلود بورحلة، مرجع سبق ذكره، ص 6-7.

- 1- منح استقلالية أكثر للقضاء وإلزام الجهاز التنفيذي على احترام قرارته: إن المتبع للشأن القضائي في الجزائر يلاحظ محدودية استقلالية السلطة القضائية، وتدخل السلطة التنفيذية في بعض الصلاحيات المخولة لها وتوجيهها مما أفقدها عنصر الحيادية، ويتجلى ذلك في التستر على بعض قضايا الفساد، وتأخر الفصل فيها.
 - 2- تفعيل أدوات الرقابة البرلمانية: بعد غيابها في جل العهودات البرلمانية كالسؤال الكتابي والشفهي ولجان التحقيق وغيرها، ويعزى تراجع أداء البرلمان إلى استقواء الجهاز التنفيذي عليه، وضعف مستوى النواب وتقديمهم للمصلحة الخاصة على المصلحة العامة.
 - 3- وضع الهيئات العمومية تحت المساءلة والمحاسبة من طرف الأجهزة المخولة: لذلك قانونا تأتي في مقدمتها كل من المفتشية العامة للمالية، مجلس المحاسبة وهيئة مكافحة الفساد، ومتابعة أعمال هذه الهيئات وتقييم حصيلتها من طرف البرلمان أو رئاسة الجمهورية.
 - 4- الشفافية المالية: كشرط أساسي للسلامة المالية والإقتصادية، فعلى السلطات القيام بشكل دوري بنشر كل ما يضيء الانضباط على العمليات الحكومية، كالتفقات العامة، إجراءات تمرير الصفقات العمومية، طرق التحصيل الجبائي.
 - 5- تشديد الأحكام القضائية: ولا يتم ذلك إلا بمراجعة قانون العقوبات، خاصة في جانب الأحكام المتعلقة بالرشوة والتزوير واستعمال المزور واستغلال المنصب للمصالح الخاصة.
 - 6- تمكين المواطن من معرفة ملفات الفساد: عن طريق نشر بشكل دوري ملفات الفساد وحققتها والأحكام القضائية الصادرة فيها وعدم الادعاء بسرية التحقيق لأن الأحكام تصدر باسم الشعب خاصة إذا تعلق الأمر بالأموال العمومية التي هي ملك الشعب.
 - 7- التشديد على أداء الأحزاب: ومراقبة مصادر أموالها باعتبارها من نوافذ الفساد السياسي، خاصة في المواعيد الانتخابية.
- المرحلة الثالثة: محاربة الفساد عن طريق تنفيذ القانون والمتابعة القضائية.
- عن طريق مباشرة تنفيذ القوانين والمتابعة القضائية أي السعي إلى القضاء على الداء من جذوره.

المطلب الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري

تهدف الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة والمساءلة، ولا يمكن ذلك إلا من خلال قواعد وضوابط داخلية وخارجية واضحة المعالم حيث تمنح الحق لمساءلة إدارة المنظمة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الأسهم جميعا، مع مراعاة مصالح العمال لتصل وتعم الفائدة حتى للمجتمع الذي تعمل به المنظمة، وتهدف كذلك للحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة لتجنب ظاهرة الإنتهازية، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام

بأحكام القوانين المعمول بها، وذلك لمواجهة ظاهرة الفساد الإداري الذي يعد من الظواهر الخطيرة التي تواجه المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء مما يعرقل التنمية الاقتصادية على المستوى الكلي والجزئي.

الفرع الأول: الأخلاقيات السلوكية ودورها في الحد من الفساد الإداري

أصبحت أخلاقيات العمل والحوكمة عاملين رئيسيين من العوامل التي تؤثر على القرارات الإستثمارية بل وتحدد تدفقات رأس المال على مستوى العالم، ومنه فإن التأكيد على محاربة الفساد وإقرار الحوكمة يقوم على المعايير الأخلاقية.

أولاً: مفهوم أخلاقيات الأعمال

1- الأخلاق هي: مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وتوصف بالحسن أو بالقبح¹.

2- مفهوم أخلاقيات الأعمال: أعطيت لأخلاقيات الأعمال العديد من التعاريف ومع ذلك يبقى هناك اختلاف حول مفهوم الأخلاقيات لدى العديد من المفكرين والكتاب فعرفت أخلاقيات الأعمال على أنها: مجموع القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح وما هو السلوك الخاطئ

وتشير أخلاقيات الأعمال إلى: القيم والمعايير الأخلاقية التي تستند لها منظمات الأعمال لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ. وعرفت أيضاً على أنها: مجموعة قواعد النشاط التي تباشر المؤسسة باحترامها اتجاه عملائها وكذلك بالنسبة للمجتمع.

ومن بين التعاريف: أنها معايير السلوك التي سيسترشد بها المديرون عند اتخاذ قراراتهم أو ممارسة تصرفاتهم التنظيمية والغرض منها يتمثل في تمكين الأفراد من المفاضلة والاختيار بين بدائل السلوك المختلفة.²

ثانياً - أهمية أخلاقيات الأعمال:

تكمن أهمية أخلاقيات الأعمال سواء بالنسبة للمؤسسة أو الأفراد الذين ينتمون إليها أو للأطراف ذات المصلحة في أنها تعد أمراً مهماً في تقوية مدى الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصائب، الذي بإمكانه توجيه المؤسسة نحو مفهوم أوسع يبرر وجودها.

¹ - بدران، أمية، مدى انطباق الحكم الأخلاقي على طلبة المرحلتين الإعدادية والثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1981م، ص303.
² - عبد الرحمان العايب، اشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات. جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2009، ص6.

وإذا أردنا الإشارة إلى أهمية أخلاقيات الأعمال فإننا سنحاول إيرادها في شكل نقاط على النحو التالي¹:

- تساعد مختلف الشرائح المكونة للموارد البشرية للمؤسسة بالالتزام بالأهداف المرسومة لهم بالاستناد الى قيم المؤسسة التي تؤثر فيهم.
- تسهل عملية صنع القرار، وتحقق احترام كل الأطراف سواء من داخل أو من خارج المؤسسة.
- تولد لدى العاملين الشعور بالثقة والفخر بالانتماء للمؤسسة.
- تقليديا كان الالتزام بالمعايير الأخلاقية يعد عائقا أمام تحقيق الربح المادي، أما حديثا فإنه يوجد ارتباط إيجابي بين الاثنين، والذي يعود بالمنفعة على المؤسسة في المدى البعيد.
- تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وهذا أيضا له مردود إيجابي على المؤسسة.
- ان الحصول على شهادة عالمية كشهادات الإيزو أو جوائز الجودة الشاملة يقترن بالالتزام من قبل المؤسسة بالعديد من المعايير الاخلاقية في إطار الانتاج والتوزيع والاستهلاك والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات بعبارة أخرى فان الشهادات الدولية بالالتزام بالمعايير الفنية في إنتاج السلع والخدمات تحمل في طياتها اعترافا بمضمون أخلاقي واجتماعي مهم أظهرته منظمة الأعمال.

ثالثا: الجوانب الأخلاقية وعلاقتها بتدعيم الحوكمة الجيدة

أصبح من المرجح أن غياب الضمير كجوهر للأخلاق وما ترتب على ذلك من تزوير واختلاس وتلاعب في الحسابات والقوائم المالية كان من أهم الأسباب وراء الأزمات التي مست دول العالم وانتهيار شركات كبرى وخروجها من السوق الاقتصادي.

فإذا كانت الحوكمة هي مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف الشركات والاقتصاديات، وهو الأمر الذي يتطلب وجود نظم تحكم تلك العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، ولا جدال من أن تحقيق سياسة ونظم الحوكمة الجيدة في كافة ميادينها وعناصرها إنما هو رهن كفاءة الإدارة المنفذة والمشرعة لتلك السياسات والنظم ومستويات الأخلاق للقوى البشرية.

لقد اتضح أنه من أسباب ظاهرة انهيار الشركات هو شيوع الفساد الأخلاقي للقائمين بإدارة هذه الشركات والمؤسسات سواء في الجوانب المالية أو المحاسبية أو الإدارية وافتقاد الممارسة السليمة للرقابة وعدم الاهتمام بسلوكيات

¹ - عبد الرحمان العايب، مرجع سابق، ص7.

وأخلاقيات الأعمال وآداب المهنة فإذا كانت الحوكمة الجيدة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد الإداري والمالي، فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف، كما أن حوكمة الشركات لا يمكن تطبيقه بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم، والذين يقصد بهم أعضاء مجلس الإدارة، لأن الاقتناع بمبادئ حوكمة الشركات ومتطلباتها لا يفيد إذا كان أي منهم يدمر سوء نية أو أن أخلاقياته له تسريب معلومات مهمة قبل صدورها¹.

الفرع الثاني: أهمية الحوكمة في مكافحة الفساد في الإدارة الجزائرية

إن الحوكمة ترتبط ارتباطا وثيقا بعملية الاصلاح ومحاربة الفساد ويمكن أن تحدد عناصر الحوكمة وأهميتها في مكافحة الفساد الإداري في الإدارة العمومية الجزائرية من خلال:²

- 1- **ضرورة المحاسبة:** إن المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن تكون قادرة وواعية بأنه من واجبا إثبات أن ما تقوم به من أعمال ، وما تتخذه من قرارات يتطابق وأهداف محددة مسبقا.
- 2- **الشفافية:** يجب أن تكون أعمال وقرارات المؤسسات العمومية شفافة بدرجة يمكن مراجعتها والاطلاع عليها من قبل مختلف الهيئات العمومية المجتمعية الأخرى.
- 3- **الكفاءة والفعالية:** على المؤسسات العمومية الاهتمام بتقديم أعمال ذات جودة عالية، لاسيما فيما يتعلق بالخدمات العمومية المقدمة للعاملين، دون أن تختلف هذه الخدمات عن أهداف القائمين على القطاع العمومي.
- 4- **تفهم متطلبات المجتمع:** تتمتع السلطات والمؤسسات العمومية بالإمكانات اللازمة ودرجة عالية من المرونة تسمح لها بالاستجابة السريعة لمتطلبات المجتمع، ومنه يجب أن تقبل المراجعة لدور الدولة ومؤسساتها كلما تطلبت حاجة المجتمع لذلك.
- 5- **الاستشراف:** حيث يجب أن تتمتع لدى المؤسسات العمومية بالإمكانات اللازمة لاستباق المشاكل التي يمكن أن تواجه المجتمع انطلاقا من المعطيات المتاحة والاتجاهات في مختلف أوجه حياة المجتمع.
- 6- **سياسة القانون:** على المؤسسات العمومية السهر على تطبيق القانون والتشريعات المختلفة بصورة عادلة وشفافة مع توفير الدولة لأجهزة رقابية على هذا المستوى.

¹ - ديالا جميل محمد الرزي، مبادئ وقواعد السلوك الأخلاقي كرابط فاعل بين حوكمة الشركات ومكافحة الفساد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشري، العدد الثاني، 2012، ص252.

² - أريس وفاء، بن عيسى ليلي، الحكم الرشيد كآلية لمعالجة الفساد في الإدارة العمومية الجزائرية، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص15.

الفرع الثالث: دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري

سيتم التطرق لأهم وأخطر أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي التي تساعد على ارتكاب جرائم التلاعب والغش المالي والفني والفساد الإداري في الشركات.

أولاً: إستراتيجية مواجهة الفساد المالي والإداري:

الالتزام بأحكام القوانين المعمول بها، والعمل على ضمان مراجعة دورية للأداء المالي والاقتصادي للمنظمة، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجان مجلس إدارة ذات كفاءة لمراجعة ومحاسبة الإدارة للوصول إلى مستوى الشفافية والعدالة والمساءلة المنشود، وذلك لمواجهة ظاهرة الفساد الإداري والمالي التي تعد من الظواهر الخطيرة التي تواجه المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء مما يعرقل التنمية الاقتصادية على المستوى الكلي والجزئي، فيجب اكتشاف هذا الغش الذي يحصل في الشركات ومن أجل ذلك يجب وضع إستراتيجية لمواجهة الفساد الإداري والمالي الحاصل في الشركات.

وتتكون هذه الإستراتيجية من العناصر التالية:¹

- إصلاح الهيئات الحكومية، محاربة الأداء البيروقراطي وتقييم أساليب العمال بصفة مستمرة.
- تحسين النظام القضائي وتوفير جميع الإمكانيات من أجل تنفيذ القوانين.
- النزاهة والعدالة في العمل ولتحقيق ذلك لا بد من تعزيز العلاقة بين أصحاب المصالح لتحقيق أهداف الشركة وجعلهم جزءاً من إستراتيجية الشركة طويلة المدى، كما أن المسؤولية وقبول المحاسبة تجاه المساهمين وأصحاب المصالح يعطي للشركة ميزة تنافسية.
- ممارسة حوكمة الشركات في الشركات العامة والخاصة لان كلاهما مرادف للآخر يساهمان في تطوير الاقتصاد.

ثانياً: دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري

يعد الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة بصفة عامة، والشركات المملوكة للدولة بصفة خاصة . ويتمثل الفساد المالي والإداري بالمكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع ، ويترتب عليها تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها ، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء، ومن بينها:²

¹ - فاتح غلاب، مرجع سبق ذكره، ص 9.

² - عباس حميد التميمي، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة، متوفر على الموقع التالي: <https://www.mobt3ath.com/uploade/book/book-11937.doc> تاريخ الإطلاع 2019/3/20.

1- الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة . ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي:

1-1. مجلس الإدارة:

يذكر كل من Harianto و Singh إن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها ، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة.

2-1. لجنة التدقيق:

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

3-1. التدقيق الداخلي:

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة ، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصدقية و العدالة و تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي، وفي هذا السياق يرى Archambeault أن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة ، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير.¹ وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية ووظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة، فقد أكدت لجنة

¹- Cadbury Committee , Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance , London ,Gee and Co. ltd. , 1992, p. 30.

كاديري Cadbury committee على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير، ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها¹.

2- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، ومن بين هذه الآليات²:

1-2. منافسة (سوق المنتجات/ الخدمات) وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق (المنتجات/ الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة)، وإنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس. إذن إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني إن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالباً ما تحدد اختبارات الملائمة للتعين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركائهم إلى الإفلاس أو التصفية.

2-2 الاندماجات والاستحواذات:

مما لاشك فيه أن الاندماجات والاستحواذات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى إن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالباً ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج³.

2-3 التدقيق الخارجي:

يؤدي المدقق الخارجي دوراً مهماً في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، وليس مقبوليتها فقط، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة

¹ - عباس حميد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² - بروش زين الدين ودهيمي جابر، دور آليات حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص ص 16-17.

³ - John, Kose and Kedia, Simi, " Design of Corporate Governance : Role of Ownership Structure , Takeovers, and Bank Debit " , 2003. www.Icf.som.yale.edu/pdf , p.9.

وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق، إن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة¹.

2-4 التشريع والقوانين:

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم. فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes-Oxly Act متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية والطلب من المدير التنفيذي CEO ومدير الشؤون المالية (CFO) الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة. كما أنط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لربائنها بلجنة التدقيق².

3 آليات الحوكمة حسب G.CHARREAUX

حسب (G . Charreaux) فإنه من الصعب تحديد حدود الشركة وما هو داخلي عما هو خارجي فإقترح تقسيم آليات الحوكمة إستنادا إلى المعيارين التاليين:³

- الخصوصية **Spécificité** : وهو مصطلح مستوحى من نظرية تكاليف التبادل فالشيء الخاص بالشركة هو الذي يميزها عن غيرها ومن الصعب تقليده من السوق .
- العامة : تخص كل الشركات بدون تمييز وبغض النظر عن نوع الشركات.
- القصدية **Intentionnalité** : وهو كل ما يوضع بصفة إرادية وبكل حال فهو معيار لا يخص الشركة وإنما يخص كل الشركات، كالقوانين والتنظيمات .
- التلقائية: وهي التي من الصعب التحكم فيها من طرف الشركة.

وفيما يلي عرض موجز لهذه الآليات حسب هذين المعيارين المبينان في الجدول أدناه

¹- Abbott, L. G. and Parker, S, " **Auditor Selection and Audit Committee Charecteristics** ", Auditing : A Journal of Practes and Theory Vol. (19) , 2000,p.47

²- عباس حميد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص11.

³ Frédéric Parrat , OPCIT , P 19.

الجدول رقم : (1-2) يمثل آليات التحكم المختلفة والمقترحة من طرف G.Charreaux

نوع الآلية	خاصة بالشركة فقط	عامة وتخص كل الشركات
آليات قسدية (عمدية) وتنظيمية أي مؤسساتية	- الرقابة المباشرة للمساهمين - مجلس الإدارة - أنظمة الأجور وأنظمة الإهتمام - الهياكل الرسمية - المدققون الداخليون - لجان الشركة - النقابات العمالية	- المحيط التنظيمي والقانوني (قانون الشركات، العمل، قوانين الإفلاس، القانون التجاري ...) - النقابات الدولية - المدققون الداخليون - منظمات حماية المستهلكون
آليات تلقائية	- شبكة الإتصال غير الرسمية - الرقابة المتبادلة - ثقافة الشركة - السمعة تجاه العمال (إحترام العقود)	- سوق السلع والخدمات - السوق المالي - الوساطة المالية- القرض ما بين المؤسسات - سوق العمل- الساحة السياسية - سوق رأس المال الإجتماعي - المحيط الشركاتي (المؤسسي) - المحيط السمعي والبصري - ثقافة الأعمال - سوق التدريب والتكوين

Source : G.Charreaux, Vers une théorie du gouvernement d'entreprise, Cahier de recherche CREGO, 1996, P 09.

1- الآليات القسدية الخاصة بالشركة:

- الرقابة المباشرة للمساهمين: من خلال الإجتماعات المنعقدة مع المدير ومجلس الإدارة وذلك للرقابة المباشرة على أداء الشركة.

- مجلس الإدارة: بدوره يراقب أداء المدراء التنفيذيين، كونه مسؤول أمام الجمعية العامة للمساهمين.

- أنظمة الأجور وأنظمة الإهتمام: حسب (Jensen et Meckling) 1976، كل مدير لا يملك حصة مساهمة مهمة فهو يهدف إلى إستعمال موارد الشركة لإشباع حاجات شخصية وتكلفة الإشباع يتحملها المساهمون، فمن الطرق المستعملة حديثا لمعالجة هذا المشكل هو ربط الأجر بالنتائج المحققة، ومن أنظمة الإهتمام نذكر الترقية، التدريب السكن الوظيفي الضمان الإجتماعي، المتابعة الطبية وخدمات أخرى تهتم بها الشركة لصالح موظفيها وعمالها بصفة عامة¹.

¹ Eustache Ebondo wa madzila , La gouvernance d'entreprise, sans édition, L'Harmattant, Paris, 2005 , PP 34 -35

فكلما كان المدراء مساهمون في الشركة، كلما تساوت أهدافهم مع أهداف المساهمين لهذا يدعم المساهمين مساهمة المدراء لتوحيد المصالح بينهم¹.

- الهياكل الرسمية: التي تفرض بدورها قوانين وإجراءات، تحد من حرية المدراء.

- المدققون الداخليون: وذلك للرقابة على أداء الإدارة من جهة، ومدى تطبيقها للقوانين والإجراءات المعمول بها في نشاط الشركة، والمدققون الداخليون هم مستخدمون (**Fonctionnaires**) يكلفهم المساهمون لدعم فعالية الرقابة على الشركة وللمدقق الداخلي ثلاث مهام أساسية²:

أ- مهمة دائمة تتمثل في الرقابة المحاسبية لوضعية الشركة المحاسبية والمالية وتمثل في التحقق من الحسابات والتسويات وكذلك صدق الحسابات وتطابق معلومات الشركة مع المعلومات المقدمة لمجلس الإدارة والملفات الممنوحة للمساهمين .

