مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال
ISSN : 2602-6570
المجلد 05 العدد 02 -ديسمبر 2022

الآليات الداخلية لمنظومة الحوكمة المؤسسية مدخل رقابي محوري للتصدي للفساد الإداري المتغلغل بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

The internal mechanisms of the institutional governance are a pivotal control entrance to Address administrative corruption in Algerian Economic institution

ط.د لطيفة رجب
جامعة محمد الشريف مساعدية–سوق اهراس (الجزائر)،
مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية (**LAREE**)
Redjeblatifa@univ-soukahras.dz

تاريخ الاستلام: 2022/10/04 **تاريخ القبول: 2022/11/03**

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التطرق لمفهوم الفساد الإداري باعتباره خرقا للقانون وعائقا بات يزداد تشعبا وانتشارا ويحول دون تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة، وتم الوقوف على أهم اجتهادات الجزائر في التصدي لمختلف صور الفساد الذي طال عدة قطاعات بالدولة واستفحل بمستويات عديدة بمؤسساتها، ومن أبرز الآليات التي اعتمدتها الدولة لكسب رهان التصدي لآفة الفساد واستعادة ثقة المواطن بها، تتجلى معايير منظومة الحوكمة المؤسسية، التي أشادت بها وبآثارها الإيجابية عديد المنظمات والهيئات الدولية والوطنية.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة نتائج تعكس أهمية منظومة الحوكمة المؤسسية ومدى تنوع مداخلها (آلياتها الداخلية، آلياتها الخارجية، معاييرها وركائزها) في محاصرة مظاهر الفساد، وفي نفس السياق فقد أبرزت الدراسة تنوع وصرامة الآليات الرقابية الداخلية (هيكل الملكية، مجلس الادارة ولجانه، الافصاح والشفافية، التدقيق الداخلي)، وقدرتها وفق نسق تكاملي على تقويم أداء المسيرين وتجنب انتهازيهم وحتى مسائلتهم، بغية تحقيق أداء مؤسسي ناجح ونزيه، يحفظ حقوق حملة الاسهم وكافة اصحاب المصلحة وفق أطر عادلة وشفافة.

كلمات مفتاحية: الحوكمة المؤسسية؛ الفساد الإداري؛ ميكانيزمات الرقابة الداخلية.

تصنيف JEL: D73, G32, G34, M41, M42

Abstract:

The study aimed to address the concept of administrative corruption as violation of the law and impede the development. It was mentioned the mechanisms of Algeria in address corruption that have spread in country, the most prominent mechanisms adopted by the state to combat corruption, we mention corporate governance which was praised and its positive effects by many international, national organizations and bodies.

The study concluded with a results that reflect the importance of institutional governance and the extent of the diversity of its approaches to combating corruption, It showed diversity of internal control mechanisms and the ability to evaluate performance of managers, avoid their opportunism, and even hold them accountable..to achieve successful institutional performance, preserve the rights of shareholders and all stakeholders in accordance with the frameworks of justice and transparency.

Keywords: Corporate governance**;** Administrative corruption**;** Internal control mechanism**.**
Jel Classification Codes : D73, G32, G34, M41, M42

1. مقدمة

أضحى الفساد ظاهرة عالمية واسعة الانتشار لا تستثني في طريقها دولة من أخرى ولا تفرق بين المتطورة منها أو النامية، (وانتشاره أكثر وتأثيره أخطر على الدول النامية، مَرَدُه في ذلك لعدة أسباب منها تفشي البطالة، انتشار الجهل وتدني مستوى الوعي)، وبات يستشري كالفيروس الخفي بكافة المجالات السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الادارية، المالية، الثقافية...ويُثقل معه كاهل الدول بما يُبدده من موارد وثروات ويُخلفه من خسائر تحول دون إحراز أي تقدم بنمو اقتصادياتها.

وتأتي مرتبة الفساد الإداري بالصدارة في خطورته مقارنة ببقية أنواع الفساد الاخرى، لأنه من جهة نُعِتَ بالوباء المَقيت الغير مرئي الذي ينخر الجهاز الوظيفي في سرية تامة، بل يصيب الإدارة بالشلل ويجعلها غير قادرة على النهوض بالمهام المطلوبة منها، ما يتسبب بتأخير عملية البناء والتقدم على كافة المستويات، ناهيك عن نتائجه المدمرة التي تبقى طويلا، فهو بدوره مُحَرِّض أساسي على حدوث أنواع فساد أخرى تنجر عنها جرائم متفاوتة الخطورة لا حصر لها من جهة أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أنه منذ تسعينيات القرن الماضي 1997 بعد أزمة أسواق المال الآسيوية تحديدا، (التي عُدَّت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات المنظمة لنشاط الأعمال والعلاقات بين المؤسسات والأطراف ذات المصلحة)، وما تبعها من سلسلة الازمات والخسائر المالية الفادحة التي لحقت بالدول المتقدمة ودمرت العديد من كبريات الشركات ومن مختلف القطاعات، ما جعل الباحثين يدققون في أسباب هذه الانهيارات، وخلصوا بأن سوء تسيير مجلس الإدارة وانتهازية أعضائه، فشل أنظمة الرقابة المالية الداخلية، السلوكات الغير أخلاقية والفاسدة لبعض المسيرين كتقديم الرشاوى، عدم التدقيق الكافي، عدم الإفصاح والشفافية بالتقارير المالية كإخفاء المبالغ الهائلة من الديون قصيرة الأجل التي حصلت عليها المؤسسات من خلال طرق محاسبية مخالفة (إبداعية) وحرصها على عدم معرفة المساهمين بهذه الامور...، من ابرز اسباب هذه الانهيارات.

وبهدف حلحلة أسباب الانهيارات المتتالية وللمحافظة على المؤسسات وأموال المستثمرين، والحفاظ على اقتصاديات الدول التي تعمل بها هذه المؤسسات، اتجهت حكومات العالم بدراسة مفهوم الحوكمة الذي سُلط عليه الضوء في فترة الازمات وبرز كنظام محوري قادر على صد منافذ الفساد.

وكغيرها من دول العامل تسعى الجزائر جادة لبناء نسيج مؤسساتي متماسك ينهض بالتنمية بكافة المجالات، معتمدة بذلك على إرساء معايير الحوكمة المؤسسية والإستعانة بآلياتها الرقابية المتعددة، والإلتزام بما تمليه الاتفاقيات الدولية بخصوصها، وسن القوانين والتشريعات التي تخدم هذا المسعى.

من خلال ما سبق تتضح إشكالية الورقة البحثية والتي يمكن طرحها كما يلي:

كيف تسهم الآليات الداخلية للحوكمة المؤسسية في سد مداخل الفساد الاداري المتغلغل بالمؤسسات الاقتصادية؟

- **التساؤلات الفرعية:** انطلاقا من التساؤل الرئيس، تنبثق الاسئلة التالية:
  - ماهي مداخل الحوكمة المؤسسية الموجهة لصد منافذ الفساد الإداري؟
  - فيما تكمن خطورة الفساد الإداري؟ وماهي أهم مظاهره؟
  - ماهي أهم آليات الدولة المسخرة للحد من آفة الفساد الإداري؟
- **أهداف البحث:** نسعى من خلال هذه الورقة لتحقيق جملة من الأهداف لعل من أهمها :
  - الوقوف على نظام الحوكمة المؤسسية وأهميته في خدمة وتحسين آداء المؤسسات؛
  - الإلمام أكثر بمفهوم الفساد الإداري ومَكمَن خطورته؛
  - إلقاء الضوء على الميكانِزمات الداخلية للحوكمة المؤسسية وأهميتها في محاربة الفساد الإداري؛

2. الإطار النظري لنظام الحوكمة المؤسسية: يُجمع الباحثين على قِدم مفهوم الحوكمة واعتماد العمل بمبادئه بالدول المتقدمة، لكنه لازال حديث التطبيق وبالتباين بين الاقتصاديات العربية والنامية.

1.2 تعريف الحوكمة المؤسسية: يرجع أصل كلمة "**حوكمة**" إلى اللغة اليونانية "Gubernare"، بمعنى قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة (Cabane, 2018, p. 26). أما التعريف اللغوي للفظ "**الحوكمة**" فهو يتضمن العديد من الجوانب **كالحكمة** لما تفتضيه من التوجيه والارشاد، **الحكم** من خلال السيطرة على الامور وضبط التحكم في السلوك، **الاحتكام** وفق مرجعيات أخلاقية من خلال الخبرات المكتسبة، **التحاكم** تطبيقا للعدالة بهدف زجر المتلاعبين أصحاب السلطات الادارية بحقوق ذوي المصالح (كافي، كافي، و بو ربيع، 2018، صفحة 39)، أما اصطلاحا فلا يوجد لها تعريف موحد لحد اليوم، لكن من خلال بعض الدراسات فتم تعريفها على أنها "فن ممارسة الرشادة والعقلانية، تنمية عوامل الأمان، تعظيم الثقة، تفعيل توظيف الموارد وزيادة القيمة المضافة، وفي ذات الوقت تحقيق حكمة التصرفات الإدارية، وحماية المشروعات من آفة الفساد الإداري والمالي" (عبد العاطي، 2017، صفحة 55)، كما عرفها (Mervyn King) بتقريره الرابع لحوكمة المؤسسات سنة 2016، بأنها "ممارسة القيادة بأخلاق وفاعلية من قبل السلطة الحاكمة او مجلس الادارة في المؤسسة بهدف تحقيق أربعة نتائج هي الثقافة الأخلاقية، الاداء الجيد، الرقابة الفاعلة والشرعية". والمقصود بالقيادة الأخلاقية أنها خليط من النزاهة والعدالة والشفافية والجدارة والمسؤولية والمسائلة (Bullivant, 2018)، وتم استخدامها أيضا كبديل لمفهوم "التحكم المؤسسي" بهدف

معالجة اشكالية الوكالة وحماية حقوق المساهمين واصحاب المصلحة، وتأكيد العمل بالمعايير المحاسبية الدولية وتحقيق القيمة والرفاهية الاقتصادية" (كافي، كافي، و بو ربيع، 2018، صفحة 41)، وعُرفت بأنها "تسيير إداري قائم على النزاهة، الشفافية، المساءلة والمحاسبة، بهدف مكافحة الفساد وتحقيق العدالة على الجميع، ضمن أُطر الرقابة الداخلية والخارجية" (الأسمر، 2020، الصفحات 928-931)، كما عرفتها (OECD) بـ 2011 بأنها "جملة متسلسلة من علاقات الأعمال بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس ادارتها وحملة الأسهم. (أبو النصر، 2015، صفحة 63)

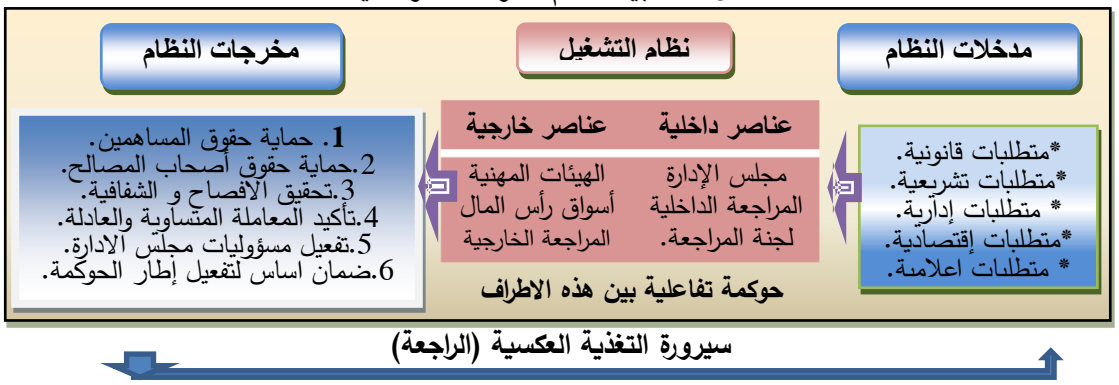
2.2 نظام الحوكمة المؤسسية: أفاد (ميخائيل، 2005، صفحة 173) بأنها تعمل كمنظومة تفاعلية استهدافية قائمة على ثلاثة أجزاء رئيسية، تتبعها سيرورة التغذية العكسية التي تبدأ إثر تفاعل مخرجات نظام الحوكمة مع البيئتين الداخلية والخارجية، وتفيد المعلومات المتحصل عليها بتصحيح التوقعات السابقة من خلال تقويم مدخلات النظام من جديد كلما لزم الأمر لذلك، بهدف تحقيق افضل أداء مؤسساتي وضمان الإدارة المثلى لأصول المساهمين وحقوق أصحاب المصلحة كما يلي:

***مدخلات النظام:** تتكون من احتياجات ومستلزمات الحوكمة المؤسسية، وما يتعين توفيره لها من جملة المتطلبات القانونية، التشريعية، الإدارية، الاقتصادية والاعلامية.

***نظام التشغيل:** يقصد به كافة الجهات المسؤولة والمشرفة على تطبيق الحوكمة، أيضا جهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل/خارج المؤسسات ساهم في تنفيذ نظامها وتشجيع الإلتزام بها.