ب- مهمة الإعلام (**Informer**) وتتمثل في إعلام الجمعية العامة للمساهمين حول وضعية الشركة وبعض الجوانب الاجتماعية فيها .

ج- مهمة التنبيه وتتمثل في تنبيه المدير والمساهمين حول المشاكل الممكن حدوثها.
- لجان الشركة: سواء كانت لجان مجلس الإدارة أو لجان أخرى مخصصة وأهم اللجان :
أ- لجنة التدقيق: وتشرف على مدى فعالية التدقيق الداخلي والخارجي للشركة .

ب- لجنة الرواتب والأجور: وتحدد الرواتب والأجور والمكافآت والحوافز لأعضاء الإدارة وقفا لأسس موضوعة والإفصاح عن المبالغ المدفوعة للأعضاء في التقرير السنوي لمجلس الإدارة³.

وتسمى هذه اللجنة كذلك بلجنة الترشيحات والمكافآت ومن مهامها⁴:

- التأكد من استقلالية أعضاء مجلس الإدارة بشكل مستمر.

2- إعداد السياسة الخاصة بمنح المكافآت والحوافز والرواتب في الشركة ومراجعتها بشكل سنوي.

3- تحديد احتياجات الشركة من الكفاءات على مستوى الإدارة التنفيذية العليا والموظفين وأسس إختيارهم .

4- إعداد السياسة الخاصة بالموارد البشرية والتدريب في الشركة، مراقبتها، تطبيقها ومراجعتها بشكل سنوي.

¹ Frédéric Parrat , OPCIT , P 17.

² Eustache Ebondo wa madzila , OPCIT , P 39.

³ معراج عبد القادر هواري - أحمد عبد الحفيظ أجدل، مداخلة بعنوان " حوكمة الشركات المساهمة "، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية، ص 02.

هيئة الأوراق المالية، دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان، ص 084

وتتألف هذه اللجان من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، لا يقل عددهم عن ثلاث أعضاء.

بالإضافة إلى كل هذه اللجان، يستطيع مجلس الإدارة إنشاء لجان أخرى متخصصة لحل المشاكل أو غير ذلك.

- النقابات العمالية: وذلك للدفاع عن حقوق العمال، وتعتبر وسيلة للضغط على المدراء بصفة قانونية ودفعهم لتحقيق مصالح العمال.

2- الآليات القصدية العامة: التي تشمل كل أنواع الشركات :

- المحيط التنظيمي والقانوني (قانون الشركات، العمل، قوانين الإفلاس، القانون التجاري...) ويشمل قانون الشركات المعمول به في الدولة، بالإضافة إلى تشريعات العمل قوانين المالية والضرائب القانون التجاري وقوانين الإفلاس إن إستدعى الأمر حل الشركة.

- النقابات الدولية: وتمثل تشريعات حماية الإنسان من مناخ عمل، أجر، صحة ... إلخ .

- المدققون القانونيون (الخارجيون): خاصة المكلفين من طرف الدولة لمتابعة القوائم المالية لمصالح الضرائب وغيرها، وعلى المدقق أن يكون مستقلا عن الشركة وعن أعضاء مجلس إدارتها وألا يكون مساهمتها فيها أو عضوا ذا خبرة في مجلس إدارتها(مستشار)¹.

3- الآليات التلقائية الخاصة :

- شبكة الإتصال غير الرسمية : وتعتبر وسيلة غير رسمية لنقل المعلومات تمتاز بالمرونة والحرية، بحيث يعبر كل عامل عما يراه في الشركة، ويصرح به بكل حرية.

- الرقابة المتبادلة: بين مجلس الإدارة والإدارة على رأسها المدراء التنفيذيون من جهة وبين الإدارة والعمال من جهة أخرى، وكذلك يتم تقييم أداء الإطارات والعمال بصفة دائمة في سوق العمل وقيمتهم في السوق تتحدد بنتائج الشركة، فهم يعلنون عنها كلما كانت النتائج جيدة.

- ثقافة الشركة: تعتبر وسيلة ضاغطة على المدير، بحيث يصعب تغييرها، ويجب التأقلم معها.

- السمعة تجاه العمال (إحترام العقود): أي سمعة الإدارة تجاه العمال، ومدى تحقيقها لأهدافهم.

¹ قواعد حوكمة الشركات المصرية (دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية)، أوت 2005، ص21

4- الآليات التلقائية العامة: تتمثل فيما يلي¹:

- سوق السلع والخدمات: حسب (Demsetz) 1983، فإن الإستراتيجيات المتخذة من طرف المدير لإشباع حاجاته على حساب أهداف الشركة يؤدي إلى إنخفاض تنافسية الشركة ومنه إلى زوالها فالتنافسية هي أداة للحد من إنتهازية المدراء.

كلما كانت المنافسة كبيرة، رفع ذلك من الضغط على المدراء لرفع تنافسية الشركة.

- السوق المالي: عند الحاجة للتمويل، فإن السوق المالي يفرض على المدراء أداء جيد لتمويل أنشطة الشركة من طرف السوق المالي، وبالتالي تعتبر أداة جيدة للضغط على المدراء ومجلس الإدارة للرفع من أداء الشركة.

- الوساطة المالية: السمسرة والسفستجة بحيث يراقبان الشركات للبحث عن فرص للإستثمار.

- القرض ما بين المؤسسات: خاصة المؤسسات المالية، فهي تتطلب مستوى أداء معين لمنح القروض وبالتالي تعتبر وسيلة رقابية على أداء الشركة.

- سوق العمل: العمال يراقبون الشركات وفي حالة العجز فإنهم يفرضون شروط لهم كأجر مرتفع مثلاً.

- الساحة السياسية: كل القوانين والتشريعات التي تمس نشاط الشركة وتؤثر عليها.

- سوق رأس المال الإجتماعي: وذلك عند الحاجة لرفع رأس المال، وإستخدامه في الإستثمار.

- المحيط الشركاتي (المؤسسي): المنافسة، المقابلة من الباطن، الموردون، الممولون.. الخ

- المحيط السمعي والبصري: التكنولوجيا المستخدمة لدى الشركة ولدى منافسيها.

- ثقافة الأعمال: وتعبير عن أخلاقيات الأعمال السائدة في مهنة الشركة.

- سوق التدريب والتكوين: فالمؤسسات التدريبية تراقب الشركات والتكنولوجيا المستخدم وذلك لكي تعرض خدماتها لتكوين عمال تلك الشركات.

الفرع الرابع: الأضرار المترتبة على عدم الالتزام بحوكمة الشركات

من أهم الأمثلة الواضحة لعدم التزام الشركات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات هو انهيار وإفلاس شركة إنرون للطاقة والتي كانت من أكبر الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد ضللت الشركة المساهمين وكل الجهات العامة بسوق الأوراق المالية، حيث تم بعلم مديريها الاتفاق مع مراقب الحسابات على التلاعب في التقارير المالية لإخفاء

طلحة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 121.

الخسائر وتضخيم الأرباح مما أدى إلى ارتفاع القيمة السوقية لأسهمها في البورصة، بالإضافة إلى ذلك قاموا المديرين التنفيذيين بها بالاستفادة من المعلومات الداخلية المتاحة لديهم عن حقيقة المركز المالي للشركة وقاموا ببيع أسهمهم بالشركة لتحقيق أرباح شخصية.

حيث تعد شركة إنرون نموذج واضح في الإخلال بمبادئ حوكمة الشركات نتيجة عدم الالتزام بالشفافية تجاه المستثمرين فضلا عن عدم تحمل المسؤولية من قبل المديرين التنفيذيين واستغلالهم لنفوذهم ومراكزهم القيادية في تحقيق مكاسب شخصية وذلك من خلال التلاعب في التقارير المالية وإهدار حماية حقوق صغار المستثمرين.

وهنا يثار سؤال في غاية الأهمية، وهو هل كانت الشركة لديها نظام للحوكمة خاص بها تم وضعه وفقا لمبادئ حوكمة الشركات المطبقة بالسوق المالية المدرجة به أسهمها أم لا؟ والإجابة هي نعم، فالشركة لديها نظام يتفق مع تلك المبادئ ولكن درجة التزام الشركة في تطبيق تلك المبادئ هو الذي أدى لحدوث تلك الانحرافات، فقيام الدول عن طريق هيئات السوق المالية بما بوضع لائحة لحوكمة الشركات ومطالبة الشركات المقيدة بأسواقها المالية بوضع نظام للحوكمة خاص بها يتفق مع حجمها وظروفها وفقا لمبادئ تلك اللائحة ليس كافي لضمان سلامة أداء تلك الشركات، بل الأهم من ذلك هو التزام تلك الشركات بتطبيق تلك المبادئ¹.

الفرع الخامس: سبل تفعيل دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري.

إن الحديث عن سبل تفعيل كل تلك الآليات الحوكمية المتوفرة في يد الجميع من أجل مكافحة والتصدي للفساد المالي و الإداري يعد ضربا من المحال بالنظر للواقع المعاش لكن هذا لا يمنع من وجود فسحة الأمل و التي تحفز الطامحين لتحقيق ذلك الهدف .

و مما سبق يمكن اقتراح بعض السبل و الطرق التي تمكن من تفعيل بعض الآليات و الزيادة من نتائجها الايجابية كما يلي²:

- تحسين و دعم المنظومة القانونية بالمزيد من التوصيات و التعليمات الصادرة عن المنظمات الدولية غير الحكومية.
- تدعيم استقلالية القضاء و نقلها من مرحلة الكلام و الأحلام إلى أرض الواقع المعاش حتى تمنح للحوكمة و أصحابها دفعا معنويا و سلطة تمكنهم من العمل بأريحية.
- تحرير النظام الجبائي من السطحية و البيروقراطية و تسهيل إجراءاته و تبسيطها أكثر.
- دعم مهنة المراجعة و تطويرها لتلعب دورها المنوط بها قياسا على عمل و مستوى الجمعيات المهنية الدولية
- إعطاء المراجعين الخارجيين و المدققين المزيد من السلطات ليتمكنوا من ردع و المساهمة في العملية.

¹ مفيد عبد اللاوي، عبد الوهاب نصرات، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² بريجة فاتح، سبل تفعيل آليات الحوكمة والحد من الفساد الإداري، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول: آليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي و الإداري و الحد من الأزمات - الواقع و المأمول- يوم 08 نوفمبر 2018 بالمركز الجامعي بأفلو، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، ص 13.

- إصلاح النظام المصرفي الذي لم يعد مواكبا للعصر الذي نحن فيه بتاتا.
- إلزام المؤسسات بإنشاء لجان داخلية للرقابة الداخلية من خلال سن قانون لذلك.
- إصلاح البورصة و تحديث قوانينها و دعمها لتصبح سوقا ماليا حقيقيا يمكن للدولة من خلاله تمرير سياساتها و وجهات نظرها و مراقبة المتعاملين الاقتصاديين.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنعرض من خلال هذا المبحث مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت لموضوع دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري.

المطلب الأول: دراسات متعلقة بحوكمة الشركات والفساد الإداري

سنعرض من خلال هذا المطلب أهم الدراسات المتعلقة بحوكمة الشركات وفي ما يلي موجز لأهم تلك الدراسات

الفرع الأول: دراسات محلية

- دراسة خنيش يوسف بعنوان: أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة الشركات "دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة في البورصة الجزائرية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015/2014.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول: هل للثقافة التنظيمية دور في تفعيل حوكمة الشركات في المنظمات الجزائرية؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أن هل للقيم والمبادئ الفردية، العادات، التقاليد، الأساطير والخرافات، التواصل والعلاقات الداخلية، الطقوس الدينية والقوانين دور في تطبيق وتفعيل حوكمة الشركات. كانت هذه الدراسة على عينة من ثلاث مؤسسات عمومية: مجمع صيدال، شركة روية، فندق الأوراسي بالجزائر العاصمة. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم والمبادئ الفردية، العادات والتقاليد وبين مبادئ حوكمة الشركات.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تاريخ الشركة وقصصها.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والعلاقات الداخلية، الطقوس الدينية والقوانين، التغيير الثقافي وبين مبادئ حوكمة الشركات.

- دراسة عبيد نعيمة، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات - دراسة حالة الجزائر - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2009م.

حاولت هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن تساهم آليات الرقابة في تفعيل حوكمة الشركات؟ وما مدى استجابة البيئة الجزائرية مع هذه الآليات في إطار ما يحيط بها من متغيرات؟

وهدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل في اشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات بالإضافة إلى محاولة التحكم أكثر في الجانب النظري للموضوع بغية التعرف أكثر على المقاربات التي تحكمه وإبراز التجربة الجزائرية في ميدان حوكمة المؤسسات من خلال الآليات الرقابية المدروسة، من واقع مدى تكيف ممارساتها مع تطبيقات الحوكمة. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن فعالة الآليات التي تم التركيز عليها : مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، إنما يتوقف جزء كبير منها على البيئة المحيطة بهذه الآليات نتيجة إما عدم اكتمال أو عدم توفر الشروط الضرورية في هذه البيئة نتيجة تجمع عوامل وإما نتيجة عوامل أخرى ناتجة عن الظروف الخاصة التي تمر بها المؤسسات الجزائرية.

وأن السلوكيات التي تميز آليات عمل مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية باعتبارها آلية من آليات الرقابة قد أثبتت عدم فعاليتها في مواجهة المشاكل الملقاة على عاتقها والقيام بوظائفها بشكل تام.

وأن مجالس إدارة المؤسسات العمومية لم تستطع ممارسة دورها بالشكل الذي كان يرجى منها، فغياب هذا الدور لوحظ بشكل جيد، وهذا ما دعا إلى تقييم دور هذه الآلية التي من المفروض أن يكون لها دور أساسي في إطار مجموع أنظمة الرقابة، فمجلس الإدارة يجب أن يخرج من الأدوار الكلاسيكية نحو أدوار أخرى تستجيب أكثر إلى معيار الفعالية.

- دراسة حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص قانون عام، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012-2013م.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل في بيان الآليات القانونية التي رصدتها المشرع الجزائري لمكافحة الفساد الإداري، وهذا بالإضافة إلى أهداف تكميلية وفرعية يمكن حصرها فيما يلي:

- التشخيص الدقيق لظاهرة الفساد الإداري.
- استعراض وتقييم السياسة الجنائية والإدارية لمكافحة الفساد الإداري.
- الوقوف على دور الأجهزة الأخرى المعنية بمكافحة الفساد الإداري.
- تحديد المعوقات والعقبات التي تقف حائلا دون نجاح الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد الإداري.
- الوقوف أخيرا على الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تلقي الصعوبات التي تعترض مكافحة الفساد الإداري في الجزائر.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وحد المشرع الجزائري العقوبات المقررة لأغلب جرائم الفساد الإداري وهي عموماً تتراوح بين الحبس من سنتين إلى عشرة سنوات وغرامة مالية من مأتي ألف إلى مليون دينار.

- من أخطر صور الفساد الإداري ذات الصبغة التأديبية هو عدم مراعاة المبادئ والمعايير الموضوعية في تعيين الموظفين والتي تؤدي إلى اختيار الموظفين، كمخالفة مبدأ المساواة في الإلحاق بالوظائف العامة والتي من أهم صورها التمييز بين المرشحين لاعتبارات سياسية أو دينية على أساس الجنس، أو عدم الالتزام بمبدأ الجدارة والاستحقاق في التوظيف وفي ظلّه لا تراعى الإدارة العامة ولا تولي اهتماماً أثناء التوظيف.

- توسيع تدخل مجلس المحاسبة ليشمل رقابة كل الهيئات العمومية مهما كان نظامها القانوني وخصوصاً المؤسسات العمومية الاقتصادية.

2- دراسة بوشلاغم حنان، دور أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن - ديسمبر 2017 - جامعة جيجل، الجزائر 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الفساد الإداري وأخلاقيات المهنة والمسؤولية الاجتماعية التي تعد أحد الخطوات المهمة في علاج بعض المشكلات التي تواجه المؤسسات وبالتالي النهوض بمستوى أدائها، لتكون أكثر قدرة على المنافسة خاصة في ظل الاتجاه نحو العالمية.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعزيز أخلاقيات الأعمال و ضرورة أن تقوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتحديد السياسات الاخلاقية وتوزيعها عبر المؤسسات.

- دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري مع الإشارة لحالة الجزائر ل: بوسعيد حبيبة.

- العمل على إيجاد وتفعيل مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة والالتزام بها من طرف المجتمع.

- فهم ودراسة وتحليل العناصر المكونة للمبادئ الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية باعتبارها من أحد الركائز الهامة لمحاربة الفساد الإداري وذلك لضمان نجاح المؤسسة وديمومتها.

الفرع الثاني: دراسات عربية

- دراسة جميل حسن النجار، قياس أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي : دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، مقال ضمن مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث 2016، العدد الخامس عشر، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين 2016.

حاولت هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى التزام الشركات المساهمة العامة بقواعد مدونة حوكمة الشركات؟.

هدفت الدراسة الى قياس أثر الالتزام بقواعد حوكمة الشركات في فلسطين على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة لبيان أثر ذلك على مقاييس الأداء المالي بالعائد على الأصول.

ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في توضيح وقياس أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين وتهدف للخروج بتوصيات ذات علاقة والتي يمكنها أن تفيد الشركات والمستثمرين والجمهور بشكل عام بالإضافة إلى فتح المجال أمام الدراسات والأبحاث الأخرى وذلك لقللة الدراسات في هذا المجال على المستوى المحلي في فلسطين. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام من قبل الشركات العامة الفلسطينية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات حيث يحقق قطاع البنوك أعلى نسبة تطبيق لقواعد حوكمة الشركات 75 بالمئة يليه في الترتيب قطاع التأمين بنسبة 70 بالمئة ومن ثم القطاعات الأخرى: الصناعة والاستثمار والخدمات.

ومنه يمكن القول بأن هناك التزام متفاوت من قبل شركات المساهمة العامة الفلسطينية في تطبيق قواعد حوكمة الشركات. وهذه النتائج دلالة على زيادة الوعي والاهتمام من قبل إدارات الشركات المساهمة العامة لأهمية الالتزام بقواعد الحوكمة.

- دراسة سارة بنت صالح عيادة الحمشي، هيفاء بنت عبد الرحمان صالح بن شلهوب بعنوان: مظاهر الفساد الأكاديمي في الجامعات والمؤشرات التخطيطية للحد منها. مركز أبحاث كلية الخدمة الاجتماعية- عمادة البحث العلمي- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان ، المملكة العربية السعودية، 2016م.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مظاهر الفساد في الجامعات، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مظاهر الفساد في الإداري في الجامعة المتعلقة بالبحث العلمي.

- التعرف على مظاهر الفساد في الجامعة المتعلقة بخدمة المجتمع.

- الإجراءات التي تتخذها إدارة الجامعة لحماية النزاهة والحد من الفساد في الجامعة.
- الوصول إلى مؤشرات تخطيطية للحد من مشكلة الفساد في ضوء الجهود المبذولة لمكافحة الفساد عالمياً بصفة عامة وفي المملكة العربية السعودية بصفة خاصة
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:
- أبرز مظاهر الفساد تتمثل في احتكار بعض أعضاء التدريس مقررات معينة لتدريسها كل فصل ووجود أحزاب داخل القسم التعليمي مما يؤثر سلباً على اتخاذ بعض القرارات الإدارية.
- أبرز مظاهر الفساد دفع مبالغ مالية للنشر العلمي دون تحكيم وقد يعود ذلك إلى أن بعض أعضاء هيئة التدريس يرغب في النشر العلمي لأبحاثه بأي أسلوب للحصول على الترقية.
- من أهم الإجراءات الواجب اتخاذها من قبل إدارة الجامعة للحد من الفساد تفعيل إدارة المتابعة للمحافظة على الجوانب المتعلقة بالجانب الأكاديمي وعمل جولات متابعة تفتيشية للوقوف على مناطق القصور ومراقبة سير العمل للتأكد من مطابقته للأنظمة الرقابية واللوائح.

الفرع الثالث: دراسات أجنبية

1-دراسة NAJAR سنة 2012 بعنوان " the impact of corporat governance on the performance companies in Bahrain"

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير آليات حوكمة الشركات على أداء شركات التأمين في البحرين بهدف فهم كيفية تقليل تكاليف بشكل فعال قد تم تصميم هيكل تنظيمي مناسب لتمييز بين حوكمة الشركات الجيدة والسيئة التي تساهم بدورها في بناء الثقة في السوق وجذب الاستثمار الإيجابي للشركات، وتم تحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة والمتمثلة في خمس شركات تأمين مدرجة في سوق البحرين وذلك من خلال فترة 2001-2005 وبلغ عدد المشاهدات 30 مشاهدة.

خلصت الدراسة إلى أن لأبعاد الحوكمة تأثير ذو دلالة إحصائية في قطاع التأمين وأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات على أداء شركات التأمين.

المطلب الثالث: دراسات متعلقة بدور حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري

- دراسة بعنوان " دور مبادئ حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري في الجزائر دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية : لطلحة أحمد، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الإقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة عمار ثليجي، الأغواط الجزائر، 2018/2017.

حاولت هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: ما هو دور مبادئ حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية آليات حوكمة الشركات في المؤسسات العمومية الجزائرية ومدى مساهمة التشريعات والقوانين السائدة في الجزائر في مكافحة الفساد بصورة فعالة. وكيف لمبادئ الحوكمة الداخلية والخارجية أن تساهم في مكافحة الفساد المالي والإداري؟ وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة ومكافحة الفساد المالي والإداري؟ كانت هذه الدراسة على عينة من ثلاث مؤسسات عمومية: مجمع صيدال، شركة روية، فندق الأوراسي بالجزائر العاصمة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تم تأكيد صحة الفرضية الأولى التي تنص بوجود فساد مالي وإداري في الجزائر.
- تم تأكيد الفرضية الثانية التي تدل على أن أكثر أشكال الفساد انتشارا هي الرشوة.
- وجود فروق جوهرية بين درجات أفراد العينة في حوكمة الشركات تبعا لنوع الشركة، وذلك لصالح أفراد شركة روية التي تعتبر الأكثر تطبيقا لمبادئ حوكمة الشركات.
- هناك وعي وإدراك واحترام لمسؤولي وإطارات الشركات المدروسة لمبادئ الحوكمة.
- تعتبر الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة فعالة في الرقابة على هذه الشركات.
- الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة صمام أمان ضد الفساد المالي والإداري.
- تأكد أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة ومكافحة الفساد المالي والإداري.

- دراسة بعنوان: نظام المعلومات الحاسوبية كأداة لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات والحد من الفساد المالي والإداري: شتومي ميلود، كحول صورية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يوم 6-7 ماي 2012.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول: ما مدى دور الحوكمة في تحسين وظيفة البحث والتطوير لدى منظمات الأعمال.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تسيير فعال ورشيد لدى المنظمة، وهو ما يطلق عليه بالحوكمة، يسمح لها بتنظيم كافة النشاطات وعدم الخلط بين المهام، وهذا ما يعزز الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير داخل المنظمة.
- إعطاء الحرية للمسير، مما يوفر له الجو الملائم للإبداع داخل المنظمة.
- اختيار الأفراد المناسبين، أصحاب الكفاءة والمستوى العالي في مجال البحث والتطوير لأن جودة هذه الوظيفة تعتمد على الأفراد الموكل إليهم القيام بها.
- دراسة بعنوان: دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري - مع الإشارة لحالة الجزائر - ل: بوسعيد حبيبة، بوساق عبد المجيد، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: آليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري والحد من الأزمات. - الواقع والمأمول - المركز الجامعي بآفلو الجزائر، يوم 08 نوفمبر 2018.

حاولت هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية: فيما يتمثل دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد الإداري والمالي في الجزائر؟

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر أهمها:

- إبراز الإطار النظري والمفاهيمي لحوكمة الشركات والفساد الإداري والمالي.
 - تبيان دور الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري والمالي.
 - قراءة واقع الحوكمة في الجزائر ودورها في مكافحة الفساد الإداري والمالي في الجزائر.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى:

إن تبني مفهوم الحوكمة بشكل أوسع من شأنه يساهم بشكل كبير في مكافحة الفساد الإداري والمالي، ورغم جهود الدولة الجزائرية في تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال إصدار عدة قوانين وتعليمات يبقى مصطلح الفساد المتفشي هاجس وعائق أمام تحقيق أهداف حوكمة الشركات خاصة منها تنمية واستقطاب الاستثمارات المحلية والأجنبية.

- 4- دراسة بعنوان: دراسة تحليلية لظاهرة الفساد في الجزائر: السياق التاريخي وطرق المكافحة، ل: ميلود بورحلة، سمير لعيسوف، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول: آليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري والحد من الأزمات الواقع والمأمول المركز الجامعي آفلو 8 نوفمبر 2018.

حاولت هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية: ما آثار الفساد على الاقتصاد في الجزائر؟ وما طرق مكافحته؟ هدف البحث إلى تقريب مفهوم الفساد، أنواعه وأشكاله وكذا تشخيص واقعه في الإقتصاد الجزائري وإبراز آثاره السلبية على مؤسسات الدولة وضرورة مكافحة الظاهرة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن ظاهرة الفساد لها عواقب وخيمة على أجهزة الدولة ومؤسساتها، ذلك أن الظاهرة تعمل على ضعف مظاهر الدولة السياسية، الأمنية والإقتصادية وتؤدي إلى إنهارها مما يسبب إخفاقات تنموية للبلد وتعيق تقدمه وتنهب ثرواته وتعرقل مسيرة تطوره، وعلى مستوى المجتمع يؤدي الفساد إلى تدهور الجوانب الأخلاقية فيه وإخلال بالعلاقات الإجتماعية السائدة، والظاهر أن الفساد له إمتدادات تاريخية في الإقتصاد الجزائري، فهو ينتشر في الجهاز الوظيفي الحكومي، ومتواجد في مفاصل المؤسسات الرسمية للدولة الجزائرية، كما أن الجهود المحتشمة في مكافحته لم ترق بعد إلى المستوى المطلوب وتطلعات الشعب، لذا وجب على النخبة الحاكمة أن تعزز من آليات مكافحة الفساد وإصلاح المؤسسات من خلال إصدار القوانين وتطبيقها على أرض الواقع وتبني الشفافية والمساءلة والحوكمة.

المطلب الرابع: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال الجدول الموالي سوف نبين ما تم الإستفادة منه من هذه الدراسات السابقة وأهم ما ميزها عن الدراسة الحالية:

الجدول رقم (3/1): مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

عنوان الدراسة	ما تم الاستفادة منه من هذه الدراسة	الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية
دراسة خنيش يوسف بعنوان: أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة الشركات "دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة في البورصة الجزائرية	أن القيم والمبادئ الفردية ، العادات والتقاليد، الأساطير والخرافات ، التواصل والعلاقات الداخلية، الطقوس الدينية والقوانين كلها لها دور في تطبيق وتفعيل حوكمة الشركات.	ركزت هذه الدراسة على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة الشركات، أما الدراسة الحالية فركزت على دراسة دور الحوكمة في الحد من الفساد الإداري، ركزت الدراسة الحالية في دراسة حالة مؤسسة واحدة، أما هذه الدراسة كانت على ثلاث مؤسسات عمومية.
عبدي نعيمة، دور آليات الرقابة	مدى مساهمة آليات الرقابة في تفعيل	ركزت الدراسة على مدى مساهمة

<p>آليات الرقابة في تفعيل حوكمة الشركات، أما الدراسة الحالية فركزت على مدى مساهمة حوكمة الشركات في الحد من ظاهرة الفساد الإداري من خلال مبادئ حوكمة الشركات .</p>	<p>حوكمة الشركات : مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، إنما يتوقف جزء كبير منها على البيئة المحيطة بهذه الآليات نتيجة إما عدم اكتمال أو عدم توفر الشروط الضرورية في هذه البيئة نتيجة تجمع عوامل وإما نتيجة عوامل أخرى ناتجة عن الظروف الخاصة التي تمر بها المؤسسات الجزائرية.</p>	<p>في تفعيل حوكمة المؤسسات - دراسة حالة الجزائر.</p>
<p>ركزت هذه الدراسة على دراسة قياس أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي، أما الدراسة الحالية فركزت على مدى مساهمة حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري والتركيز على الأداء الإداري للمؤسسة.</p>	<p>مدى اهتمام الشركات العامة الفلسطينية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات حيث حقق قطاع البنوك أعلى نسبة تطبيق لقواعد حوكمة الشركات 75 بالمئة يليه في الترتيب قطاع التأمين بنسبة 70 بالمئة ومن تم القطاعات الأخرى: الصناعة والاستثمار والخدمات.</p>	<p>دراسة جميل حسن النجار، قياس أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي : دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين.</p>
<p>ركزت هذه الدراسة على الآليات القانونية التي تكافح الفساد الإداري أي ركزت الدراسة على الجانب القانوني للفساد الإداري، أما الدراسة الحالية فركزت على حوكمة الشركات ومدى مساهمتها في الحد من الفساد الإداري.</p>	<p>تتراوح العقوبات المتعلقة بالفساد الإداري بين الحبس من سنتين إلى عشر سنوات وغرامة مالية من مأتي ألف الى مليون دينار، وأن من أخطر صور الفساد هو ذو الصبغة التأديبية وهو عدم مراعاة المبادئ والمعايير الموضوعية في تعيين واختيار الموظفين.</p>	<p>حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر.</p>
<p>ركزت هذه الدراسة على مدى دور أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري أي دور الجانب الأخلاقي في مكافحة الفساد الإداري، أما الدراسة الحالية فركزت</p>	<p>ضرورة قيام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتحديد السياسات الاخلاقية وتوزيعها عبر المؤسسات، و العمل على ايجاد وتفعيل مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة والالتزام بها من</p>	<p>بوشلاغم حنان، دور أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الاقتصادية.</p>

<p>على دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري.</p>	<p>طرف المجتمع، باعتبارها من أحد الركائز الهامة لمحاربة الفساد الإداري من أجل ضمان نجاح المؤسسة وديمومتها.</p>	
<p>ركزت هذه الدراسة في البحث على أهم مظاهر الفساد الإداري الأكاديمي أي في الجامعات وما هي أهم المؤشرات التخطيطية للحد منه، أما الدراسة الحالية فركزت على الحوكمة كآلية للحد من الفساد الإداري في المؤسسات الجزائرية.</p>	<p>إن من أجل مكافحة مظاهر الفساد الإداري ينبغي اتخاذ عدة اجراءات من قبل ادارة الجامعة للحد من الفساد كتفعيل ادارة المتابعة للمحافظة على الجوانب المتعلقة بالجانب الأكاديمي وعمل جولات متابعة تفتيشية للوقوف على مناطق القصور ومراقبة سير العمل للتأكد من مطابقته للأنظمة الرقابية واللوائح.</p>	<p>سارة بنت صالح عيادة الخمشي، هيفاء بنت عبد الرحمان صالح بن شلهوب بعنوان: مظاهر الفساد الأكاديمي في الجامعات والمؤشرات التخطيطية للحد منها. مركز أبحاث كلية الخدمة الاجتماعية-</p>

<p>ركزت هذه الدراسة على نظام المعلومات كآلية لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات والحد من الفساد الإداري والمالي، أما الدراسة الحالية فركزت بدورها على حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري.</p>	<p>إن مدى وجود تسيير فعال ورشيد لدى المنظمة يسمح لها بتنظيم كافة النشاطات وعدم الخلط بين المهام، وهذا ما يعزز الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير داخل المنظمة.</p>	<p>دراسة بعنوان: نظام المعلومات المحاسبية كأداة لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات والحد من الفساد المالي و الإداري: شتومي ميلود، كحول صورية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي.</p>
<p>ركزت هذه الدراسة على دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري معا، أما الدراسة الحالية فركزت على دراسة دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري.</p>	<p>إن تبني مفهوم الحوكمة بشكل أوسع من شأنه يساهم بشكل كبير في مكافحة الفساد الإداري والمالي، ورغم جهود الدولة الجزائرية في تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال</p>	<p>دراسة بعنوان: دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري مع الإشارة لحالة الجزائر ل: بوسعيد حبيبة، بوساق عبد المجيد، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول:</p>

<p>اصدار عدة قوانين وتعليمات يبقى مصطلح الفساد المتفشي هاجس وعائق أمام تحقيق أهداف حوكمة الشركات خاصة منها تنمية واستقطاب الاستثمارات المحلية والأجنبية.</p>	<p>آليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري والحد من الأزمات.</p>
<p>ركزت الدراسة على دراسة دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري معاً، وكانت عينة الدراسة تحتوي على ثلاث مؤسسات عمومية، أما الدراسة الحالية ركزت على الفساد الإداري أكثر وكانت عينة الدراسة في مؤسسة واحدة.</p>	<p>كلما كان تطبيق مبادئ حوكمة الشركات كلما انخفض الفساد المالي والإداري كما أن مبادئ حوكمة الشركات تعتمد على الآليات الداخلية الخارجية لزيادة فعاليتها.</p>
<p>ركزت هذه الدراسة على تحليل ظاهرة الفساد من الجانب التاريخي وطرق مكافحته فقط، أما الدراسة الحالية فركزت على عدة جوانب للفساد الإداري مع دراسة مدى مساهمة حوكمة الشركات في الحد من انتشاره وتفاقمه في المؤسسات الجزائرية.</p>	<p>ان ظاهرة الفساد الإداري تعمل على ضعف مظاهر الدولة سياسياً وأمنياً واقتصادياً، وتؤدي إلى انهيارها وتعرقل تطورها، وأن الجهود الجزائرية في مكافحته لم ترقى بعد إلى المستوى المطلوب وتطلعات الشعب. ومنه يجبان تعزز من آليات مكافحته واصلاح المؤسسات.</p>
<p>دراسة بعنوان " دور مبادئ حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري في الجزائر دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية : لطلحة أحمد، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه.</p>	<p>دراسة تحليلية لظاهرة الفساد في الجزائر: السياق التاريخي وطرق المكافحة، ل: ميلود بورحلة، سمير لعيسوف، مداخله ضمن الملتقى الوطني الأول: آليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري والحد من الأزمات الواقع والمأمول المركز الجامعي أفلو.</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين على حسب المعلومات المجمعة مسبقاً

خلاصة الفصل :

بعد تعرفنا على أهم المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات والتي تعتبر محل اهتمام في مختلف أنحاء العالم، نتيجة للعديد من حالات الفشل التي منيت بها المؤسسات، ومع انتشار ظاهرة الفساد الإداري في كل مجتمع من المجتمعات. حيث حاولنا من خلال هذا الطرح النظري وفي المبحث الأول معرفة أي مدى تساهم حوكمة الشركات في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، وذلك بالإستعانة بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة OECD، أما من خلال المبحث الثاني تطرقنا الى مختلف الدراسات السابقة المتعلقة المتضمنة لموضوع حوكمة الشركات والفساد الإداري ومقارنتها بالدراسة الحالية .

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية للمؤسسة الحلزونية في

مؤسسة الانابيب **ALFA PEPE**

تمهيد

بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها حول موضوع "دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري" سوف نحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة المدروسة، حيث تمثلت العينة في مؤسسة الأنايب بغرداية "ALFA PIPE".

حيث خصصنا المبحث الأول من هذا الفصل إلى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة "ALFAPIPE" تم تخصيص المبحث الثاني للمنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية وتم عرض وتحليل فرضيات ونتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE":

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الإقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلية وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية، ومنه وقبل القيام بالدراسة والتحليل للبيانات، يستوجب علينا منهجيا التعريف بمحقل الدراسة ومختلف متغيراته للإحاطة بها.

المطلب الأول : التطور التاريخي للمؤسسة:

أنشأت المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية "ALFA PIPE" بغرداية سنة 1974م، حيث قامت "الشركة الألمانية" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع، وخلال هذه السنوات طرأت عليها تغييرات تحدّدها في ما يلي¹:

- 05 نوفمبر 1983م تمّ إعادة هيكلة الوحدة وهذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 16 بتاريخ 08 نوفمبر 1983م بمرسوم 627/83.

- في سنة 1986م، تمّ إنشاء ورشة التغليف بالزّفت في إطار توسيع نشاطها.

- وفي سنة 1989م انقسمت إلى وحدتين هما:

- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي 390 عاملا.

- وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي 350 عاملا.

وفي سنة 1991م تمّ ضمّ الوحدتين من جديد نظراً لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة "UPD" بسبب الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالإسمنت للأنابيب الناقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة، وأصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية "TUBESSPIRAL".

وفي سنة 1992م تمّ إنشاء ورشة جديدة للتغليف الداخلي والخارجي للأنابيب بمادة البوليتلان "POLLYTHYLENE" من أجل التطور والتّحسين في جودة المنتجات.

- ما بين 1994-1997م شهدت وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية ركوداً في الإنتاج بسبب انخفاض قيمة الدينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهزاً تساوي قيمة مادته الأولية، ممّا أدى بالمؤسسة إلى تفضيل شراءه جاهزاً من الخارج، وهذا أدى بها إلى تقديم التقاعد المبكر للعمّال وتقليص في مدّة العمل

¹ الوثائق الرسمية للمؤسسة.

والعقود بقصد تسريح العمّال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلّة العمل ممّا أدّى إلى تدخل الدّولة بإصدار قرار يلزم المؤسسات المستهلكة بالشّراء من المؤسسات المحليّة قصد تحسين وضعيتها.

- وفي 08 فيفري 1998م أعيدت هيكلّة الأنايب واحتفظت بنفس التّسمية إلى غاية 2000م.

- وفي 15 أكتوبر 2000م بعد إعادة هيكلّة الأنايب أصبحت مؤسّسة عمومي اقتصادية تحتلّ اسم مؤسّسة الأنايب النّاقلة للغاز "PIPE GAZ" ومديرية مستقلّة ماليًا إداريًا تابعة لمجمّع الأنايب " GROOPE ANABIB".

- وفي 20 جانفي 2001م تحصّلت مؤسّسة الأنايب على شهادة الجودة العالميّة "ISO.9001" وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي "APIGI".

- وفي سنة 20 جانفي 2002م تمّ إدخال مشروع جديد لمراقبة النوعيّة "NDT" يعمل بالأشعة الصّينية أشعة X.

- وفي 15 أوت 2006م فكّرت مؤسّسة "PIPE GAZ" في مشروع دمج الشّركتين "PIPE GAZ" ومؤسّسة "ALFA TVS" بالحجّار لزيادة رأس مالها.