***مخرجات النظام:** تقوم على مجموعة المعايير والقوانين المنظمة للأداء، والممارسات التنفيذية للمؤسسات، تهدف بمجملها لحماية حقوق المساهمين، الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، تحقيق الإفصاح والشفافية وتفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة. وعليه يمكن تصورها وفق الشكل التالي:

الشكل 1: طبيعة نظام الحوكمة المؤسسية



المصدر: (ميخائيل، 2005، صفحة 173)

يتبين من الشكل 01، أن الحوكمة المؤسسية نظام مفتوح قائم على الإستمرارية، المبنية على التفاعل مع الأحداث والإستفادة منها، بمشاركة عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من أجل زيادة كفاءة توظيف الموارد في إطار يحمي نشاط المؤسسة ويحقق توافق كافة أصحاب المصلحة.

3.2 مبادئ الحوكمة المؤسسية: يعتمد التطبيق الأمثل لحوكمة المؤسسات على الالتزام الجاد بمبادئها التي تعد بمثابة العمود الفقري لإنجاح هذه المنظومة، إذ تم رسميا سنة 1999 اعتماد مبادئ حوكمة المؤسسات من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية **(OECD)** وكانت هي السباقة بهذه الخطوة (OECD, 1999, p. 17)، لكن سنة 2004 قام مجلس المنظمة بمراجعة المبادئ واعتمد مبدأ سادس لها.(OECD Report, 2004)

والشكل الموالي به شيء من التفصيل حول هذه المبادئ كما يلي:

الشكل 2: مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

المصدر: (سليمان م.، 2006، صفحة 44)

4.2 أهمية الحوكمة المؤسسية: تعمل على ضمان سلامة وقوة الاداء المؤسسي وتأكيد نزاهة العمليات الادارية، وشاغلها بالمركز الأول محاربة الفساد الداخلي: (دادن و تلي، 2012، صفحة 5) و (سليمان م.، 2006، صفحة 28)

– حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة بغير مصلحة المستثمرين؛

– محاربة الفساد الإداري والمالي الداخلي الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية والحد من استمراره والتخفيض من شتى المخاطر الناجمة عنه، وفقا لما نص عليه قانون **Oxley Act** سنة 2002؛

– تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين والقيمة الاستثمارية علاوة على حد تضارب المصالح؛

– تفعيل دور المساهمين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية، والاطلاع بما يرتبط باستثماراتهم؛

– تحقيق قدر كاف من الافصاح والشفافية والمصداقية عند اصدار القوائم المالية المعتمدة؛

– مساعدة المؤسسات الاقتصادية في خلق بيئة عمل سليمة وعلى الوصول إلى أسواق المال والحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل، الشيء الذي يسهم في توسع نشاطها؛

– بناء علاقة ثقة وثيقة بين إدارة المؤسسة الاقتصادية وكافة أصحاب المصلحة (ضو و المصراتي، 2020، صفحة 58)، ما يسهم في رفع مستوى أدائها ويحقق أهدافها الاستراتيجية؛

–ناهيك عن كونها أساس جيد لاستقامة كافة العاملين بالمؤسسة بدءا بمجلس الادارة إلى أدني عامل؛

–تحقيق فعالية المحاسبة الداخلية وكذا المراجعة الداخلية. (الخضيري، 2005، صفحة 58)

3. ماهية الفساد الإداري: تعد كافة أشكال الفساد **(سرطان الدول)** من بين أبرز المعيقات الشائكة، التي تبدد الثروات وتحول دون تحقيق خطط التنمية الاقتصادية المنشودة بالجزائر وكافة دول العالم.

1.3 تعريف الفساد الإداري: ورد مصطلح "الفساد" في العديد من آيات القرآن الكريم وجاءت كلها تنبذ وتحذر من فعله وتعتبره مدعاة لغضب الله (فأنظر كيف كان عاقبة المفسدين)–سورة النمل الآية 14– (ولا تبغِ الفساد في الأرض إن الله لا يحب المفسدين)–سورة القصص الآية 77–... وخصص هذا اللفظ ببعض استعمالات القرآن الكريم ليقرن بينه وبعض التصرفات الادارية غير السوية، ليكون بذلك أول من استعمل لفظ الفساد للدلالة على هذا النوع من السلوك، وعليه فتعريفه من وجهة النظر الشرعية هو "الإخلال بالسلطات الممنوحة بموجب ولاية شرعية عامة، إما بالتجاوز القصدي لحدودها المشروعة أو الاستعمال المتعارض ومقاصد الشريعة" (البهجى، 2014، الصفحات 210–213)، أما لغة فيعني "مخالفة المصلحة وهو نقيض الاصلاح"، فنقول فسُد الشيء أي تلف، ونقول بطل واضمحل (الرازي، 1994، صفحة 503)، وعندما يرتبط بالإنسان فيعني انعدام الضمير وضعف الوازِع الديني لديه، وفي نفس الصدد فقد عرّفه قاموس أوكسفورد بأنه "تدهور القيم الأخلاقية بالمجتمع أو بدماغ الفرد" (Oxford, 2007, p. 95)، بل هناك من يشبهه "بالزبدة التي توضع على القوانين والنظم والإجراءات الإدارية الجامدة ليسهل هضمها وتطبيقها" (الكبيسي، 2000، صفحة 89)

أما اصطلاحا فتجدر الاشارة أنه لا يوجد تعريف موحد للفساد الاداري على مستوى العالم بل توافقَ وبالإجماع على آثاره وتداعيته المدمرة على الاقتصاديات خصوصا الأنظمة الادارية، لكن تم تعريفه بأنه" كل تصرف غير قانوني مادي/أخلاقي يصدر عن الموظفين بهدف خدمة مصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة، ويسود أكثر بالبيئة البيروقراطية، ما يؤدي إلى هدر في موارد الدولة ويترتب عليه تراجع بعمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعدم استقرار بالجانب السياسي" (صلاح الدين، 1994، صفحة 40)، كما عرف بأنه "إساءة استعمال السلطة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص بشكل غير مشروع، او لتحقيق أغراض شخصية مستندة على المحسوبية" (شحاتة، 2013)، ولخطورته ولمخالفته القوانين فقد تم تجريم فعله في شق الاثراء الغير مشروع وفق المشرع الجزائري بموجب (المادة 37 من قانون الوقاية من الفساد ومكافحته)، وتم تصنيفه كجناية وفق (الجنيدي، 2004)، وجاء في تعريفه عن **منظمة الشفافية الدولية** بأنه "كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو جماعته"، أما **البنك الدولي** فيعرفه على أنه "سوء استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة" (WB, 1997, p. 102)، وتعريف **صندوق النقد الدولي** في تقريره لعام 1996 "هو سوء استخدام السلطة العامة بهدف الحصول على مكسب خاص، وتنطبق في حالة ما تقبل الموظف الرسمي الرشوة أو طلبها أو استجداها أو ابتزها"، أما المشرع الجزائري وبعد تصديق الجزائر على اتفاقية الامم المتحدة لمكافحة الفساد سنة 2004، تم تجريّمه بمختلف مظاهره وتم تعريفه في القانون 06-01 الصادر 2006/02/20، المادة 02 فقرة أ على أنه "كل الجرائم المنصوص عليها في الباب الرابع من القانون، وبالرجوع إلى الباب الرابع من قانون الوقاية من الفساد ومكافحته نجدها نصت على تجريم جملة أفعال وصلت إلى 20 جريمة، تم تصنيفها إلى أربع أنواع هي: اختلاس الممتلكات والإضرار بها، الرشوة وما في حكمها، الجرائم المتعلقة بالصفقات العمومية والتستر على جرائم الفساد (بوسقيعة، 2007، صفحة 5).