- وفي سنة 2007م تمّ دمج المؤسّستين معًا وأصبحت تحمل إسم "PIPE GAZ".

المطلب الثاني: تعريف مؤسّسة "ALFA PEPE"، أهمّيّتها وأهدافها الإقتصادية:

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهمّ الصناعات التي تساهم في التّنمية الإقتصادية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسّسة الجزائرية لصناعة الأنايب "ALFA PEPE" بغرداية¹.

أولاً: تعريف المؤسّسة:

أنشأت وحدة الأنايب الحلزونية سنة 1974م وهي من أقدم المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع بكأفة هياكله بالمنطقة الصناعيّة بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة غرداية، وتبلغ مساحة المؤسّسة 24 هكتار وتعدّ أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية، بحيث تضم عدد من العمّال بلغ 1500 عامل.

وفي إطار التّحوّلات الاقتصادية تمّ دمج شركة "PIPE GAZ" بنورة "غرداية"، ومؤسّسة "ALFA TVS" بالحجّار "عنابة" تحت اسم "الجزائرية لصناعة الأنايب" "ALFA PIPE" برأس مال

¹ مصلحة المحاسبة

قدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري، وتشغل حاليًا 915 عاملاً.

ثانياً: أهمية المؤسسة:

تلعب المؤسسة دوراً إقتصادياً على مستوى مختلف المؤسسات المحلية والوطنية أو حتى الدولية، مما جعلها تكسب أهمية إقتصادية كبيرة تتمثل فيما يلي¹:

- تساهم في تمويل أكبر مشاريع سونطراك مثل: "G01- G02- GK1"
- تساهم كذلك في تمويل مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب، ومشروع "GZ2" لنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو.
- تدعّم عدد كبير من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والرّي، وقطاع المحروقات، كما أنّها تتعامل مع كل من سونطراك وسونالغاز ومحاور الرّش.
- تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 915 عاملاً، مما يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التشغيل يشمل جميع المناصب كالمسائقيين، والأمن الداخلي، العمّال، المهندسون، المسيرّون، هذا كلّه على الصّعيد المحلي.
- أمّا على الصّعيد الدولي تلعب دوراً فعّالاً في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصاً بعد حصولها على شهادة الإيزو "ISO9100".
- ساهمت كذلك في فكّ العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غرداية، وساعدها موقعها الإستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس، على زيادة فعاليتها.

ثالثاً: أهداف المؤسسة:

تتمثّل أهدافها في العناصر التالية:

- المساهمة في تنمية الإستثمارات في المنطقة وذلك بفكّ العزلة عنها.
- الإحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل إكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.
- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التعريف بالمؤسسة.
- تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسسات: "سونطراك ، سونالغاز ، البناء ، الرّي".

الوثائق الرسمية للمؤسسة.¹

- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادة الأولية.
- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى.
- تلبية طلبات المستهلكين كمّا ونوعًا في الوقت المناسب.
- توفير العملة الصعبة عن طريق بيع المنتج لعملاء أجنب.
- التخفيض من ديون المؤسسة.
- تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات لضمان بقائها واستمراريتها.
- تقوم بجميع الأساليب والتقنيات الجديدة في إطار عملها.
- تقوم بتطوير التقنيات الجديدة في إطار عملها.

1- نشاط المؤسسة:

أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموانع تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 100000 طن سنويًا، وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1825 ملم، وهذا القطر يميّزها عن بقية المؤسسات الأخرى الأم تساهم بـ: 70% من إنتاج المجتمع، كما أنّها تسعى دائمًا لتغطية السوق الداخلي وتلبية إحتياجات أكبر القطاعات: "سونطراك، سونالغاز، مديرية الري"، كما أنّنا نجد أنشطة مختلفة منها¹:

- بيع مشتقات الحديد للتجار والخواص والمقاولين.
- بيع منتجات الأنابيب المربعة، الطاولات الممزوجة والزوايا.
- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الغاز، الماء، وأيضا جميع الموانع ذات الضّغط العالي.
- تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجّار "SIDER" أو تستوردها من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا، ويصل وزن اللّفافات الحديدية حوالي 20طن، وتعمل المؤسسة بأربع خطّوات إنتاجية "A.B.C. D" بمعدّل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم، حيث أنّها تعمل باستمرار حتّى في أيّام العطل والأعياد الدّينية والوطنية.

يوجد ورشتين لصناعة الأنابيب:

¹ الوثائق الرسمية للمؤسسة.

- الورشة الأولى: خاصة بتحويل المادة الأولية "LES BOBINES" أنبوب حلزوني بالتلحيم الإلكتروني الداخلي والخارجي.

- الورشة الثانية: خاصة بالتغليف حسب استعمالات كل أنبوب:

- أنابيب موجهة لنقل البترول يتم تغليفها من الخارج فقط.

- أنابيب الغاز يتم تغليفها من الداخل والخارج.

- أنابيب المياه تطلّى من الداخل ضدّ الصدأ.

2 - المتعاملون مع المؤسسة:

(أ) العملاء:

العمل الرئيسي للمؤسسة والذي يحتلّ المرتبة الأولى بنسبة 90 % هي المؤسسة الوطنية سونطراك، بالإضافة إلى مؤسسات أخرى كسونالغاز ومؤسسات توزيع المياه حيث أن شهادة "iso9001" جعلتها تكسب عملاء من خارج الوطن مثل شركة "BRITISH PETROLUM" التي تشرف على إنجاز مشروع عين صالح لنقل الغاز والشركة الأمريكية "BECHTEL"¹.

(ب) الموردون:

يمثلون أهم العناصر بالنسبة للمؤسسة وهم المصادر التي تجلب منها المادة الأولية وكل مستلزمات العملية الإنتاجية، كما أن المؤسسة تقوم بعملية اختيار الموردون المناسبون على أساس معلومات مختلفة كالسعر، شروط الدفع، وقت التّموين، كما أنّها تتعامل مع الموردون داخليون وخارجيون.

(ب) - 1- الموردون الداخليون:

وهم مختلف المؤسسات الوطنية التي تقوم بالشراء منها ونجد من بينها:

- مؤسسة "ALFASID" المختصة ببيع المادة الأولية.

- مؤسسة "ENTPL" التي تقوم بتموين المؤسسة بأسلاك التلحيم.

- مؤسسة "NAFTAL" المختصة ببيع الزيوت والوقود.

- مؤسسة "ENGI" التي تقوم ببيع الأكسجين والأزوت.

¹ الوثائق الداخلية للمؤسسة

- مؤسسة "ENAPCI" التي تقوم ببيع مواد الطلاء.

(ب) - 2 - الموردون الخارجيون:

وهي المؤسسات الخارجية التي بتزويد المؤسسة بمختلف المواد اللازمة لنشاطها ومن بينها نجد:

- مؤسسة "SGGT" الألمانية المتخصصة في إنتاج قطع العيار.

- مؤسسة "CITOH" اليابانية التي تموّن المؤسسة بالمواد الأولية.

- مؤسسة "AGFACEVAERT.NY" البلجيكية المنتجة لأشرطة الأشعة والمنتجات المتطورة.

- مؤسسة "ATOFINA" الفرنسية التي تقوم بإنتاج مواد التغليف (البوليتيلان).

- مؤسسة "CONTROLAB" الفرنسية المتخصصة في إنتاج وسائل المراقبة المخبرية.

(ج) المنافسون:

تعتبر مؤسسة "ALFATUS" الجزائرية للأنايب هي المنافسة الوحيدة على المستوى الوطني، أما على المستوى العالمي تجد مؤسسة "BENDER" الألمانية من أهم المنافسين، أنّ المؤسسة لا تولي اهتماماً كبيراً بمنافسيها في السوق.

(د) الوسطاء:

هم عناصر الرّبط المستهلكين والمنتجين سواء كان هذا المنتج تجارة جملة أو تجزئة أو وكلاء.

(و) الحكومة:

وهي المسؤولية عن فرض التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، ونجد من بين هذه المسؤوليات فرض الضرائب وتحديد الأسعار وقوانين الإستيراد والتصدير، كما أنّ الدولة تفرض على المؤسسة شراء موادها الأولية من شركة "SIDAR" من أجل تنمية الصناعة المحلية¹.

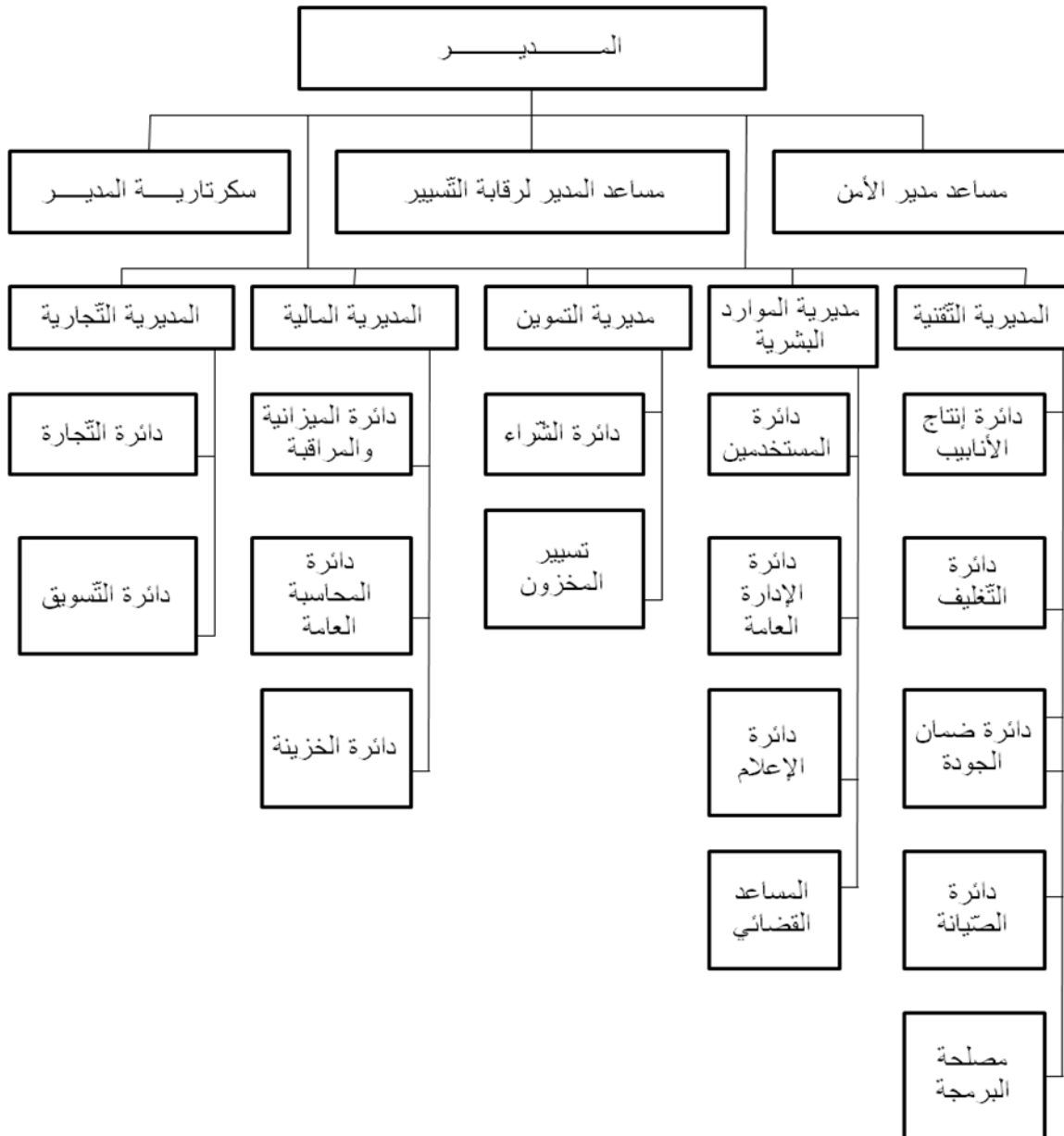
الوثائق الرسمية للمؤسسة¹

المطلب الثالث: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي:

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذلك المهام، وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف السابقة، وكذلك من أجل المساعدة في الرقابة والتنظيم والسير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة، ومحاولة التنسيق بين الوظائف للبلوغ إلى الأهداف بأقل التكاليف.

سنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والواضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: [1-2] الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"



المصدر: مديرية الموارد البشرية

1- **المدير العام:** يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديرية التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات وإتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات.

2- **السكرتارية:** هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والمساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية، وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية، وتعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات، وبمراقبة المديرية الأخرى وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.

3- **مساعد الأمن الصناعي:** مهمته تولى كل ما يخص الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنه يقوم بإعطاء التعليمات للعمّال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها، وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير نشاط على أحسن الظروف.

4- **مساعد المدير لرقابة التسيير:** مهمته السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديرية المؤسسة، ويحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجدية، وذلك من خلال الربط والتنسيق بين المهام المختلفة لجميع المديرية ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل.

5- **المديرية:** يوجد خمس مديريات وهي على التوالي: ¹

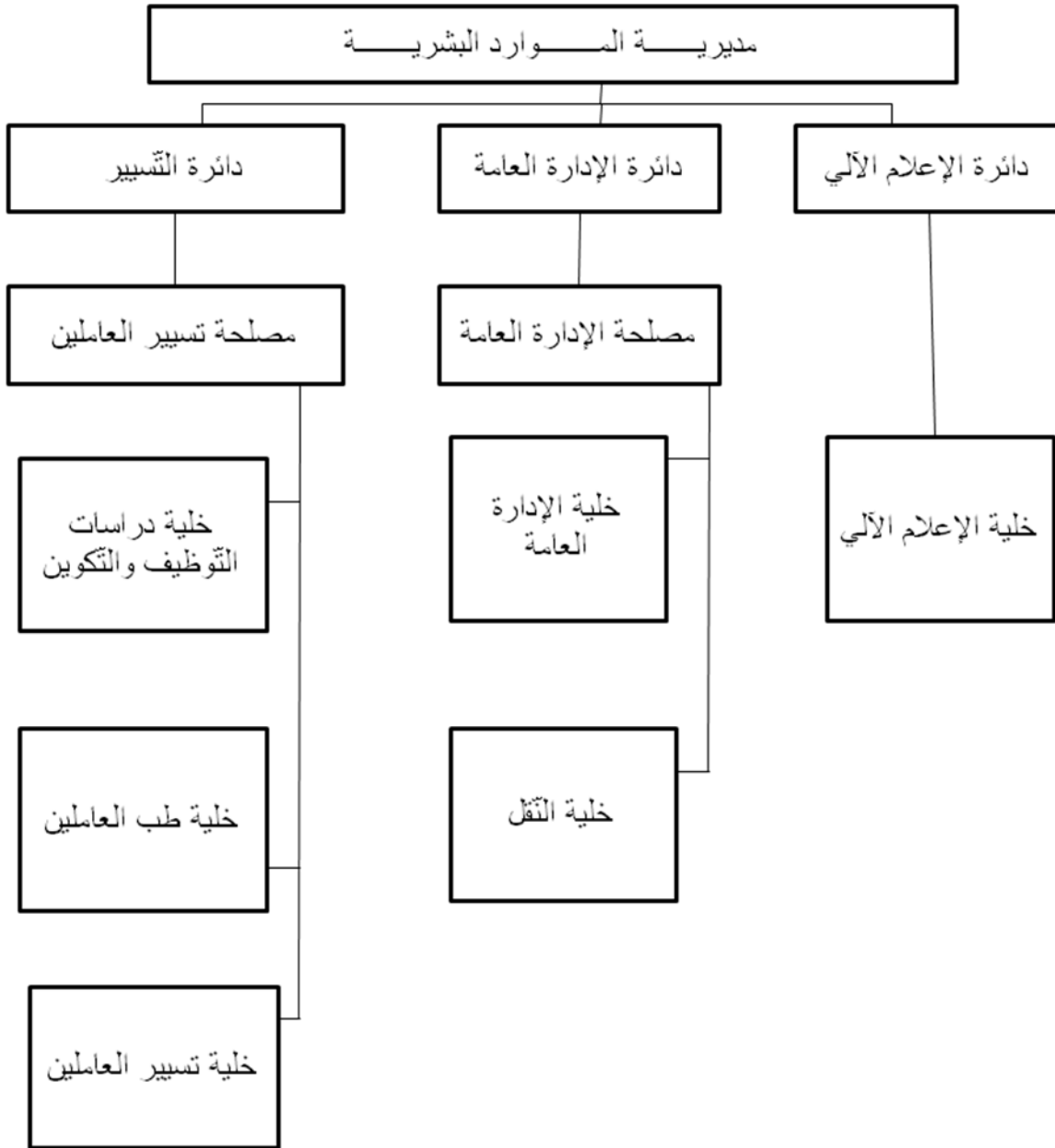
● **مديرية التقنية:** وتعدّ الركيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية إنطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدة اللازمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التغليف، دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.

● **مديرية الموارد البشرية:** تتولّى هذه المديرية السهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التوظيف، والتدريب، والتأهيل، والتحفيز، والترقية، وتوزيع الأجور، والمكافآت، والعطل، وتوفير التأمين الشامل لهم، والوظيفة الاجتماعية إبتجاه الضمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديرية من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي: دائرة المستخدمين، دائرة التسيير، دائرة الإعلام الآلي، مساعد قضائي كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة.

الشكل رقم [2-2]: الشكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

"ALFA PIPE"



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

- مصلحة تسيير العاملين: مهمتها حفظ كل ما يتعلق بشؤون العاملين، دخول، خروج، تغيب،... إلخ. كما تحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بالعامل منذ دخوله للمؤسسة في اليوم الأول وحتى خروجه إلى التقاعد، وهي تضم ثلاث خلايا : خلية دراسات التوظيف والتكوين، خلية طب العمل، خلية تسيير العاملين.

(أ) خلية دراسات التوظيف والتكوين: تقوم هذه الخلية بدراسات ملفات التوظيف، فعندما يتقدم شخص بطلب عمل تقوم هذه الخلية المكونة من عاملين بدراسة ملفه ومطابقة ذلك على إحتياجات المؤسسة من مناصب عمل، كما تقوم هذه الخلية بدراسة ملفات التكوين المهني في مختلف التخصصات.

(ب) **خلية طب العمل:** لهذه الخلية دور حسّاس على مستوى المؤسسة، فهي الخلية التي تقوم باستقبال العاملين عند أوّل خطوة لهم في المؤسسة فهي تعطي الموافقة أو عدم الموافقة للعامل بالنسبة لمنصب عمله وذلك بعد إجراء الفحوصات الطّبية، كما تقوم هذه الخلية بمعالجة العمّال داخل المؤسسة والسّهر على سلامتهم، فهي مهمّة في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنها.

(ج) **خلية تسيير العاملين:** تتكوّن هذه الخلية من رئيس إضافة إلى خمسة مسيّرين، فهي تقوم بحساب أيّام العمل وهذا لدفع الأجرة لكلّ عامل حسب الأيام التي عملها في المؤسسة، فهذه الخلية لها دورها الأساسي في المؤسسة فهي تعتبر لبّ المؤسسة والشّكل التّالي يوضّح ذلك:

الشّكل رقم : [2-3] التّنظيمي لمصلحة تسيير العاملين لمؤسسة "ALFA PIPE"



المصدر: مصلحة تسيير العاملين.

المديرية المالية: تعد من أهم المديريات لدى المؤسسة وذلك لأنّ عملها حسّاس نوعاً ما مقارنة مع باقي المديريات، إذ تهتمّ بمختلف عمليات المالية والمحاسبية وذلك بتحليل الحسابات ومراقبة مختلف التّصريحات من رقم العمّال لمعرفة الصّرائب واجبة الدّفع، كما تهتمّ بإعداد مختلف الدفاتر والسّجلات المحاسبية، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كلّه بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية العامّة للمؤسسة ومتابعة سير النّشاط، وهي تضم: إدارة الميزانية والمراقبة، دائرة المحاسبة العامة، دائرة الخزينة.

● **المديرية التّجارية:** تعتبر همزة وصل بين الشركة والزبائن حيث تقوم بتلقّي كافّة الطّلبات والعروض المقدّمة لدراستها، كما تهتمّ بكل الإجراءات صرف المنتج وتعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطّلبات، وتضم: دائرة التّجارة، دائرة التّسويق.

مديرية التّموين: تعتبر هذه المديرية وسيطاً بين المؤسسة والمورّد، فيقوم بإعداد برنامج التّموين إمّا عن طريق جلب الإحتياجات المختلفة للمؤسسة من الدّاخل أو عن طريق الإستيراد، إضافة إلى حرصها على التّخزين الأمثل

وتوفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية ولوازم بالكمية المطلوبة وأقل سعر وفي الوقت المناسب، وتضم: دائرة الشراء، دائرة تسيير المخزون¹.

¹ الوثائق الرسمية للمؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث تحديد المنهج المناسب لدراستنا الميدانية وفقا لطبيعة موضوع بحثنا، كما سوف نحدد الأدوات المستعملة والمساعدة، وتحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة

نتعرف من خلال هذا المطلب على الأدوات التي تم الإعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة لجمع المعلومات التي تخدمها من أجل اختبار الفرضيات المتعلقة بالموضوع.

الفرع الأول: الأداة المستخدمة في جمع البيانات

يستعمل الباحث في مجال العلوم الإجتماعية والإدارية كل معلومة متوفرة وقابلة للتحليل، غير أن توفر المعطيات يطرح مسألة مصداقية مطابقة هذه البيانات للواقع، وعليه تم جمع البيانات عن طريق الإستبيانات (إستبيان).

1-مراحل إعداد الإستبيان

تم إعداد الإستبيان على مرحلتين :

1-1. دراسة مبادئ حوكمة الشركات:

وفي هذا الصدد تم اعتماد محورين يحتوي المحور الأول على ستة مبادئ كل مبدأ يحتوي على مجموعة من البنود والمحور الثاني حول آليات مكافحة الفساد ومسبباته وإمكانية وجوده.

2-1. دراسة مبادئ حوكمة الشركات وطرق الحد من الفساد الإداري

وبعد إعداد الإستبيان، تم اقتراحه على مجموعة من المحكمين والخبراء في الجوانب الإدارية، والإقتصادية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" بغرداية للوصول إلى أهداف الدراسة.

2- فقرات الاستبيان:

وقد استخدمنا في دراستنا أداة الإستبيان لجمع البيانات، ومحاولة تطبيقها ، ولقد قمنا بصياغة أسئلة الإستبيان من خلال الجزء النظري وكذلك بناء على الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب " ALFA PIPE" بغرداية وذلك كمحاولة للتأكد من الوصول للإجابة على الفرضيات التي قمنا بصياغتها، وقد قسمنا الإستبيان إلى ثلاثة أجزاء رئيسية :

أولاً: البيانات العامة وتبدأ من السؤال رقم 1 إلى رقم 4 .

ثانياً: الجزء المتعلق بمبادئ حوكمة الشركات ويحتوي على 24 سؤال مقسمة على 6 مبادئ أساسية كل مبدأ يحتوي على مجموعة من الأسئلة:

المبدأ الأول: المتعلق بضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

المبدأ الثاني: المتعلق بحقوق المساهمين والوظائف الأساسية لأصحاب حقوق المالكين

المبدأ الثالث: المتعلق بالمعاملة المتساوية للمساهمين

المبدأ الرابع: المتعلق بدور أصحاب المصالح

المبدأ الخامس: المتعلق بالإفصاح والشفافية

المبدأ السادس: المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة

ثالثاً: آليات مكافحة الفساد ومسبباته وإمكانية وجوده وتحتوي على 13 سؤال. ويحتوي على ثلاث مبادئ

هي:

المبدأ الأول: آليات مكافحة الفساد الإداري.

المبدأ الثاني: مسببات الفساد الإداري.

المبدأ الثالث: إمكانية وجود الفساد الإداري.

وتم إدراج الفقرات داخل جداول التي تم إعدادها على طريقة سلم ليكرت الخماسي، لتسهيل الإجابة عليها، ولتسهيل تحديد الإتجاه العام للإجابات من خلال المتوسطات المرجحة لكل سؤال حسب جدول التالي:

جدول (1-2): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

3- مجتمع الدراسة:

فمجتمع الدراسة يتمثل في عمال المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" بغرداية وعلى الرغم من الصعوبات في الدراسة الميدانية، إلا أننا حاولنا أن نضمن توزيع الاستبيانات على عينة نستطيع من خلالها دراسة هذا الموضوع، بحيث تم توزيع 80 استبيان على الموظفين كما يوضحه الجدول رقم 06:

الجدول رقم (2-2) يوضح الاستبيانات الموزعة والمسترجعة:

المؤسسة	الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المسترجعة	نسبة الإسترجاع %
مؤسسة "ALFA PIPE"	80	70	87.5%

المصدر : من إعداد الطالبتين

وقد استرجعنا 70 استبيان أي ما نسبته 87.5% من مجموع الإستبيانات الموزعة على الفئة المستهدفة وهي نسبة مقبولة إحصائيا لتمثيل المجتمع المذكور.

الفرع الثاني: صدق وثبات الإستبيان

1- **الصدق الظاهري** : قبل توزيع الإستبيان، تم اقتراحه على مجموعة الأساتذة المختصين في مجال إدارة الأعمال من أجل تقييمه وإعطاء نصائح وتعديلات، خاصة من حيث دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات ومدى تطابقها وملائمتها لإشكالية الدراسة المطروحة. وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من الأساتذة والمحكمين تمت صياغة الإستبيان بالشكل النهائي. أنظر الملحق رقم 1.

2- **الصدق التمييزي**: تم التحقق من صدق الاستبيان باستخدام الصدق التمييزي، بأسلوب المقارنة الطرفية، و"تقوم هذه الطريقة على أحد مفاهيم الصدق، وهو قدرة الاستبيان على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها"¹.

حيث تم ترتيب درجات أفراد العينة على الاستبيان في توزيع تنازلي ثم سحب 27% من طرفي التوزيع، لتحصل على (19) فردا من طرفي التوزيع، بمعنى صارت لدينا عينتان متطرفتان متساويتان، عدد أفراد كل مجموعة يساوي (19) فردا تسمى إحدهما العينة العليا، والأخرى العينة الدنيا. بعدها تم استخراج المتوسطات الحسابية

¹ - بشير معمري (2007): بحوث ودراسات متخصصة في علم النفس، الجزء الثالث، منشورات الحبر، الجزائر، ص 158.

والانحرافات المعيارية لكل عينة، ثم حساب قيمة "ت" لدلالة الفروق بين المجموعتين المتطرفتين والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (2-3): دلالة الفروق بين متوسطي العينة العليا والعينة الدنيا في استبيان الدراسة

الدلالة	قيمة "ت"	العينة الدنيا ن=19		العينة العليا ن=19		العينة المتغير
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)	7.516	0.49	3.23	0.13	4.12	الاستبيان

المصدر : من إعداد الطالبتين

يتبين من الجدول رقم (2-3) أن قيمة "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطين دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$) لدلالة الطرفين، مما يشير إلى أن الاستبيان له القدرة على التمييز بين المجموعتين المتطرفتين، مما يدل على صدق الاستبيان.

3- الثبات: تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام ما يلي:

3-1. طريقة ألفا كرونباخ: تم إيجاد درجة ثبات الأداة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach).

الجدول رقم (2-4): يبين نتائج ثبات أداة

معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود	العينة	
0.913	37	70	الاستبيان

المصدر : من إعداد الطالبتين

يتبين من خلال الجدول رقم (2-4) أن قيمة ألفا كرونباخ (0.91) و هي قيمة مقبولة وتدل على ثبات الأداة.

3-2 طريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم (2-5): معامل ثبات بطريقة التجزئة النصفية.

معامل سبيرمان	معامل برسون	عدد البنود	الاستبيان
0.771	0.628	37	

المصدر : من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول رقم (2-5) أنّ معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية قد بلغ (0.62) وبعد إجراء تعديل الطول باستخدام معادلة (سبيرمان) تم الحصول على قيمة (0.77) وهي قيمة مقبولة وتدلل على مدى ثبات الاستبيان

الفرع الثالث: المنهجية المتبعة في التحليل الإحصائي

تمت الاستعانة بالعديد من الوسائل الإحصائية للتأكد من صحة نموذج الدراسة إحصائياً، وكان ذلك عبر عدة مراحل.

1- إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي: وقبل إدخال البيانات في برنامج SPSS يجب على الباحث ترميز وتبويب الإستمبيان لتسهيل إدخال البيانات.

2- التحقق من التوزيع الطبيعي للنموذج: إذا كان المشاهدات أقل من 30 مشاهدة فإن التحقق من التوزيع الطبيعي يتم من خلال معامل شابيرو Shapiro، أما إذا كان عدد المشاهدات أكبر من 30 مشاهدة فإن التحقق يتم من خلال معامل كولموغوروف-سميرنوف KS، وبما أن عدد المشاهدات يساوي 70 مشاهدة، لأنه يتوجب علينا حساب معامل KS**.

ويتم صياغة الإختبار كما يلي :

- الفرضية الصفرية: البيانات المتعلقة بالأوزان تخضع للتوزيع الطبيعي.

- الفرضية البديلة : البيانات المتعلقة بالأوزان لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

بعد إدخال الإختبار في برنامج SPSS تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم (2-6): إختبار التوزيع الطبيعي للنموذج

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
total01	0,082	70	,106	0,966	70	,330

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

مستوى المعنوية: 0.106: بما أن قيمة مستوى المعنوية (sig=0.106) أكبر من 0.05 إذن نقبل الفرضية الصفرية التي تؤكد أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها

يشمل هذا المطلب وصف خصائص عينة الدراسة بالإضافة إلى تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفرع الأول: وصف عينة الدراسة حسب الجنس والسن

أولاً: وصف العينة حسب الجنس

يبين الجدول رقم 2-7 التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-7) يمثل خصائص العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
88.6 %	62	الذكور
11.4 %	8	الإناث
100 %	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين إستناداً إلى نتائج الاستبيان.

نلاحظ أن نسبة الذكور (88.6%) أكبر من نسبة الإناث (11.4%) أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا ذكورا وهو دليل على استحواذ العنصر الذكري على المناصب عكس العنصر النسوي ويمكن يعود هذا الفرق إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تحتاج إلى الذكور أكثر.

ثانياً: وصف عينة الدراسة حسب متغير السن

يبين الجدول رقم (2-10) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف أعمارهم وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-8) يمثل خصائص العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
31,4	22	أقل من 30
47,1	33	من 31 إلى 40
20,0	14	من 41 إلى 50
1,4	1	أكثر من 51
%100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا إلى نتائج الإستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة هي للذين سنهم من 31 إلى 40 (47.1%) ثم يليهم الذين سنهم أقل من 30 (31.4%) ثم يليهم الذين سنهم من 41 إلى 50 (20%) ثم يليهم الذين سنهم أكثر من 51 (1.4%) ومنه نلاحظ أن فئة الشباب هي أكثر فئة تعتمد عليها المؤسسة نظرا لحاجة العمل إلى هذه الفئة.

الفرع الثاني: وصف عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي و الأقدمية

أولا: وصف عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

يبين الجدول رقم (2-9) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلافهم في المستوى الدراسي وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-9) يمثل خصائص العينة حسب المستوى الدراسي.

النسبة المئوية	التكرار	السن
22,9	16	ثانوي
62,9	44	جامعي
14,3	10	دراسات أخرى
%100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا إلى نتائج الإستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة هي الذين مستواهم الدراسي جامعي (62.9%) ثم يليهم الذين مستواهم الدراسي ثانوي (22.9%) ثم يليهم الذين مستواهم الدراسي دراسات أخرى (14.3%).

نلاحظ من خلال هذا التوزيع أن الأغلبية هم من ذوي الدراسات العليا أي من خريجي الجامعات.

ثانيا: وصف عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

بين الجدول رقم (2-10) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف خبرتهم وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-10) يمثل خصائص العينة حسب الأقدمية.

النسبة المئوية	التكرار	السن
35,7	25	أقل من 5 سنوات
37,1	26	من 5 إلى 10 سنوات
27,1	19	أكثر من 10 سنوات
%100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا إلى نتائج الإستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة هي للذين خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات (37.1%) ثم يليهم الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات (35.7%) ثم يليهم الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات (27.1%) ومنه فإن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين ذوي الخبرة المهنية نسبيا.

الفرع الثالث: الجداول المتقاطعة

الجدول رقم (2-11) يبين التقاطع بين الجنس والسن

الجنس/السن										
المجموع		السن								
%	التكرار	%	أكثر من 51	%	من 41 إلى 50	%	من 31 إلى 40	%	أقل من 30	
100%	62	1.62%	1	20.96%	13	51.61%	32	25.81%	16	ذكر
100%	8	00%	0	12.50%	1	12.50%	1	75%	6	انثى
100%	70	1.43%	1	20%	14	47.15%	33	31.42%	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (25.81) من الذكور سنهم اقل من 30 سنة و(51.61) من الذكور سنهم يتراوح بين 31-40 سنة و(20.96) سنهم أكثر من 41-50 سنة و(1.62) سنهم أكثر من 51 سنة.

كما يلاحظ أن نسبة (75) من الإناث سنهن أقل من 30 سنة و (12.50) سنهن بين 31-40 سنة و(12.50) سنهن بين 41-50 سنة أما أكثر من 51 سنة فلا يوجد أي فرد وهذا دليل على أن المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب لا تعتمد على العمال الذين سنهم كبير.

الجدول رقم (2-12) يبين التقاطع بين الجنس والمستوى الدراسي

		الجنس / المستوى							
المجموع	المستوى								
	%	التكرار	%	دراسات أخرى	%	جامعي	%	ثانوي	
	100%	62	12.90%	8	62.90%	39	24.20%	15	الجنس
	100%	8	25%	2	62.50%	5	12.50%	1	
	100%	70	14.28%	10	62.86%	44	22.86%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (24.20) من الذكور مستواهم ثانوي و(62.90) من الذكور مستواهم جامعي و(12.90) مستواهم دراسات أخرى.

كما يلاحظ أن نسبة (12.50) من الإناث مستواهم ثانوي و (62.50) سنهن بين 31-40 سنة مستواهم جامعي و(25) مستواهم دراسات أخرى

الفرع الرابع: تحليل نتائج محاور الدراسة

أولاً: نتائج فقرات المحاور الأولى المتعلقة بتقييم مبادئ حوكمة الشركة في المؤسسة الجزائرية "ALFA PIPE" بغرداية

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الفرعي الأول للدراسة كما في الآتي:

هل توجد مبادئ حوكمة الشركات في مؤسسة "ALFA PIPE" بغرداية؟ وللإجابة على هذا التساؤل سيتم تحليل عبارات المحاور الأول الخاص بمبادئ حوكمة الشركات والمحور الثاني الخاص بآليات مكافحة الفساد ومسبباته

وإمكانية وجوده من خلال حساب المتوسط الحسابي لتحديد اتجاه إجابات عينة الدراسة والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت إجابات العينة عن المتوسط الحسابي:

الجدول رقم (2-13) يبين متوسطات وانحرافات المحاور:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المحاور
المحور الأول: مبادئ حوكمة الشركات			
0,44526	3,7607	70	المتعلق بضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات
0,63793	3,5393	70	المتعلق بحقوق المساهمين والوظائف الأساسية لأصحاب حقوق المالكين
0,66208	3,5429	70	المتعلق بالمعاملة المتساوية للمساهمين
0,77894	3,7179	70	المتعلق بدور أصحاب المصالح
0,62832	3,6821	70	المتعلق بالإفصاح والشفافية
0,78023	3,5893	70	المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة
المحور الثاني: آليات مكافحة الفساد ومسبباته وإمكانية وجوده			
0,69044	3,9286	70	آليات مكافحة الفساد
0,64105	3,7914	70	مسببات الفساد
0,67087	3,9893	70	إمكانية وجود الفساد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

ويتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

أولاً: محور مبادئ حوكمة الشركات

1- المبدأ الأول: المتعلق بضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.76 وانحراف معياري بلغ 0.44 وهذا يدل على ان اجابات أفراد العينة كانت متجانسة حول عبارات هذا البعد وقد تم التوصل لهذه النتيجة من خلال ما يلي:

أخذت عبارة: هناك وضوح في توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية في المؤسسة أعلى متوسط حسابي بلغ 3.85 أما بقية العبارات فقد كانت متفاوتة بفروق نسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارة يوجد تشريعات تنظيمية للتنظيم الذاتي وممارسة الأعمال 3.77 لتحتل المرتبة الثانية بعدها في المرتبة الثالثة هناك توافق بين أحكام القانون والتنظيمات وتاريخ وتقاليد المؤسسة بمتوسط حسابي 3.75 ثم تأتي عبارة هناك قانون تنظيمي وفعال يمكن للمشاركين الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم مع المؤسسة بمتوسط حسابي 3.64 في المرتبة الاخيرة.

وبما أن الانحراف المعياري للمبدأ كان 0.44 فإن هذه النتيجة تفسر أن آراء أفراد العينة تركزت نسبياً حول الموافقة على تطبيق هذا المبدأ والذي يرون فيه أن الشركة تهتم بتوزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتي

تولي لها اهتماما بالغا وذلك لأن المتوسط الحسابي بلغ 3.85 كما سبق ذكره، وأن الموظفين يتفوقون على أن شركة "ALFA PIPE" تعمل على تحقيق التوزيع العادل في المسؤوليات.

2- المبدأ الثاني: المتعلق بحقوق المساهمين والوظائف الأساسية لأصحاب حقوق المالكين بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.53 وبانحراف معياري بلغ 0.63 وهذا يدل على أن هناك تجانس آراء المستجوبين حول عبارات هذا المبدأ، وقد تم التوصل لهذه النتيجة من خلال ما يلي:

أخذت عبارة "للمساهمين الحق في المشاركة الفعالة والتصويت فيما يخص التعديلات في النظام الأساسي وبنود التأسيس وغيرها من المستندات الإدارية للشركة" أعلى متوسط حسابي وقد بلغ 3.65 أما بقية العبارات فقد كانت متفاوتة بفروق نسبية فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة " للمساهمين الحق في المشاركة الفعالة والتصويت فيما يخص التعديلات في النظام الأساسي وبنود التأسيس وغيرها من المستندات الإدارية للشركة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.61 ثم تأتي العبارتين "هناك فرصة متاحة للمساهمين في توجيه أسئلة لمجلس الادارة" للمساهمين الحق في انتخاب أعضاء مجلس الادارة" بمتوسط حسابي بلغ 3.44 فليحتل المرتبة الأخيرة.

وبما أن الانحراف المعياري بلغ 0.63 فإن هذه النتيجة تفسر أن آراء أفراد العينة تركزت نسبيا حول الموافقة على تطبيق هذا المبدأ والذي يرون فيه أن للمساهمين الحق في المشاركة الفعالة والتصويت فيما يخص التعديلات في النظام الأساسي وبنود التأسيس وغيرها من المستندات الإدارية للشركة" والذي يرون فيه أن اهتمام الشركة بالمساهمين عن طريق مشاركتهم الفعالة والتصويت فيما يخص التعديلات في النظام الأساسي.