2.3 خصائص الفساد الإداري: تشير خصائصه إلى أنه: (صبيح، 2016، صفحة 57)

***متعدد الأشكال والمظاهر:** كالرشوة، الاختلاس والتزوير وسوء استخدام الاموال العامة، وتتطور آلياته وصوره تبعا للتطور التكنولوجي (قارة، 2022، صفحة 423) ما يزيد فعلا في تشابكه وصعوبة كشفه؛

***عمل خفي ومستتر ومضر بالمصلحة العامة:** يتم عادة في إطار من السرية والخوف والمخاطرة، كونه يخالف القواعد القانونية والاخلاقيات المجتمعية ولا يمكن ملاحظته ولا حتى كشفه بسهولة؛

***سريع الانتشار:** خصوصا في البيئة الادارية القائمة على التراخي والعادات السيئة كالتأخير وعدم الانضباط في سير الأداء الوظيفي والسلوك المهني، فهي تعتبر مناخ ملائم جدا لنمو هذا السرطان؛

***لم يعد عملا فرديا بل** أصبح وفي بعض الدول عملا معقد ومنظم قائم على التنسيق والمشاركة بين اطراف متعددة: تتمثل عادة في الموظف العام كطرف أول، الطرف الثاني شريحة من المواطنين المتواطئة مع هذا الموظف الفاسد والطرف الثالث هم الوسطاء أو السماسرة أو الوكلاء بين الطرفين؛

3.3 صور وأشكال الفساد الإداري: ولأن الفساد يرتبط بكافة مناحي الحياة نجد صعوبة بتقسيم صوره وأنواعه، الشيء الذي ينطبق أيضا على الفساد الإداري الذي تتداخل وتتعدد مظاهره بسبب تعدد أشكاله، لذا وفق (السالم، 2009، صفحة 7) قد تم تقسيم مظاهره إلى:

***الرشوة(الإكرامية او الهدية):** قامت (OECD) في أواخر 1998 بتجريمها وكذا تم تجريمها دوليا، وتعد من أخطر الآفات التي تصيب الوظيفة العامة وتنخر الجهاز الإداري للدول، وتعني أخذ الموظف بغير وجه حق لأموال أو حصوله على منافع لِقاء تنفيذ عمل ما أو خدمة ضمن اختصاصاته الوظيفية أو الامتناع عن تنفيذها، ويغلب عليها الطابع اللحظي الغير منتظم؛

***المحسوبية والمحاباة:** رغم خطورة هذه الظاهرة وتفشيها في الجهاز الاداري إلا أنها لم تُجرَم دوليا، فالمحسوبية هي تنفيذ أعمال دون أحقية لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الموظف مثل العائلة، الحزب، المنطقة،...أما المحاباة فهي تفضيل جهة على أخرى في الخدمة كذلك بغير حق؛

***الواسطة:** رغم خطورتها وتفشيها بالجهاز الاداري لكنها لم تُجرَم دوليا، وتعني تدخل الموظف العام بطلب من شخص لإنجاز خدمة مشروعة او غير مشروعة لصالحه أو لغيره وعلى حساب الآخرين؛

***نهب المال العام والاعتداء عليه في ظل ضعف الرقابة:** يعني الحصول على أموال الدولة والتصرف فيها بغير وجه حق تحت مسميات مختلفة، دون أدنى مراعاة لحرمته متسببين بذلك في إضاعته؛

***الإبتزاز:** سلوك منحرف فاسد قائم على استخدام القوة بالإكراه، العنف أو التهديد.. يقوم به الموظف العام المبتز تجاه طالبي الخدمة، مستغلا في ذلك السلطة الممنوحة له أو نفوذه في قضاء مصالحه الخاصة، وقد قامت بتجريمه بعض الدول كالسعودية لدناءته. (المخلافي، 2013، صفحة 89)

أما (يماني، 2005، صفحة 8) فقد قامت بتقسيم الفساد الإداري وفق ممارساته لأربع مجموعات:

***الانحرافات السلوكية:** ويقصد بها المخالفات الادارية بكافة صورها التي يرتكبها الموظف العام وتتعلق بسلوكه وتصرفه، وأطلق عليها (حاحة، 2012، صفحة 403) أيضا تسمية الانحرافات الاخلاقية واعتبرها من أخطر ممارسات الفساد الاداري لانها ترتبط بالجانب الاخلاقي للموظف؛

***الانحرافات التنظيمية:** يقصد بها المخالفات الوظيفية بكافة صورها التي تصدر عن الموظف العام، تتعلق بصفة أساسية بقوانين وتنظيمات العمل والمهام اليومية التي يؤديها؛

***الانحرافات الجنائية:** كما يطلق عليها صور وممارسات الفساد الاداري ذات الصبغة الجنائية، ويقصد بها المخالفات الغير مشروعة التي يرتكبها الموظف العام ويتم تجريمها لجسامتها أو تجنيحها؛

***الانحرافات المالية:** يقصد بها المخالفات المالية والادارية بكافة صورها المتصلة بسير عمل الموظف.

4.3 أسباب تفاقم الفساد الإداري: بسبب تشعب وتعقد مظاهر الفساد الاداري وانواعه تتداخل أيضا وتتعدد عوامله وأسبابه، التي قد تكون لها علاقة بالموظف العام أو الوظيفة او ببيئتي العمل الداخلية والخارجية، ومن أهمها: (حاحة، 2012، الصفحات 70-106)

***الاسباب الادارية:** المرتبطة عادة بعدم وضوح الهياكل التنظيمية وبيئة العمل المساعدة على انتشار عوامل الفساد، كعدم الالتزام بالمساءلة ضعف آليات المراجعة المستقلة، قصور أنظمة الرقابة المالية والادارية الداخلية والخارجية، تعتيم الشفافية والنزاهة في المعاملات الادارية بالقطاع العام/الخاص، عدم الافصاح عن المعلومات والتعلل بسريتها (النمش، صفحة 21)

***الاسباب القانونية:** إن كثرة القوانين الادارية والتسرع بإصدارها يخلق تداخل بنصوصها ويجعل الموظف الفاسد يتصيد هذه الثغرات ويتمكن بالإفلات بجرائمه، كذلك فعدم دقة ووضوح التشريعات وعدم مسايرتها لمشكلات العصر المستحدثة يجعها غير كافية لملاحقة الفاسدين (البهجى، 2014، صفحة 279)

***الاسباب الاجتماعية، الثقافية والقيمية:** التي لها تأثير كبير على انتشار الفساد الاداري، فقد ترجع لعوامل شخصية كضعف الوازع الديني وطغيان الأنانية والجشع، كذلك انتشار الفقر والجهل، ضعف الثقافة القانونية وجهل المواطن بالقانون وبحقوقه وبالإجراءات الادارية يجعل منه فريسة سهلة بالنسبة للموظفين الفاسدين، والنقطة المهمة كذلك هي تمكن عديد المفسدين النافذين بالإفلات من القصاص، ما يزيد في استياء بعض الموظفين وانجرافهم لممارسة الفساد. (بوطورة و سمايلي، 2019، صفحة 3)

***الاسباب الاقتصادية:** إن طبيعة الانظمة الاقتصادية السائدة اشتراكي/ راسمالي وسرعة انتقال الدول (الغير مدروسة) من النظام الاقتصادي الموجه إلى اقتصاد السوق الحر، لها انعكاسات سلبية على الادارات العامة التي لم تتكيف ولم تتضح لها بعد خارطة هذه التغيرات، الشيء الذي يتسبب في خلق طبقات اجتماعية تستغل هذه المرحلة الانتقالية الغير واضحة المعالم بالتحايل وتصيد مكاسب غير مشروعة، (حاحة، 2012، صفحة 87)، وكذالك فتردي الأوضاع الاقتصادية كالفقر، سوء توزيع وتفاوت مستويات الدخل، انخفاض الاجور، انتشار البطالة، ارتفاع التكاليف المعيشية يكون باعثا أساسيا لعدة ممارسات فاسدة يلجئ إليها الفرد/الموظف العمومي لإشباع احتياجاته المعيشية (Lavallée, Razafindrakoto, & Roubaud, 2010, p. 11)و (كناي، 2012، صفحة

35). ناهيك عن الشركات المتعددة الجنسيات وتأثيرها الكبير على الدول التي تنشط فيها، وممارساتها الضمنية المساهمة في تفشي مظاهر الفساد كتدعيم علاقاتها بالشخصيات المؤثرة في الرأي العام، المساهمة ماليا في تمويل الهيئات والجماعات، تقديم خدمات ومساعدات لجهات نافذة وأخرى لها تأثير مباشر وغير مباشر على بيئة العمل المحيطة بها. (الصيرفي، 2007، صفحة 110)

***الاسباب السياسية:** إذا كانت العوامل الإدارية، القانونية والاقتصادية لها تأثير على تنامي مظاهر الفساد الإداري كما سبق تفصيله، فإن الأسباب السياسية (كتحويل العمليات الانتخابية إلى وسيلة لوصول المرشحين السياسيين الفاسدين لمراكز السلطة بالبلاد وسعيهم لتحقيق مصالحهم الخاصة)، تؤثر على كل تلك العوامل من خلال انعكاساتها على الجوانب المرتبطة بها، فكلما غابت الديمقراطية ضعُف الدور التشاركي والرقابي لمؤسسات المجتمع المدني الداعمة لمختلف مؤسسات الدولة في الحد من استفحال ظاهرة الفساد وفضح ممارسيه للراي العام، وأدت بتقييد حرية الاعلام (السلطة 4) وتهميش دوره الرقابي في توعية المجتمع بمظاهر الفساد (رباعي، 2017، صفحة 95)

5.3 أهم الآثار المترتبة عن الفساد الاداري: لخصت منظمة الشفافية الدولية اهم آثاره التي تنخر النسيج الاجتماعي في: (آل الشيخ، 2007، صفحة 70) و (معيزة و شعباني، 2021، صفحة 49)

-زيادة ثراء الاثرياء غير المشروع وبروز التباين على أسس اجتماعية ومالية وتفشي البطالة ؛

-هروب رؤوس الاموال الوطنية، وخفض معدلات النمو الاقتصادي وتراجع التنمية؛

-تراجع القيم الانسانية والاخلاقية وغياب الحس الوطني بشكل عام؛

-عدم المساواة في تطبيق القانون، وعدم جدوى وفاعلية تطبيقها نتيجة فساد القائمين على تنفيذها؛

-انتهاك الاجهزة الامنية والتنفيذية للقانون المنوط بها تطبيقه.

-التأثير بصنع القرار وزعزعة الاستقرار السياسي بالدول الذي يمثل أكبر تهديد للاستثمار الاجنبي؛

-انتشار الفوضى في المجتمع حيث تعطل الدساتير والقوانين، وتصبح لغة العنف هي المعترف بها.

4. اجتهادات الجزائر في كشف والتصدي لقضايا الفساد الإداري: نظرا لخطورة وسرعة انتشار الفساد حرصت الجزائر على التصدي لهذا السرطان ضمن استراتيجيتها المنادية بمكافحة مظاهره.

1.4. أهم قضايا الفساد الإداري بالجزائر: تتخبط أغلب الدول الريعية في نقمة البترول استنادا لما أظهرته عدة دراسات اكاديمية، بأن الدول المعتمدة على الإيراد الريعي كمصدر للتنمية الاقتصادية والتمويل تنتشر فيها مظاهر الفساد بكثرة. (Treisman, 2000, p. 429) و (آزاد، 2020)، وتجلت مظاهره في الجزائر تحديدا بتورط كبار المسؤولين بثقل أسمائهم ومناصبهم

الحساسة بقضايا رأي عام، فضائح اختلاس وتهريب... ومن أهم هذه القضايا نذكر: (بوطورة و سمايلي، 2019، الصفحات 7-9) و (بوسعيود و عقون، 2018، الصفحات 313-315)

***قضية الطريق السيار شرق-غرب (1216 كلم):** في 2005 تم إطلاق مناقصة دولية لإنجاز المشروع وبعد دراسة المناقصة تم الاعلان 2006 عن أولى العروض الفائزة بالإنجاز، أين حددت مدته بـ 4 سنوات وقدرت تكلفته الأولية بـ 6 مليار$، وبعد سلسلة لعمليات إعادة تقييم قيمة إنجازه بين 2011 و2012 بلغت قيمته 11 مليار$، ثم في 2014 فاقت قيمته 13 مليار$، ولشبهات الفساد التي اكتنفت تسييره تم تحريك قضية بخصوصه من طرف القضاء الجزائري 2009 واستمر التحقيق فيها إلى 2015، حيث برزت أهم تفاصيل الفساد إثر تورط شبكة فاقت 23 شخص طبيعي ومعنوي، مسؤولون وشخصيات نافذة بوزارة النقل والأشغال العمومية على رأسهم الوزير السابق عمار غول و7 شركات أجنبية: المجمع الياباني COJAAL، المجمعين الصينيين CITIC-CRCC، الشركة البرتغالية CUBA الشركة السويسرية GARAVENTA-SA، المجمع الايطالي PIZZAROTI، المجمع الكندي SMIX SM، المجمع الإسباني ESOLUX CORSAN. وشهد على إثرها مشروع القرن فضائح فساد شائكة تتأرجح بين تلقي الرشاوى، استغلال النفوذ، غسل الاموال، التلاعب بالصفقات العمومية...