3- المبدأ الثالث: المتعلق بالمعاملة المتساوية للمساهمين بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.54 وبانحراف معياري 0.66 وهذا يدل على أن هناك تجانس آراء المستجوبين حول عبارات هذا المبدأ وقد تم توصل إلى هذه النتيجة من خلال ما يلي:

أخذت عبارة (فقرة) يتم التصويت بواسطة أمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم أعلى متوسط حسابي وقد بلغ 3.74 أما بقية العبارات فقد كانت متفاوتة بفروق نسبية فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة للمساهمين الأجانب نفس حقوق التصويت مع المساهمين الجزائريين مع إزالة المعوقات الخاصة بالتصويت عبر الحدود فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة يتم التصويت بواسطة أمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم بمتوسط حسابي بلغ 0.62 ثم تأتي العبارة تسمح الإجراءات المتبعة لعقد اجتماعات الجمعيات العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل المساهمين مع تجنب إرتفاع التكاليف في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.50 ثم تأتي عبارة للمساهمين الأجانب نفس حقوق التصويت مع المساهمين الجزائريين مع إزالة المعوقات الخاصة بالتصويت عبر الحدود في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.30.

وبما أن الانحراف المعياري بلغ 0.66 فإن هذه النتيجة تفسر أن آراء أفراد العينة تركزت نسبياً حول الموافقة على تطبيق هذا المبدأ والذي يرون فيه أنه يتم التصويت بواسطة أمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم للشركة".

4- المبدأ الرابع: المتعلق بدور أصحاب المصالح بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.17 وبانحراف معياري 0.77 وهذا يدل على إجابات العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور.

أخذت عبارة تسعى المؤسسة إلى تطوير آليات لمشاركة العاملين في تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها أعلى متوسط حسابي بلغ 3.88 أما بقية العبارات فقد كانت متفاوتة بفروق نسبية فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.75 للعبارة تتاح الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويضات في حال انتهاك حقوقهم في المرتبة الثانية ثم تأتي عبارة تهم المؤسسة بإشباع حاجات أصحاب المصالح من زبائن وعاملين وموردين لنيل رضاهم بمتوسط حسابي بلغ 3.65 ثم تأتي في المرتبة الأخيرة تقوم إدارة المؤسسة بالكشف عن أي ضرر قد يمس أصحاب المصلحة بمتوسط حسابي بلغ 3.57.

وبما أن الانحراف المعياري بلغ 0.77 فإن هذه النتيجة تفسر أن آراء أفراد العينة تركزت نسبياً حول الموافقة على تطبيق هذا المبدأ والذي يرون فيه أن تسعى المؤسسة إلى تطوير آليات لمشاركة العاملين في تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها

5- المبدأ الخامس: المتعلق بالإفصاح والشفافية بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.68 وبانحراف معياري 0.62 وهذا يدل على إجابات العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور.

أخذت عبارة تتضمن المؤسسة هيئات رقابية خارجية للتأكد من صحة المعلومات ونتائج المؤسسة أعلى متوسط حسابي بلغ 3.77 أما بقية العبارات فقد كانت متفاوتة بفروق نسبية فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.72 للعبارة هناك وضوح في رسالة المؤسسة وسياساتها المختلف في المرتبة الثانية ثم تأتي عبارة تتضمن المؤسسة هيئات رقابية خارجية للتأكد من صحة المعلومات ونتائج المؤسسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.71 ثم تأتي عبارة يشمل الإفصاح أيضاً مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية اختيارهم وعلاقتهم بالمديرين الآخرين ومدى استقلالهم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.57.

وبما أن الانحراف المعياري بلغ 0.62 فإن هذه النتيجة تفسر أن آراء أفراد العينة تركزت نسبياً حول الموافقة على تطبيق هذا المبدأ والذي يرون فيه أن تتضمن المؤسسة هيئات رقابية خارجية للتأكد من صحة المعلومات ونتائج المؤسسة

6- المبدأ السادس: المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.58 وبانحراف معياري 0.78 وهذا يدل على إجابات العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور.

أخذت عبارة يتأكد مجلس الإدارة من مدى تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات أعلى متوسط حسابي بلغ 3.72 أما بقية العبارات فقد كانت متفاوتة بفروق نسبية فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.61 للعبارة يقوم أعضاء مجلس الإدارة العمل على أساس عناية الرجل الحريص لما فيه صالح المؤسسة والمساهمين في المرتبة الثانية ثم تأتي عبارة يضمن مجلس الإدارة الالتزام بالقانون مع الحرص على مصالح الأطراف ذات المصلحة في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.57 وفي الأخير تأتي عبارة إذا أثرت قرارات مجلس الإدارة على مجموعة من المساهمين عليه أن يعامل معاملة متساوية لكل فئة من فئات المساهمين بمتوسط حسابي بلغ 3.44.

وبما أن الانحراف المعياري بلغ 0.78 فإن هذه النتيجة تفسر أن آراء أفراد العينة تركزت نسبيا حول الموافقة على تطبيق هذا المبدأ والذي يرون فيه أن يتأكد مجلس الإدارة من مدى تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات.

ثانيا: نتائج فقرات المحاور الثانية المتعلقة بآليات مكافحة الفساد ومسبباته وإمكانية وجوده في المؤسسة

الجزائرية ALFA PIPE "بغرداية"

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني للدراسة كما في الآتي:

هل تتوفر آليات مكافحة في المؤسسة الجزائرية ALFA PIPE "بغرداية"؟

هل يوجد نفشي الفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية "ALFA PIPE" بغرداية موجهة نظر العاملين؟

وللإجابة على هذا التساؤل سيتم تحليل عبارات المحور المتعلقة بآليات مكافحة الفساد ومسبباته وإمكانية وجوده من خلال حساب المتوسط الحسابي لتحديد اتجاه إجابات عينة الدراسة والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت للإجابات العينة عن المتوسط الحسابي.

آليات مكافحة الفساد الإداري بلغت متوسط الحسابي 3.92 وانحراف معياري 0.78 لهذا المحور وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت إجابات أفراد العينة بتمركز نسبي واتفق في الآراء حول عبارات هذا البعد وقد تم التوصل لهذه النتيجة من خلال ما يلي:

أخذت عبارة وضع الهيئات العمومية تحت المساءلة والمحاسبة من طرف الأجهزة المخولة يساهم في مكافحة الفساد الإداري في مؤسستكم أعلى متوسط حسابي بلغ 4.01 أما بقية العبارات فقد كانت متفاوتة بفروق نسبية وبلغ المتوسط الحسابي 3.97 للعبارة رفع مستوى الوعي والتعليم يعزز مكافحة الفساد الإداري في مؤسستكم وكانت في المرتبة الثانية ثم تأتي عبارة مشاركة المواطن وتمكينه من الحماية القضائية يساهم في مكافحة الفساد الإداري في مؤسستكم في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وتليها عبارة تعتبر الشفافية المالية كآلية أساسية للحد من الفساد الإداري بمتوسط حسابي بلغ 3.85 في المرتبة الأخيرة. وبما أن الانحراف المعياري بلغ 0.78 فإن هذه النتيجة

تفسر أن آراء أفراد العينة تركزت نسبيا حول الموافقة على تطبيق هذه الآلية والذي يرون وضع الهيئات العمومية تحت المساءلة والمحاسبة من طرف الأجهزة المخولة يساهم في مكافحة الفساد الإداري في مؤسساتكم.

يوجد تفشي الفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية "ALFA PIPE" بغرداية من وجهة نظر العاملين.

أخذت عبارة غياب الوازع الديني في نفوس العاملين من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد الإداري أعلى متوسط حسابي بلغ 3.88 أما بقية العبارات فقد كانت متفاوتة بفروق نسبية و بلغ المتوسط الحسابي 3.86 للعبارة ضعف الرقابة والعقوبات من أسباب الفساد الإداري في مؤسساتكم في المرتبة الثانية أما المرتبة الثالثة فقد كانت للعبارة غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين من أسباب تفشي الفساد في مؤسساتكم بمتوسط حسابي بلغ 3.82 أما المرتبة الرابعة فقد بلغت متوسط حسابي 3.74 للعبارة سوء صياغة القوانين واللوائح من أسباب الفساد الإداري في مؤسساتكم وتأتي في المرتبة الأخيرة عبارة النقص الكبير في الرواتب والامتيازات من أسباب الفساد الإداري في مؤسساتكم بمتوسط حسابي بلغ 3.60. ومنه يمكن تفسير هذه النتائج بأن أهم سبب للوجود الفساد في المؤسسة الجزائرية "ALFA PIPE" بغرداية موجهة نظر العاملين هو غياب الوازع الديني في نفوس العاملين من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد الإداري.

أخذت عبارة ضعف الرقابة والعقوبات من أسباب الفساد الإداري في مؤسساتكم أعلى متوسط حسابي بلغ 4.14 أما بقية العبارات فقد كانت متفاوتة بفروق نسبية و بلغ المتوسط الحسابي 4.04 لعبارة يوجد الفساد في كل من القطاع العام والخاص وكانت في المرتبة الثانية ثم تليها عبارة لم تنجح الحكومة في محاولة القضاء على الفساد الإداري الحاصل بمتوسط حسابي بلغ 3.67 في المرتبة الثالثة وفي الأخير عبارة تعود ظاهرة الفساد إلى وجود مشكل في التشريع القانوني بمتوسط حسابي بلغ 3.80 ومنه يمكن تفسير هذه النتائج بأن إمكانية الفساد تعود إلى ضعف الرقابة والعقوبات في المؤسسة الجزائرية "ALFA PIPE" بغرداية موجهة نظر العاملين.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الاختبارات العلمية (معامل الارتباط بيرسون، اختبارات للفروق وتحليل التباين الأحادي ذو الاتجاه الواحد) وتعتبر هذه الاختبارات مناسبة حيث أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، وذلك لإجراء اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيري الدراسة.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والحد من الفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب "ALFA PIPE" بغرداية.

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والحد من الفساد الإداري المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" بغرداية.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والحد من الفساد الإداري المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" بغرداية.

وللحكم على وجود علاقة من عدمها حسب نتائج برنامج SPSS يمكن القول:

أنه إذا كانت قيمة $\alpha = \text{Sig. (P-value)}$ أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

أما إذا كانت Sig. (P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

ولتأكيد العلاقة يجب حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون من خلال العلاقة التالية:

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

$$r = \frac{1}{n} \sum \left(\frac{x - \bar{x}}{S_x} \right) \left(\frac{y - \bar{y}}{S_y} \right) \quad \text{أو الصيغة}$$

الجدول رقم (2-14): يبين الارتباط بين مبادئ الحوكمة ومحاوره الستة وآليات مكافحة الفساد الإداري

		آليات مكافحة الفساد	الحوكمة	المبدأ 1	المبدأ 2	المبدأ 3	المبدأ 4	المبدأ 5	المبدأ 6
الحوكمة	r	,482**	1	,570**	,776**	,635**	,846**	,899**	,777**
	Sig.	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
المبدأ 1	r	,206	,570**	1	,388**	,253*	,393**	,492**	,300*
	Sig.	,087	,000		,001	,034	,001	,000	,012
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
المبدأ 2	r	,315**	,776**	,388**	1	,457**	,571**	,701**	,422**
	Sig.	,008	,000	,001		,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
المبدأ 3	r	,118	,635**	,253*	,457**	1	,361**	,460**	,341**
	Sig.	,332	,000	,034	,000		,002	,000	,004

	N	70	70	70	70	70	70	70	70
المبدأ 4	ر	,619**	,846**	,393**	,571**	,361**	1	,751**	,650**
	Sig.	,000	,000	,001	,000	,002		,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
المبدأ 5	ر	,394**	,899**	,492**	,701**	,460**	,751**	1	,659**
	Sig.	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
المبدأ 6	ر	,446**	,777**	,300*	,422**	,341**	,650**	,659**	1
	Sig.	,000	,000	,012	,000	,004	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
آليات مكافحة الفساد	ر	1	,482**	,206	,315**	,118	,619**	,394**	,446**
	Sig.		,000	,087	,008	,332	,000	,001	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70

المصدر من إعداد الطالبتين بالإستناد إلى مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق والذي يمثل مصفوفة الارتباط بين جزء مبادئ حوكمة الشركات ومحاور الستة والجزء الثاني والمتمثل في آليات مكافحة الفساد حيث تبين النتائج ما يلي:

معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمبادئ حوكمة الشركات وآليات مكافحة الفساد يساوي (0.42) وهي دالة احصائيا، لأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمبادئ حوكمة الشركات واليات مكافحة الفساد.

معامل الإرتباط بين المبدأ الأول حوكمة الشركات وآليات مكافحة الفساد يساوي (0.20) وهي غير دالة إحصائيا، لأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.08 وهي أكبر من مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المبدأ الأول: المتعلق بضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات وآليات مكافحة الفساد.

معامل الارتباط بين المبدأ الثاني لحوكمة الشركات وآليات مكافحة الفساد يساوي (0.31) وهي دالة احصائيا، لان القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.008 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المبدأ الثاني لحوكمة الشركات المتعلق بحقوق المساهمين والوظائف الأساسية لأصحاب حقوق المالكين وآليات مكافحة الفساد.

معامل الارتباط بين المبدأ الثالث لحوكمة الشركات وآليات مكافحة الفساد يساوي (0.11) وهي غير دالة احصائيا، لان القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.33 وهي أكبر من مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على عدم

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المبدأ الثالث لحوكمة الشركات المتعلق بالمعاملة المتساوية للمساهمين وآليات مكافحة الفساد.

معامل الارتباط بين المبدأ الرابع لحوكمة الشركات وآليات مكافحة الفساد يساوي (0.61) وهي دالة إحصائية، لان القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المبدأ الرابع لحوكمة الشركات المتعلق بدور أصحاب المصالح وآليات مكافحة الفساد.

معامل الارتباط بين المبدأ الخامس لحوكمة الشركات وآليات مكافحة الفساد يساوي (0.39) وهي دالة إحصائية، لان القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.001 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المبدأ الخامس لحوكمة الشركات المتعلق بالإفصاح والشفافية والآليات مكافحة الفساد.

معامل الارتباط بين المبدأ السادس لحوكمة الشركات وآليات مكافحة الفساد يساوي (0.44) وهي دالة إحصائية، لان القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المبدأ السادس لحوكمة الشركات المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة والآليات مكافحة الفساد الإداري.

ومن كل ما سبق يتضح أن هناك علاقة طردية بين مبادئ حوكمة الشركات الدرجة الكلية والمحاور التالية (المبدأ الأول: المتعلق بضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، المبدأ الثاني: المتعلق بحقوق المساهمين والوظائف الأساسية لأصحاب حقوق المالكين، المتعلق بدور أصحاب المصالح، المتعلق بالإفصاح والشفافية، المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة، والآليات مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الاقتصادية).

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

لا يوجد تفشي للفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" بغرداية من وجهة نظر العاملين.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد تفشي للفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" بغرداية من وجهة نظر العاملين.

- الفرضية البديلة: يوجد تفشي للفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" بغرداية من وجهة نظر العاملين.

الجدول (2-15): يبين الارتباط بين الحوكمة وإمكانية وجود الفساد ومسبباته

Corrélations

		الحكومة	الفساد	اليات مكافحة الفساد الاداري	اطار رفع الحوكمة	حقوق المساهمين	المعاملة	اصحاب المصالح	الشفافية	مجلس الادارة	اليات، مكافحة الفساد الإداري	مسيبات، الفساد الإداري	امكانية، وجود، الفساد الاداري
الحكومة	Corrélation de Pearson	1	,449**	,482**	,570**	,776**	,635**	,846**	,899**	,777**	,482**	,287*	,252*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,016	,035
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
الفساد	Corrélation de Pearson	,449**	1	,690**	,241*	,340**	,205	,509**	,371**	,335**	,690**	,836**	,715**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,045	,004	,089	,000	,002	,005	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
آليات مكافحة الفساد	Corrélation de Pearson	,482**	,690**	1	,206	,315**	,118	,619**	,394**	,446**	1,000**	,377**	,194
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,087	,008	,332	,000	,001	,000	,000	,001	,108
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
اطار فعال للحوكمة	Corrélation de Pearson	,570**	,241*	,206	1	,388**	,253*	,393**	,492**	,300*	,206	,214	,116
	Sig. (bilatérale)	,000	,045	,087		,001	,034	,001	,000	,012	,087	,076	,341
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
حقوق المساهمين	Corrélation de Pearson	,776**	,340**	,315**	,388**	1	,457**	,571**	,701**	,422**	,315**	,187	,278*
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,008	,001		,000	,000	,000	,000	,008	,121	,020
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
المعاملة	Corrélation de Pearson	,635**	,205	,118	,253*	,457**	1	,361**	,460**	,341**	,118	,141	,209
	Sig. (bilatérale)	,000	,089	,332	,034	,000		,002	,000	,004	,332	,245	,082

	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
أصحاب المصالح	Corrélation de Pearson	,846**	,509**	,619**	,393**	,571**	,361**	1	,751**	,650**	,619**	,329**	,204
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	,002		,000	,000	,000	,005	,090
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
الشفافية	Corrélation de Pearson	,899**	,371**	,394**	,492**	,701**	,460**	,751**	1	,659**	,394**	,238*	,211
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,047	,080
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
مجلس الإدارة	Corrélation de Pearson	,777**	,335**	,446**	,300*	,422**	,341**	,650**	,659**	1	,446**	,191	,126
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,000	,012	,000	,004	,000	,000		,000	,113	,297
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
آليات، المكافأة	Corrélation de Pearson	,482**	,690**	1,000**	,206	,315**	,118	,619**	,394**	,446**	1	,377**	,194
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,087	,008	,332	,000	,001	,000		,001	,108
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
مسيبات، الفساد	Corrélation de Pearson	,287*	,836**	,377**	,214	,187	,141	,329**	,238*	,191	,377**	1	,446**
	Sig. (bilatérale)	,016	,000	,001	,076	,121	,245	,005	,047	,113	,001		,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
إمكانية، وجود الفساد	Corrélation de Pearson	,252*	,715**	,194	,116	,278*	,209	,204	,211	,126	,194	,446**	1
	Sig. (bilatérale)	,035	,000	,108	,341	,020	,082	,090	,080	,297	,108	,000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

المصدر من إعداد الطالبتين بالإستناد إلى مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق والذي يمثل مصفوفة الارتباط بين جزء مبادئ حوكمة الشركات ومحاوره الستة والجزء الثاني والمتمثل في إمكانية وجود فساد ومسبباته حيث تبين النتائج ما يلي:

معامل الارتباط بين محور حوكمة الشركات واليات مكافحة الفساد يساوي (0.48) وهي دالة احصائيا، لأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha= 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين محور حوكمة الشركات واليات مكافحة الفساد.

معامل الإرتباط بين محور حوكمة الشركات ومحور الفساد يساوي (0.44) وهي دالة احصائيا، لأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha= 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور حوكمة الشركات ومحور الفساد باعتبار أننا وجدنا بأن هناك فساد إداري، فمن الطبيعي ان تكون العلاقة طردية، في حين أنه أن لم يكن هناك فساد فان طبيعة العلاقة تكون عكسية نظريا.