***قضية آل خليفة بنك (احتيال القرن):** لصاحبه عبد المومن خليفة، تم اعتماده في 1998 برأسمال متكون من 500 مليون دينار بهدف تحقيق مختلف العمليات البنكية داخل وخارج الوطن، لكن وبتواطؤ شبكة نافذة من المسؤولين مهّدت الطريق لتكوين إمبراطورية الخليفة (شركات طيران، بنك، خدمات وتلفزيون الخليفة بباريس)، وخلال 2001 تجلت ملامح تجاوزات البنك أدت في 2003 لعجز بالموارد تعود أهم أسبابه بعد التحقيقات: إلى مخالفة القواعد المحاسبية والمهنية، اختلاسات ضخمة وتهريب لرؤوس الأموال، وبلغت الخسائر المالية لأكثر من 3.5 مليار$، في حين اتفق المختصون الماليون بإمكانية تفادي الخسائر الفادحة لو طُبقت مراقبة وشفافية بتعاملات النظام المصرفي، ولو لم يتغاضى البنك المركزي عن المخالفات الواضحة كرفع سعر الفائدة لمستويات قياسية 7%.

***قضية سوناطراك 01، 02، 03 و04:** مجال الطاقة الأحفورية بالجزائر يشهد سيناريوهات خيالية بطلها الفساد بأشكاله بداية من سبعينيات القرن الماضي حتى ديسمبر2009 تحديدا، أين نشر موقع ويكيليكس وثائق سرية للسفارة الأمريكية بالجزائر تفجرت على إثرها وبشكل غير مسبوق فضائح كبار مسؤولي عملاق النفط والغاز وقلب الاقتصاد الجزائري **سوناطراك**، وتورطهم بالأدلة بسلسلة قضايا فساد مع كبار مسؤولي شركات عملاقة بمجال الطاقة كالمجمع الألماني FUNKWERK، الشركتين الألمانيتين CONTAL- FUNKWERK BLUTK، الشركتين الفرنسيتين CABAG PIE-

TOTAL، شركة SAIPEM المتفرعة عن مجمع ENI الايطالية للنفط والغاز المملوكة للدولة، هاته الاخيرة وحدها وفي زمن قياسي أقل من 03 سنوات حازت على صفقات مشبوهة فاقت قيمتها 11 مليار$، ناهيك عن قيمة المبالغ الضخمة التي تورطت فيها باقي الشركات مع مسؤولي قطاع النفط بالجزائر وأدت إلى استنزاف مُمنهج لأموال الشعب وتدمير اقتصاد الدولة. (الشروق، 2013)

وما أثار الرأي العام الدولي والوطني قائمة الأسماء المتورطة والتي ضمت كأبرز المتهمين وزير الطاقة السابق شكيب خليل وابن أخته والمدير العام السابق لسوناطراك محمد مزيان وابنيه، ولازالت جلسات الحكم ممتدة لعدة قضايا ولم يتم الفصل النهائي بحيثياتها، بل أضيفت لها في 2021 قضايا فساد أخرى كان المشتبه به الاول فيها المدير السابق لسوناطراك عبد المومن ولد قدور (الصريح، 2021)

***دائما وفي نفس السياق الطاقوي للطاقات المتجددة**، لا ننسى المشروع الطَموح للطاقة الشمسية ودعم الطاقات المتجددة "تكنولوجيا الصحراء– **Désertec**" الذي تم اعلانه على لسان الخارجية الألمانية صاحبة الفكرة سنة 2009 في إطار دعم الاستثمار الأجنبي للجزائر بشراكة أوروبية، نظرا لمميزات الجزائر النادرة بالطاقة الشمسية بمنطقة عين ام الناس تحديدا، إذ كان المشروع يهدف لربط أوروبا (طاقويا) بشمال افريقيا بميزانية بلغت 560 مليار دولار، (مصيطفى، 2016، صفحة 126) و (Abdelli, 2022, pp. 161–182) لكن ضُرِبَ هذا المشروع الاستراتيجي الذي كان سيخدم الجزائر منذ سنوات لو تم تنفيذه وبقي للأسف مجرد حبر على ورق وأُجهض لنفس الأسباب السابقة الفساد.

***ملفات ثقيلة وشائكة أمام المحكمة العليا:** أعاد الحراك الشعبي 22 فيفري 2019 عدة قضايا فساد للواجهة واستأنفت على إثرها محكمة الجنايات سلسلة تحقيقات معمقة ضمت قائمة طويلة لعدة أسماء نافذة بالدولة شملت كبار رجال الاعمال والسياسيين، وتبين أنهم متابعون بعدة قضايا فساد شائكة منها الحديثة ومنها التي تعود لعدة سنوات، مما استوجب وبطلب من وزارة العدل رفع الحصانة البرلمانية على المتورطين النافذين كي تتم اجراءات التحقيق في ظروف عادلة، وأدانت على إثرها المحكمة المشتبه بهم بأحكام متفاوتة تراوحت بين السجن، دفع غرامات مالية، مصادرة كافة الممتلكات الغير مشروعة وارجاعها للدولة، ولازالت مجريات القضاء متواصلة. (سايح، 2019، صفحة 45)

وجدير بالذكر أن قضايا الفساد هذه وغيرها من مسلسل الفساد بمختلف القطاعات، تعود أهم أسبابها لانعدام الصرامة، غياب ضوابط المحاسبة، الرقابة، انعدام الثقة بين المسؤولين وعدم شفافية علاقات السلطة وآلياتها... وتسببت بدورها بتراجع ترتيب الجزائر ضمن مؤشرات مدركات الفساد والشفافية الدولية التي تصدرها سنويا الهيئات المختصة بمكافحته (Treisman, 2000, p. 107)

2.4. مساعي الجزائر في التصدي لمظاهر الفساد: تسعى الجزائر جادة بعدة طرق ضمن استراتيجيتها المنادية بسد منافذ الفساد والمناهضة لكافة مظاهره من خلال:

***المصادقة على المساعي الدولية، الافريقية والعربية:** من أهم هذه الاتفاقيات نذكر: (ONPLC، 2014، الصفحات 3-65-86) و (قادة، 2019، صفحة 2) و (بوسعيود و عقون، 2018، صفحة 320)

-**التصديق على الاتفاقية العربية ضد الفساد:** بموجب المرسوم الرئاسي 14-249 بتاريخ 2014/09/08

-**التصديق على اتفاقية الاتحاد الافريقي لمنع الفساد ومكافحته:** كانت الجزائر من بين البلدان الأوائل في التصديق على الاتفاقية بموجب المرسوم الرئاسي رقم 06-137 المؤرخ بـ 2006/04/10.