معامل الارتباط بين مسببات الفساد ومحور الفساد يساوي (0.84) وهي دالة احصائيا، لان القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.008 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha= 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مسببات الفساد ومحور الفساد.

معامل الارتباط بين محور الفساد وآليات مكافحة الفساد يساوي (0.69) وهي دالة احصائيا، لان القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha= 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين محور الفساد وآليات مكافحة الفساد.

معامل الارتباط بين آليات مكافحة الفساد ومبدأ أصحاب المصالح يساوي (0.61) وهي دالة احصائيا، لان القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha= 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين آليات مكافحة الفساد ومبدأ أصحاب المصالح.

معامل الارتباط بين مبدأ مجلس الإدارة وآليات مكافحة الفساد يساوي (0.44) وهي دالة احصائيا، لان القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha= 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مبدأ مجلس الإدارة وآليات مكافحة الفساد.

وفي الأخير نستنتج أن هناك علاقة طردية بين مختلف مبادئ حوكمة الشركات فيما بينها، بإعتبارها متكاملة.

الجدول (2-16): درجات مقياس ليكرت ودرجة الحرية

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
	5-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1

المصدر من إعداد الطالبتين

عرض نتائج الفرضية الثانية:

جدول رقم (2-17): قيمة اختبار ت لعينة واحدة

البيانات الإحصائية المتغيرات	العينة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة "ت"	قيمة الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمد	الدلالة
إمكانية وجود الفساد	70	3	3.98	12.33	0.000	0.05	دالة

المصدر من إعداد الطالبتين

يلاحظ من خلال الجدول رقم (2-23) أنّ قيمة ت لعينة واحدة (ت=12.13) وهي دالة إحصائية؛ لأنّ قيمة الدلالة المحسوبة تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا (0.05) وهذا يعني أنّه توجد فرق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي (درجة الحرية) والمتوسط الحسابي في تفشي للفساد الإداري في مؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين ووقع متوسط أفراد العينة في الدرجة موافق. وعليه لا نستطيع قبول فرضية بحثنا ونقر ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تفشي للفساد الإداري في مؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين. بما أنّ المتوسط الحسابي بلغ 3.98 ويقع في درجة الموافق هذه الفرضية محققة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تتوفر آليات مكافحة الفساد الإداري في الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" بغرداية من وجهة نظر العاملين.

- الفرضية الصفرية: لا تتوفر آليات مكافحة الفساد الإداري في الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" بغرداية من وجهة نظر العاملين.

- الفرضية البديلة: تتوفر آليات مكافحة الفساد الإداري في الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" بغرداية من وجهة نظر العاملين.

جدول رقم (2-18): قيمة اختبارات لعينة واحدة

البيانات الإحصائية المتغيرات	العينة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة "ت"	قيمة الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمد	الدلالة
آليات مكافحة الفساد	70	3	3.92	11.25	0.000	0.05	دالة

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-24) أنّ قيمة ت لعينة واحدة (ت=11.25) وهي دالة إحصائية؛ لأنّ قيمة الدلالة المحسوبة تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا (0.05) وهذا يعني أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي (درجة الحياض = 3) والمتوسط الحسابي الذي يساوي 3.92 في توفر آليات مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين ووقوع متوسط أفراد العينة في درجة "موافق".

وعليه نستطيع قبول فرضية بحثنا التي تنص على تتوفر آليات لمكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في آليات مكافحة الفساد الإداري في الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" بغرداية.

الجدول رقم (2-19) يبين نتائج اختبار "ت" للفروق بين الذكور والإناث.

البيانات الإحصائية المتغيرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة المحسوبة (sig)	مستوى الدلالة المعتمد	الدلالة
إناث آليات مكافحة الفساد ذكور	08	3.93	0.25	0.039	0.969	0.05	غير دالة
	62	3.92	0.72				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

يُتضح من خلال الجدول رقم (2-16) أنّ قيمة (ت=0.03) وهي غير دالة احصائياً؛ لأنّ قيمة الدلالة المحسوبة (sig) (0.969) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أنّه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث في آليات لمكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الاقتصادية وعليه يمكن القول أنّ الفرضية الجزئية لبحثنا قد تحققت في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث.

2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في آليات مكافحة الفساد الإداري في الجزائرية لصناعة الأنايب "ALFA PIPE" بغرداية تعزى لمتغير السن.

جدول رقم (2-20) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد العينة في آليات مكافحة الفساد الإداري تبعاً لأعمارهم (السن لديهم)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
بين المجموعات	618	3	206	421	738	0,05
داخل المجموعات	32,275	66	489			
المجموع	32,893	69				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

يُتضح من خلال الجدول رقم (2-17) أنّ قيمة (ف=0.42) وهي غير دالة احصائياً؛ لأنّ قيمة الدلالة المحسوبة (sig) (0.73) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا ($\alpha=0.05$) وهذا يشير الى عدم وجود فروق جوهرية بين درجات أفراد العينة في آليات مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة يعزى لتباينهم في السن (فئات العمر)، ومنه يمكننا القول أنّ فرضية بحثنا تحققت.

3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في آليات مكافحة الفساد الإداري في الجزائرية لصناعة الأنايب "ALFA PIPE" بغرداية تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

جدول رقم (2-21) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد العينة في آليات مكافحة الفساد الإداري تبعا للمستوى الدراسي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
بين المجموعات	,709	2	,354	,738	,482	0,05
داخل المجموعات	32,184	67	,480			
المجموع	32,893	69				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(2-18) أنّ قيمة ($F=0.73$) وهي غير دالة احصائيا؛ لأنّ قيمة الدلالة المحسوبة (**sig**) (0.48) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا ($\alpha=0.05$) وهذا يشير الى عدم وجود فروق جوهرية بين درجات أفراد العينة في آليات مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة يعزى لمتغير المستوى الدراسي، ومنه يمكننا القول أن فرضية بحثنا تحققت.

4-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في آليات مكافحة الفساد الإداري في الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" بغرداية تعزى لمتغير الأقدمية.

الجدول رقم (2-22) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد العينة في آليات مكافحة الفساد الإداري تبعا للأقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
بين المجموعات	,613	2	,307	,637	,532	0,05
داخل المجموعات	32,279	67	,482			
المجموع	32,893	69				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (2-19) أنّ قيمة ($F=0.63$) وهي غير دالة احصائياً؛ لأنّ قيمة الدلالة المحسوبة (**sig**) (0.53) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد لدينا ($\alpha=0.05$) وهذا يشير الى عدم وجود فروق جوهرية بين درجات أفراد العينة في آليات مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة يعزى لمتغير الخبرة، ومنه يمكننا القول أن فرضية بحثنا تحققت.

خلاصة الفصل

تعرضنا من خلال هذا الفصل إلى عموميات حول المؤسسة محل الدراسة وعرض للتأثير ومناقشتها من خلال دراسة دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري على مستوى المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب " ALFA PIPE" بغرداية ومحاولة إسقاط الجانب النظري عليها.

استنتجنا بشكل عام أن المؤسسة لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" بغرداية أن هناك علاقة طردية بين مبادئ حوكمة الشركات بالمحاور التالية (المبدأ الأول: المتعلق بضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات،المبدأ الثاني: المتعلق بحقوق المساهمين والوظائف الأساسية لأصحاب حقوق المالكين،المبدأ الثالث:المتعلق بدور أصحاب المصالح،المبدأ الرابع:المتعلق بالإفصاح والشفافية،المبدأ الخامس:المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة، آليات مكافحة الفساد الإداري(رفع مستوى التعليم، مشاركة المواطن في مكافحته، تعزيز المساءلة والمحاسبة، الشفافة....)،مسبباته وإمكانية وجوده. كما توصلنا إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين محور حوكمة الشركات واليات مكافحة الفساد وعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مسببات الفساد ومحور الفساد. وفي الأخير استنتجنا أن هناك علاقة طردية بين مختلف مبادئ حوكمة الشركات فيما بينها ،باعتبارها متكاملة

خاتمة

وما يمكن أن نستخلصه من هذه الدراسة، أنّ متغيّري مبادئ حوكمة الشركات وآليات مكافحة الفساد الإداري متغيران مرتبطان جدا في بالنسبة المؤسسة لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" بغرداية ، يتأثران بعوامل عديدة ومتشعبة، كما أن إحترام هذه المبادئ يعزز من مكانة الشركة، ويقلل من فرص الفساد الإداري والإحتيال ويشكل صمام أمان ضد هذه الممارسات، مما يضمن فرص لتوسيع النشاط و التعاون الدولي ، وهذا ما يتطلب كفاءات وجب الحفاظ عليها من خلال الحوافز المادية وغير المادية.

فالمبدأ الأول يحمي الحقوق الأساسية للمساهمين، والمبدأ الثاني يحقق المساواة فيما بينهم واحترام هاذين المبدأين يؤدي إلى تحفيز المساهمين للإستثمار وزيادة الثقة بينهم وبين الإدارة. أما احترام المبدأ الثالث: المشاركة الفعالة لأصحاب المصالح في الشركة يترتب عنه تحقيق أهدافهم وزيادة ثقتهم في الشركة ليصبحوا مساهمين فيها.

أما احترام المبدأ الرابع الإفصاح والشفافية فهو يعزز مصداقية الشركة ويزيد من فعالية القرارات المتخذة من طرفها ووضوح في الأهداف وتطابقها مع أهداف باقي أصحاب المصالح.

أما مجلس الإدارة فقيامه بكل واجباته يضمن رقابة فعالة على إدارة الشركة وتجنب الواطئ معها من خلال قيامه بجميع مهامه ومسؤولياته على أكمل وجه. ورغم أهمية هذه النتائج التي تهدف إلى الوصول إلى تطبيق وتفعيل الحوكمة من خلال الإعتماد المبادئ والآليات، إلا أن هذا الموضوع يبقى دائما محل كثير من الدراسات والأبحاث بالنظر، لذا يجب إجراء دراسات حول هذا الموضوع لكشف أهم المتغيرات والعوامل التي تؤثر في هذين المتغيرين وطرق تطويره وتنميته ورفع مستوى ودرجة تطبيق هذه المبادئ والآليات

1- نتائج الدراسة:

نستنتج من خلال هذه الدراسة أنّ تطبيق مبادئ حوكمة الشركات متغير مهم جدا بالنسبة لمؤسسة الأنايب "ALFA PIPE" بغرداية ، من حيث مكافحة الفساد الإداري ، إلى جانب مكافحة مسبباته.

وقد توصلنا من خلال النتائج إلى ما يلي:

- تحقق الفرضية الأولى للدراسة، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والحد من الفساد الإداري في الأنايب "ALFA PIPE" بغرداية.
- عدم تحقق الفرضية الثانية، والتي مفادها: لا يوجد تفشي للفساد الإداري في مؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين.
- تحقق الفرضية الثالثة والتي مفادها: تتوفر آليات مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة لصناعة الأنايب "ALFA PIPE" بغرداية من وجهة نظر العاملين.
- تحقق الفرضية الرابعة والتي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آليات مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب "ALFA PIPE" بغرداية تعزى للمتغيرات (لجنس، السن، المستوى الدراسي، الأقدمية)

2- مقارنة النتائج مع بعض الدراسات السابقة

أ/ مقارنة النتائج مع دراسة طلحة أحمد

تؤكد هذه الدراسة النتائج التي وصل إليها الباحث طلحة أحمد التي أجريت على عينة من ثلاث شركات عمومية هناك إحترام لمبادئ الحوكمة في مؤسسة الأنايب "ALFA PIPE" وأن كلما كان تطبيقها أكثر كلما انخفض الفساد الإداري.

كما تختلف نتائج دراستنا مع دراسة طلحة أحمد التي أجريت على عينة من ثلاث شركات عمومية وتوصلت إلى أن مبادئ حوكمة الشركات تعتمد على الآليات الداخلية والخارجية لزيادة فعاليتها أما من خلال دراستنا فإن توصلنا إلى أنه من أجل الحد من ظاهرة الفساد الإداري يعتمد على تفعيل آليات لمكافحة.

ب/ مقارنة النتائج مع دراسة بوشلاغم حنان

تؤكد هذه الدراسة النتائج التي توصلت إليها الباحثة بوشلاغم حنان أن الشفافية والنزاهة هي الأهم للتأكد من الحيادية والبعد عن التأثيرات الجانبية وذلك لدورها الفعال في مكافحة الفساد الإداري الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

كما تختلف نتائج دراستنا عن دراسة بوشلاغم حنان أنها توصلت إلى أن فهم ودراسة وتحليل العناصر المكونة للمبادئ الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية باعتبارها من أحد الركائز الهامة لمحاربة الفساد الإداري وذلك لضمان نجاح المؤسسة وديمومتها، أما نتائجنا توصلت إلى أنه توجد آليات لمكافحة الفساد الإداري يجب تفعيلها من أجل الحد من تفاقمه.

ج/ مقارنة النتائج مع دراسة بوسعيد حبيبة، بوساق عبد المجيد

تؤكد هذه الدراسة النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن تبني مفهوم الحوكمة بشكل أوسع من شأنه يساهم بشكل كبير في مكافحة الفساد الإداري، وأن مصطلح الفساد يبقى هاجس وعائق أمام تحقيق أهداف حوكمة الشركات وتطبيق مبادئها.

كما تختلف نتائج دراستنا عن دراسة بوسعيد حبيبة، بوساق عبد المجيد، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والحد من الفساد الإداري في المؤسسة.

3- توصيات الدراسة:

بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم عدد من التوصيات من أهمها:

- ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة، والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني لبيئة مناسبة لذلك.
- تحتوي المؤسسة على آليات لمكافحة الفساد الإداري لكنها غير مفعلة لذا يجب تفعيل هذه الآليات من أجل الحد من ظاهرة الفساد الإداري.
- العمل على تفعيل القوانين وردع الفساد ومكافحته بكل أشكاله.
- توعية الموظفين والمسؤولين بشكل دوري و مستمر لضمان عدم السماح لبناء بؤر الفساد الإداري ودعم آليات الحوكمة وتطبيقها.
- ضرورة نشر كل المعلومات المتعلقة بمجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين خاصة ما تعلق الأمر بالمكافآت والأجور وطرق تعيينهم، وذلك لضمان الشفافية التامة واختيار الأشخاص المناسبين لهذا المنصب.

- رفع مستوى الوعي والفكر الإقتصادي و الإجتماعي واعتبار محاربة الفساد الإداري واجب أخلاقي يقع على عاتق الجميع.

- العمل على تنسيق الجهود والمسعبي بين الدول العربية من خلال وضع قوانين مشتركة.

- ضرورة إعادة النظر في ميثاق الحكم الراشد بالمؤسسة الذي أصدرته الجزائر وتحديثه.

4- آفاق الدراسة:

إن البحث في موضوع حوكمة الشركات والفساد الإداري لازال واسعاً، إذ تبقى الكثير من النقاط والإشكاليات التي تصلح أن تكون بمثابة بحوث جديدة منها:

- دور الحوكمة في تحقيق التنمية الإقتصادية في المؤسسات الإقتصادية.

- تحقيق الحكم الراشد من خلال تعزيز مبادئ وآليات حوكمة الشركات.

- قياس تطور مؤشرات الفساد المالي والإداري في الجزائر : دراسة قياسية.

- دور تطبيق الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

1. أحمد على خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، إسكندرية، الطبعة الأولى، 2012.
2. أحمد هاشم الصقال، ظاهرة الفساد الإداري هل أصبحت جزء من ثقافة المجتمع؟، مكتب المفتش العام، وزارة التجارة، 2010.
3. بشير معمري، بحوث ودراسات متخصصة في علم النفس، الجزء الثالث، منشورات الخبر، الجزائر، 2007.
4. بلال خلف السكارنه، اخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2008.
5. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
6. حسين المحمدي بوادي، الفساد الإداري لغة المصالح، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008.
7. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2007.
8. عماد صلاح، الفساد والإصلاح، منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2003.
9. قواعد حوكمة الشركات المصرية (دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية)، أوت 2005.
10. محمد الأمين البشري، الفساد والجريمة المنظمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
11. محمد الأمين البشري، الفساد والجريمة المنظمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
12. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص51.
13. مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الإقتصادية العالمية و حوكمة الشركات (جذورها، أسبابها، تداعياتها، أفاقها)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.

14. أريس وفاء، بن عيسى ليلي، الحكم الرشيد كآلية لمعالجة الفساد في الادارة العمومية الجزائرية، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.
15. بريجة فاتح، سبل تفعيل آليات الحوكمة والحد من الفساد الاداري، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول: آليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري والحد من الأزمات -الواقع والمأمول- يوم 08 نوفمبر 2018 بالمركز الجامعي بأفلو، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
16. تدومي ميلود، كحول صورية، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري، الملتقى الوطني حول نظام المعلومات المحاسبية كأداة للتجسيد مبادئ حوكمة الشركات والحد من الفساد الإداري والمالي، يومي 6-7 ماي 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة.
17. حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06-07 ماي 2012، مداخلة بعنوان: آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، ص 16، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
18. خيرة الداوي، ربيعة بن زيد، حوكمة البنوك الإسلامية، مداخلة في الملتقى العلمي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013م.
19. سعيد عبد المؤمن أنعم، الفساد المالي والإداري، الحالة اليمنية نموذجاً، ندوات ومؤتمرات انعقدت في اليمن، السنة 8، العدد 15، اليمن، 2004.
20. سناء عبد الكريم الخناق، حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للأزمات المالية (التجربة الماليزية)، المؤتمر السابع لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، الأردن، 2009.
21. عبد الرحمان العايب، اشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات. جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر 2009.

الملاحق

22. عز الدين بن تركي، الفساد الإداري: أسبابه، آثاره وطرق مكافحته، إشارة لتجارب بعض الدول، مداخلة ضمن الملقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري يومي 06-07 ماي 2012، جامعة قسنطينة.
23. عماد محمد علي أبو عجيلة وعلام حمدان، أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح (دليل من الأردن)، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية الإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص: 20-21، أكتوبر 2009.
24. محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعايير، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، من 15 إلى 17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
25. ميلود بورحلة، دراسة تحليلية لظاهرة الفساد في الجزائر: السياق التاريخي وطرق المكافحة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول: آليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري والحد من الأزمات الواقع والمأمول، معهد العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي أفلو 8 نوفمبر 2018.
26. نقماري سفيان، مكافحة الفساد، مداخلة بعنوان: الإطار الفلسفي والتنظيمي للفساد الإداري والمالي، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي، الجزائر جامعة البليدة، 6-7 ماي 2012.

المقالات العلمية:

27. بوشلاغم حنان، دور أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الإقتصادية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، ديسمبر 2017.
28. خالد عيادة عليمات "الفساد: أسبابه، أشكاله، وطرق مكافحته في الأردن" المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، مخبر الإقتصاد الكلي والمالية الدولية، عدد 02، جامعة المدية، 09/2014.
29. ديالا جميل محمد الرزي، مبادئ وقواعد السلوك الأخلاقي كرابط فاعل بين حوكمة الشركات ومكافحة الفساد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012.
30. علي فلاق، طربي مريم، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة - جامعة المدية، العدد 04/ جوان 2015.
31. محمد غالي راهي، الفساد المالي والإداري في العراق وسبل معالجته، مجلة الكوفة، العدد 2، كلية القانون، جامعة الكوفة.

32. نواف سالم كنعان، الفساد الاداري المالي، أسبابه، آثاره، ووسائل مكافحته، مجلة الشريعة والقانون، العدد 33، جانفي 2008.