-**التصديق بتحفظ على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد:** يُشهد للجزائر بأنها من أوائل الدول العربية بالانضمام لهذه الاتفاقية، وهذا بموجب المرسوم الرئاسي 04-128 المؤرخ بـ 2004/04/19.

***تطوير الإطار التشريعي والتنظيمي** الذي تدعم بترسانة من التشريعات والنصوص من أهمها نذكر:

-إصدار القانون رقم 06-01 المؤرخ بـ 2006/02/20 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته: الذي جاءت قواعده منسجمة واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد التي صادقت عليها الجزائر سنة 2004

-إصدار القانون 05-01 المؤرخ بـ 2005/02/06 المتعلق بمكافحة الإرهاب وتبييض الأموال.

-إصدار المرسومين الرئاسيين رقم 06-414 ورقم 06-415 المؤرخين في 2006/11/22، المحددان لنماذج وكيفيات التصريح بالممتلكات بالنسبة للموظفين العموميين.

***إنشاء آليات مؤسسية وطنية:** عديدة هي الهيئات المنادية بالتصدي لمظاهر الفساد وسنستعرض أهم الهيئات المختصة في مكافحة الفساد الاداري: (حاحة، 2012، الصفحات 484-502-542)، (ONPLC، 2014، الصفحات 197-208)و (بوطورة و سمايلي، 2019، الصفحات 11-12)

-**الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته:** تم إنشائها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 06-413 المؤرخ في 2006/11/22، وتم تنصيبها فعليا بجانفي 2011، وانحصرت مهامها في الطابع الوقائي، الاستشاري أكثر منه الردعي وهذا على المستوى الوطني إضافة إلى التعاون والتنسيق الدولي.

-**الديوان المركزي لقمع الفساد:** يعتبر جهاز قمعي وردعي وجاء لدعم دور الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، تم إنشائه بموجب المرسوم الرئاسي 11-426 المؤرخ بـ 2011/12/08.

-**مجلس المحاسبة:** تم انشائه بموجب القانون 80-05 المؤرخ 1980/03/01، ومر بمراحل ساهمت ببلورة مهامه، إذ بموجب الأمر 10-02 سنة 2010 تم تعديله ليصبح من أهم الاجهزة الرقابية المعنية بمكافحة الفساد، تمتع على إثرها باختصاص مزدوج ذا طابع إداري وقضائي واستقلالية بالتسيير ضمانا للموضوعية، وبصلاحيات رقابية موسعة تشمل كل الأموال العمومية مهما كان وصفها القانوني.

***الخوض في مسار إصلاحي متعدد القطاعات:** من أهم قطاعات الدولة التي طالتها اصلاحات جوهرية لافته نذكر: (قادة، 2019، صفحة 2)و (بوسعيود و عقون، 2018، الصفحات 327-330)

-**إصلاح المنظومة القضائية:** من خلال تنصيب اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة بـ 1999/10/20، التي كُلفت بالإمعان بالمنظومة القضائية واقتراح دوري للتدابير الملائمة لإصلاحها وعرضها مباشرة على رئاسة الجمهورية، ولازالت لليوم تنادي بمطلبها القائم أساسا على استقلالية السلطة القضائية وهيبتها، من خلال الحرص بإبعاد السلطة القضائية كليا (المجلس الأعلى للقضاء) عن تدخلات وضغوطات السلطة التنفيذية سواءً في تعيين القضاة أو مختلف أشكال الرقابة الوصائية على جهاز العدالة.

-**إصلاح مجال الصفقات العمومية:** من خلال نص المادة 09 من قانون مكافحة الفساد، الذي يعد من أهم النصوص القانونية، وكذا دعمه بالمرسوم الرئاسي رقم 15-247 سنة 2015/09/16، التي تحرص وتنادي كلها بالالتزام بقواعد الشفافية، النزاهة، المنافسة الشريفة وعلى معايير الموضوعية في إبرام الصفقات العمومية (بوضياف، 2017، صفحة 84)، على اعتبار أن هذا المجال طالته أكبر قضايا الفساد (OECD, 2017, p. 104)، بذريعة أن عقوده كلها ممولة بميزانية الدولة.

-**إصلاح قطاع الجمارك:** من خلال إدراج مشروع القانون التمهيدي لقانون الجمارك المعدل والمتمم للقانون رقم 79-07 في جويلية 1979، الذي يهدف أساسا إلى عصرنة وتكييف النظام الجمركي مع متطلبات التجارة الخارجية، وتبسيط الاجراءات الجمركية وفرض ميكانيزمات إدارية رقابية تعمل على ضبط وقمع جرائم الفساد والمخالفات بالقطاع الجمركي. (Ennahar on line، 2016)

-**إصلاح النظام المصرفي وإرساء مبادئ الحوكمة بداخله:** وتهدف هذه الاصلاحات أساسا لتفعيل الرقابة الدورية على العمليات المصرفية لحماية أموال المودعين وأصحاب المصالح العامة، وجاء هذا من خلال تعديل قانون النقد والقرض الذي تم طرحه سنة 2003، من أجل وضع حد للانعكاسات السلبية التي عرفتها البنوك الوطنية الخاصة وما رافقها من اختلاس للأموال وضياع لحقوق المودعين، كذا إصدار نظام لضمان الودائع المصرفية بتاريخ 2004/03/04 يتماشى مع مقررات لجنة بازل، يقضي بانخراط البنوك الوطنية والاجنبية لتعويض المودعين بحالة عدم توفر ودائعهم

***اعتماد جملة من التدابير الوقائية:** عديدة هي مداخل الوقاية من مظاهر الفساد ومن أهمها:

-**الاهتمام بالمورد البشري:** (مجبور، 2015، صفحة 172) يعد الاستثمار بالمورد البشري من أولويات الاصلاح الناجح، وأضحى من التقنيات الحديثة التي تعتمدها الدول لاعادة كسب ثقة المواطن بها والعمل معا في القضاء على مظاهر الفساد، فإن تحققت الارادة السياسية للدولة في مكافحة الفساد،