الرسائل والأطروحات:

33. بدران أمية، مدى انطباق الحكم الأخلاقي على طلبة المرحلتين الإعدادية والثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1981م.

34. بشار محسين، دور السلطة التشريعية في مكافحة الفساد الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية الحقوق، جامعة النهريين، العراق، 2012.

35. بن دكن سمية، أثر تطبيق قواعد حوكم الشركات على الأداء المالي دراسة حالة بنك BNA فرع غرداية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص العلوم المالية والمحاسبي، جامعة غرداية، 2015.

36. حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

37. حماش عومرية، أثر الحوكمة على مستوى الإفصاح عن المعلومات المحاسبية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العوم الاقتصادية، تخصص محاسبة وجباية، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، 2014.

38. خنيش يوسف، أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة الشركات دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة في البورصة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2015.

39. زهاء ديوب، الحوكمة (الإدارة الرشيدة) وفرص تطبيقها في المنظمات السورية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2010/2009.

40. شرقي المهدي، مجلس الإدارة و إصلاحات الحوكمة مقارنة بين الشركات الفرنسية و الأمريكية المدرجة، دار ابن بطوطة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.

41. فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكم الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

42. طلحة أحمد، دور مبادئ حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري في الجزائر دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2017.
43. عنيشل محمد، واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية وفق مقررات لجنة بازل دراسة ميدانية عينة لوكالات البنوك العاملة في ولاية غرداية BADR, BARAKA, CNEP, BNA ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم اقتصادية، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2017.
44. محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية:

45. Abbott, L. G. and Parker, S, " Auditor Selection and Audit Committee Charecteristics ", Auditing : A Journal of Practes and Theory Vol. (19) , 2000.
46. Cadbury Committee , Report of the Committee on the Financial Aspects of
47. Corporate Governance , London ,Gee and Co. ltd. , 1992.
48. Eustache Ebondo Wa Madzila, La gouvernance d'entreprise, sans édition, L'Harmattant, Paris, 2005
49. Frédéric Parrat, Le gouvernement d'entreprise, sans Num édition, Ed Dunod, Paris, 2003.
50. G.Charreaux, Jean-Pierre Pitol Belin, La théorie contractuelle des organisations : Une application au conseil d'administration, 1985.
51. Gérrard Charreaux, Vers une théorie du gouvernement des entreprise , sans édition, L'Harmattan, Paris, 2005. OPCIT,
52. Jaques renar, theorie et pratique de l'audit interne, edition d'organisation, 6 eme edition ,paris, 2007.

53. John, Kose and Kedia, Simi, " Design of Corporate Governance : Role of Ownership Structure , Takeovers, and Bank Debit " , 2003.www.Icf.som.yale.edu/pdf.
54. Michel Darbelet et autres, L'essentiel sur le management, 5ème édition, BERTI édition, Paris, 2006.
55. Samuel Mercier, Aux origines de stakeholdertheory 1916-1950 , FARGO, cahier FARGO N° 10610xx, Septembre 2006.
56. World Bank ,development report, Oxford university press Washington D.C, 1997.

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

54. طه فارس، أسس مكافحة الفساد الإداري والمالي في ضوء السنة النبوية، www.alukah.net.
55. عباس حميد التميمي، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة، متوفر على الموقع التالي:

<https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-11937.doc>

تاريخ الاطلاع 2019/3/20

الملاحق

الملحق رقم 1: قائمة المحكمين

الجامعة	الأستاذ
جامعة غرداية	خنيش يوسف
جامعة غرداية	شرقي المهدي
جامعة غرداية	حنيشي فتحي
جامعة غرداية	طالب أحمد نور الدين
جامعة غرداية	شلالي محمد البشير
جامعة غرداية	رحماني يوسف
جامعة غرداية	بن ودينة بوحفص
جامعة غرداية	قمبور عبد الرؤوف



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

أخي الفاضل ... أختي الفاضلة

تحية طيبة وبعد:

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع معلومات ميدانية لازمة للبحث الذي نحن بصدد تحضيره استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان: "دور حوكمة الشركات الحد من الفساد الإداري"، من إعداد الطالبتين: سعيدات فاطمة الزهراء، بلخيري هجيرة.

راجين منكم التفضل والتعاون بالإجابة على قائمة الأسئلة الواردة بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل معها بسرية تامة، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

الجزء الأول: المعلومات العامة

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 30 30-40 سنة 40-50 سنة 50-51 سنة فأكثر

المستوى الدراسي: ثانوي فما فوق جامعي دراسات أخرى

الأقدمية: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: المتعلق بثقافة المؤسسة

المحور الأول: تقييم احترام مبادئ حوكمة الشركات

ضع علامة (X) في الخانة التي توافق رأيك

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
المبدأ الأول: المتعلق بضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات					
					هناك وضوح في توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية في المؤسسة
					هناك قانون تنظيمي وفعال يمكن للمشاركين الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم مع المؤسسة
					هناك توافق بين أحكام القانون والتنظيمات وتاريخ وتقاليد المؤسسة
					يوجد تشريعات تنظيمية للتنظيم الذاتي وممارسة الأعمال
المبدأ الثاني: المتعلق بحقوق المساهمين والوظائف الأساسية لأصحاب حقوق المالكين					
					هناك فرصة متاحة للمساهمين في توجيه أسئلة لمجلس الإدارة
					للمساهمين الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة
					للمساهمين الحق في المشاركة الفعالة والتصويت فيما يخص التعديلات في النظام الأساسي وبنود التأسيس وغيرها من المستندات الإدارية للشركة
					يحصل المساهم بصفة دورية على المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب عن مكان وتاريخ اجتماعات الجمعية العامة
المبدأ الثالث المتعلق بالمعاملة المتساوية للمساهمين					
					يتم حماية حقوق الأقلية من المساهمين مع توفير وسائل تعويضية في حالة انتهاك أحد حقوقهم
					يتم التصويت بواسطة أمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم
					للمساهمين الأجانب نفس حقوق التصويت مع المساهمين الجزائريين مع إزالة المعوقات الخاصة بالتصويت عبر الحدود
					تسمح الإجراءات المتبعة لعقد اجتماعات الجمعيات العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل المساهمين مع تجنب إرتفاع التكاليف
المبدأ الرابع المتعلق بدور أصحاب المصالح					

الملاحق

					تسعى المؤسسة إلى تطوير آليات لمشاركة العاملين في تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها.
					تتاح الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويضات في حال انتهاك حقوقهم.
					تقوم ادارة المؤسسة بالكشف عن أي ضرر قد يمس أصحاب المصلحة.
					تهتم المؤسسة بإشباع حاجات أصحاب المصالح من زبائن وعاملين وموردين لنيل رضاهم.
المبدأ الخامس المتعلق بالإفصاح والشفافية					
					هناك وضوح في رسالة المؤسسة وسياساتها المختلفة
					يشمل الإفصاح أيضا مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية إختيارهم وعلاقتهم بالمديرين الآخرين ومدى استقلالهم
					تتضمن المؤسسة هيئات رقابية خارجية للتأكد من صحة المعلومات ونتائج المؤسسة
					يشمل الإفصاح أيضا عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة
السادس المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة					
					يقوم أعضاء مجلس الإدارة العمل على أساس عناية الرجل الحرص لما فيه صالح المؤسسة والمساهمين
					إذا أثرت قرارات مجلس الإدارة على مجموعة من المساهمين عليه أن يعامل معاملة متساوية لكل فئة من فئات المساهمين
					يضمن مجلس الإدارة الالتزام بالقانون مع الحرص على مصالح الأطراف ذات المصلحة
					يتأكد مجلس الإدارة من مدى تنفيذ الإستراتيجيات والسياسات

المحور الثاني: آليات مكافحة الفساد ومسبباته وإمكانية وجوده

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
آليات مكافحة الفساد					
					رفع مستوى الوعي والتعليم يعزز مكافحة الفساد الإداري في مؤسستكم
					مشاركة المواطن وتمكينه من الحماية القضائية يساهم في مكافحة الفساد الإداري في مؤسستكم
					وضع الهيئات العمومية تحت المساءلة والمحاسبة من طرف الأجهزة المخولة يساهم في مكافحة الفساد الإداري في مؤسستكم

الملاحق

					تعتبر الشفافية المالية كآلية أساسية للحد من الفساد الإداري
مسببات الفساد					
					غياب الوازع الديني في نفوس العاملين من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد الإداري
					النقص الكبير في الرواتب والامتيازات من أسباب الفساد الإداري في مؤسساتكم
					سوء صياغة القوانين واللوائح من أسباب الفساد الإداري في مؤسساتكم
					غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين من أسباب تفشي الفساد في مؤسساتكم
					ضعف الرقابة والعقوبات من أسباب الفساد الإداري في مؤسساتكم
إمكانية وجود الفساد					
					تعتقد بوجود فساد إداري في الجزائر عموما
					لم تنجح الحكومة في محاولة القضاء على الفساد الإداري الحاصل
					تعود ظاهرة الفساد إلى وجود مشكل في التشريع القانوني
					يوجد الفساد في كل من القطاع العام والخاص

الملحق رقم 3: نتائج مخرجات spss

3-1 الصدق التمييزي: المقارنة الطرفية.

Group Statistics

العينة: العليا، العينة: الدنيا	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
الحكومة العليا	14	471,1429	17,18612	4,59318
الدنيا	14	144,3571	26,36317	7,04585

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Std. ErrorDifference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الحكومة	Equal variances assumed	5,351	,029	38,853	26	,000	326,78571	8,41079	309,49709	344,07434
	Equal variances not assumed			38,853	22,359	,000	326,78571	8,41079	309,35903	344,21240

3-2 الصدق البنائي: الاتساق الداخلي المحاور مع الدرجة الكلية.

		الكلية	المحور الاول	المحور الثاني
الكلية	Pearson Correlation	1	,841**	,987**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	50	50	50
المحور الاول	Pearson Correlation	,841**	1	,860**

الملاحق

	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	50	50	50
المحور الثاني	Pearson Correlation	,987**	,860**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	50	50	50

3-3 الثبات الفاكرومباخ الاستبيان ككل:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	87.5
	Excluded ^a	10	12.5
	Total	70	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.913	100

1-3-3 الثبات الفاكرومباخ المحور الاول.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
278,	14

2-3-3 الثبات الفاكرومباخ المحور الثاني.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
838,	61

4-1 الثبات طريقة التجزئة النصفية:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,975
		N of Items	50 ^a
	Part 2	Value	,978
		N of Items	50 ^b
		Total N of Items	100
		Correlation Between Forms	,781
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,877
	Unequal Length		,877
	Guttman Split-Half Coefficient		,877

5-1 فرضية الفروق بين الجنسين:

Group Statistics

	ذكور، اناث	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
حوكمة الشركات	ذكور	108	305,3611	137,68388	13,24864
	اناث	52	269,0000	127,65824	17,70301

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of

t-test for Equality of Means

الملاحق

	Variances								95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Std. ErrorDifference	Lower	Upper	
حوكمة الشركات	Equal variances assumed	3,304	,071	1,601	158	,111	36,36111	22,70721	-8,48772	81,20994
	Equal variances not assumed			1,644	107,981	,103	36,36111	22,11160	-7,46801	80,19023

ANOVA

حوكمة الشركات

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	299326,007	3	99775,336	4,508	,005
Within Groups	3452641,186	156	22132,315		
Total	3751967,194	159			

Multiple Comparisons

حوكمة الشركات

LSD

	MeanDifference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				LowerBound	UpperBound	
الفئة الاولى	الفئة الثانية	-18,36364	33,78722	,588	-85,1031	48,3758
	الفئة الثالثة	72,56174	31,63873	,023	10,0661	135,0573
	الفئة الرابعة	-30,28671	48,71511	,535	-126,5131	65,9396
الفئة الثانية	الفئة الاولى	18,36364	33,78722	,588	-48,3758	85,1031

الملاحق

الفئة الثالثة	90,92537*	28,30607	,002	35,0128	146,8380	
الفئة الرابعة	-11,92308	46,61959	,798	-104,0102	80,1640	
الفئة الثالثة	الفئة الاولى	-72,56174*	31,63873	,023	-135,0573	-10,0661
الفئة الثالثة	الفئة الثانية	-90,92537*	28,30607	,002	-146,8380	-35,0128
الفئة الثالثة	الفئة الرابعة	-102,84845*	45,08679	,024	-191,9078	-13,7891
الفئة الرابعة	الفئة الاولى	30,28671	48,71511	,535	-65,9396	126,5131
الفئة الرابعة	الفئة الثانية	11,92308	46,61959	,798	-80,1640	104,0102
الفئة الرابعة	الفئة الثالثة	102,84845*	45,08679	,024	13,7891	191,9078

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

1-6 الفروق في حوكمة الشركات تبعاً للمستوى التعليمي

Descriptives

حوكمة الشركات

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					LowerBound	UpperBound		
متوسط	18	205,0556	79,73594	18,79394	165,4038	244,7073	120,00	480,00
ثانوي	38	246,3947	90,23020	14,63727	216,7368	276,0527	120,00	488,00
جامعي	104	322,9808	113,50839	11,13041	300,9062	345,0553	120,00	490,00
Total	160	291,5250	113,58293	8,97952	273,7905	309,2595	120,00	490,00

ANOVA

حوكمة الشركات

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	314885,915	2	157442,958	14,236	,000
Within Groups	1736385,985	157	11059,783		
Total	2051271,900	159			

Multiple Comparisons

حوكمة الشركات

LSD

الملاحق

(J) المستوى (I) التعليمي	MeanDifference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				LowerBound	UpperBound
ثانوي	-41,33918	30,09118	,171	-100,7750	18,0966
جامعي	-117,92521*	26,84728	,000	-170,9537	-64,8968
ثانوي	41,33918	30,09118	,171	-18,0966	100,7750
جامعي	-76,58603*	19,93467	,000	-115,9608	-37,2113
جامعي	117,92521*	26,84728	,000	64,8968	170,9537
ثانوي	76,58603*	19,93467	,000	37,2113	115,9608

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

1-7 الفروق في حوكمة الشركات تبعاً لمتغير الأقدمية:

Descriptives

حوكمة الشركات

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					LowerBound	UpperBound		
أقل من 5 سنوات	32	193,3750	65,40087	11,56135	169,7955	216,9545	120,00	480,00
من 5 إلى 10 سنوات	82	288,7195	109,08047	12,04592	264,7519	312,6871	120,00	490,00
أكثر من 10 سنوات	46	364,8043	94,15888	13,88297	336,8426	392,7661	140,00	480,00
Total	160	291,5250	113,58293	8,97952	273,7905	309,2595	120,00	490,00

ANOVA

حوكمة الشركات

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	555928,612	2	277964,306	29,184	,000
Within Groups	1495343,288	157	9524,480		
Total	2051271,900	159			

Multiple Comparisons

الملاحق

حوكمة الشركات

LSD

حسب الاقدمية (J)	MeanDifference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				LowerBound	UpperBound
من 5 الى 10 سنوات	-95,34451 [*]	20,34188	,000	-135,5236	-55,1654
اكثر من 10 سنوات	-171,42935 [*]	22,46539	,000	-215,8027	-127,0559
اقل من 5 سنوات	95,34451 [*]	20,34188	,000	55,1654	135,5236
اكثر من 10 سنوات	-76,08484 [*]	17,97793	,000	-111,5947	-40,5750
اكثر من 10 سنوات	171,42935 [*]	22,46539	,000	127,0559	215,8027
من 5 الى 10 سنوات	76,08484 [*]	17,97793	,000	40,5750	111,5947

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

8-1 الفروق في حوكمة الشركات تبعا لامتلاك الاسهم:

Group Statistics

حسب امتلاك الاسهم	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
يتملكون حوكمة الشركات	75	334,2533	122,39724	14,13322
لا يتملكون	85	253,8235	90,29873	9,79427

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Std. ErrorDifference	Lower	Upper
حوكمة الشركات	Equal variances assumed	16,389	,000	4,765	158	,000	80,42980	16,87893	47,09236	113,76725
	Equal variances not assumed			4,677	134,762	,000	80,42980	17,19522	46,42241	114,43720

ANOVA

جوكمة الشركات

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	293360,863	2	146680,431	8,835	,000
Within Groups	2606604,581	157	16602,577		
Total	2899965,444	159			

7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات والفساد الإداري
8	المطلب الأول: نشأة وتطور حوكمة الشركات
8	الفرع الأول: تطور حوكمة الشركات
11	الفرع الثاني: مفهوم وأسباب ظهور حوكمة الشركات
15	الفرع الثالث: خصائص حوكمة الشركات
16	الفرع الرابع: أهمية وأهداف حوكمة الشركات
18	الفرع الخامس: مبادئ ونظريات حوكمة الشركات
27	الفرع سادس: محددات حوكمة الشركات
29	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للفساد الإداري
29	لفرع الأول: مراحل تطور الفساد الإداري
30	الفرع الثاني: مفهوم الفساد لغة واصطلاحا
31	الفرع الثالث: أشكال الفساد وطرق قياسه
34	الفرع الرابع: مظاهر وأسباب الفساد الإداري
36	الفرع الخامس: أنواع وآثار الفساد الإداري
39	الفرع السادس: آليات مجابهة (مكافحة) الفساد
40	المطلب الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري
41	الفرع الأول: الأخلاقيات السلوكية ودورها في الحد من الفساد الإداري
43	الفرع الثاني: أهمية الحوكمة في مكافحة الفساد في الإدارة الجزائرية
43	الفرع الثالث: دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري
51	الفرع الرابع: الأضرار المترتبة على عدم الالتزام بحوكمة الشركات
52	الفرع الخامس: سبل تفعيل دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري
54	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
54	المطلب الأول: دراسات متعلقة بحوكمة الشركات
54	الفرع الأول: دراسات محلية
55	الفرع الثاني: دراسات عربية
56	الفرع الثالث: دراسات أجنبية

الفهرس

56	المطلب الثاني: دراسات سابقة متعلقة بالفساد الإداري
56	الفرع الأول: دراسات محلية
58	الفرع الثاني: دراسات عربية
59	المطلب الثالث: دراسات سابقة متعلقة بالعلاقة بين حوكمة الشركات والدراسات السابقة
61	المطلب الرابع: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
65	خلاصة الفصل
الفصل الثاني دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري "دراسة ميدانية"	
67	تمهيد:
68	المبحث الأول: المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE"
68	المطلب الأول : التطور التاريخي للمؤسسة
69	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة "ALFA PEPE"، أهميتها وأهدافها الإقتصادية
74	المطلب الثالث: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي
79	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
79	المطلب الأول : الأدوات المستخدمة في الدراسة
79	الفرع الأول: الأداة المستخدمة في جمع البيانات
81	الفرع الثاني: صدق وثبات الإستبيان
83	الفرع الثالث: الأدوات الاحصائي المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة
85	الفرع الرابع: المنهجية المتبعة في التحليل الاحصائي
84	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها
84	الفرع الأول: وصف عينة الدراسة حسب الجنس والسن
85	الفرع الثاني: وصف عينة الدراسة حسب متغير السن الدراسي والاقدمية
86	الفرع الثالث: الجداول المتقاطعة
87	الفرع اربع: تحليل نتائج محاور الدراسة
92	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
92	الفرع الأول: إختبار الفرضية الأولى
95	الفرع الثاني: إختبار الفرضية الثانية
99	الفرع الثالث: إختبار الفرضية الثالثة
100	الفرع الرابع: إختبار الفرضية الرابعة

الفهرس

104	خلاصة الفصل
106	خاتمة
111	المصادر و المراجع
118	الملاحق