فالمسؤول عن تحمل إنجاح هذا الاصلاح وتنفيذ هذه الاستراتيجية بكفاءة وفعالية هو المورد البشري، لذا ووفقا لما جاء في نص المادة 03 من القانون 06-01 للوقاية من الفساد ومكافحته وجب القيام بـ:

- برمجة دورات تكوينية لتجديد مهارات الموظف وتمكينه من اتقان السبل المستحدثة لمكافحة الفساد؛
- توفير سبل العيش الكريم للمواطن من خلال تسيير مسابقات التوظيف بشفافية، لتمكينه من عمل قار يتوافق ومؤهلاته ويلبي احتياجاته، فمن شأن هذه الاجراءات تحسين نظرة الموظف لعمله وتأديته بإتقان ما يجنبه مداخل الفساد، وهذا ما دعّمته نصوص اتفاقية الحقوق الاقتصادية الاجتماعية والثقافية 1966؛
- تقديم تحفيزات مادية ومعنوية للموظف تجعله يحظى بالرضى الوظيفي وتحفزه على مزاولة مهامه.

-تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني في التصدي للفساد: (بوطورة و سمايلي، 2019، الصفحات 10-11) فقد نص القانون 06-01 المادة 15 على إشراك المجتمع المدني في مكافحة الفساد، إذ تعد تنظيماته همزة وصل بين المواطن وأجهزة الدولة من خلال دورها التحسيسي والتوعوي بالمخاطر التي يلحقها الفساد بكافة بُنى ومؤسسات الدولة ودورها في تعزيز مبادئ الشفافية، النزاهة والمسائلة والعمل التشاركي هذا من جهة، ومن جهة أخرى من خلال دورها الوقائي في معالجة أسباب الفساد بتفعيل دور الأسرة والمدرسة والمسجد والجامعة ...بدل محاربة مظاهره ونتائجها، وتهدف من خلال هذه الادوار إلى عدة نقاط أهمها نشر ثقافة الوقاية ومكافحة مظاهر الفساد بين المواطنين، تطوير الخبرة الوطنية في مكافحته، تمكين فواعل المجتمع من السبل والطرق الوقائية المستحدثة **(TIC)** (OLACEFS – GTCT, 2021, p. 34)التي تتماشى مع التعقد والتغير السريع لمظاهر الفساد .

-التصريح بالممتلكات: (عشاش و خضري، 2020، صفحة 92) الذي يعتبر مدخل وقائي آخر من بين الآليات الرقابية الوقائية التي تعتمدها الجزائر في مكافحة الفساد الاداري ضمن القانون 06-01 أين يهدف أساسا إلى ضمان الشفافية في إطار شؤون الحياة السياسية والعمومية، حماية الممتلكات العامة وكذا صيانة نزاهة الأفراد المكلفة في قطاع الوظائف العمومية للدولة، أما عن الاشخاص المكلفون بالتصريح بممتلكاتهم (عثماني، 2011، الصفحات 61-62) فقد ألزم المشرع حسب نص المادة 04 من القانون 06-01 الموظفون العموميون بالتصريح بممتلكاتهم قبل وأثناء وبعد توليهم لوظائفهم، أما البيانات الواجب التصريح بها فقد نصت المادة 05 من القانون 06-01 "يحتوي التصريح بالممتلكات جردا للأملاك العقارية والمنقولة التي يحوزها المكتتب أو أولاده القصر، بالجزائر أو بالخارج"، أمام الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته أو الرئيس الاول للمحكمة العليا.

-اعتماد مدونات السلوك وأخلاقيات المهنة (ونشر قيم النزاهة بالقطاع العام/الخاص)**:** فقد جاء تعريفها وفق (عبود، 2005، صفحة 75) "أنها وثيقة تصدرها العديد من المؤسسات تتضمن جملة

المبادئ والقيم ذات العلاقة بما هو مرغوب وغير مرغوب فيه من تصرفات العاملين وللمؤسسة"، ونصت المادة 07 من القانون 06-01 بإلزام القطاع العام بالأخذ بسبل الوقاية من الفساد باعتماد هذه المدونات، ولم يستثني القطاع الخاص كذلك من الأخذ بهذه الآلية الوقائية وفق المادتين 13 و14 من نفس القانون، وتم اعتماد النزاهة تحديدا كأساس لهذه المدونات لتأثيرها في تنمية الضمير الشخصي للموظف الذي يعتبر الأساس. (طارق ابراهيم، 2019، صفحة 6)و (زروقي، 2017، صفحة 231)

5.الآليات الداخلية للحوكمة المؤسسية ودورها في التصدي للفساد الإداري: تعتبر آليات الحوكمة مدخل رقابي من الدرجة الأولى من مداخلها الموجهة لصد منافذ الفساد، وتركز آلياتها الداخلية على ضبط العمليات الإدارية والمالية بالمؤسسة لمنع الغش والتلاعبات المالية بها: (ضو و المصراتي، 2020، صفحة 62)

1.5. **الجمعية العامة للمساهمين:** هي الهيئة العليا للمؤسسة وهي صاحبة السلطة والسيادة الفعلية فيها (قدور، 2019، صفحة 16) وصاحبة الاختصاص في اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بالقضايا الجوهرية التي تتجاوز سلطات مجلس الادارة ولا يحد من اختصاصها سوى أحكام القانون (ستيتية، 2010)

تتمتع الجمعية العامة بصلاحيات حصرية تُبرز ممارستها الفعالة لدورها الرقابي من خلال مشاركة المساهمين والنشِطين منهم تحديدا، وتتعلق بمجالين رئيسيين: (Cabane, 2018, p. 182)

***تعديل النظام الأساسي للمؤسسة:** المندرج ضمن جدول أعمال الجمعية العامة الغير عادية المختصة وحدها فقط بالفصل بالمسائل المصيرية/الاستثنائية بحياة المؤسسة، كتعديل العقد التأسيسي، تعديل رأس المال بالزيادة/التخفيض، تمديد مدة المؤسسة، تصفيتها، تعديل هيكلها الاجتماعي بالاندماج/الانقسام.

***سير العمل الاعتيادي:** المندرج ضمن جدول أعمال الجمعية العامة العادية التي تختص بالفصل بالمسائل الاساسية في حياة المؤسسة، كالمصادقة على تقارير مجلس الادارة، مدققي الحسابات، الحسابات الختامية للمؤسسة الأرباح/ الخسائر، انتخاب مجلس الادارة الذي وَجب عليه الخضوع لرقابة وتقييم الجمعية العامة للمساهمين (بوراس، 2022، صفحة 166) وتقديم تقرير سنوي عن ولايته أمامها (Janvier, 2018, p. 74)، تعيين وتحديد أتعاب مراقبي الحسابات، إقالة/عزل أعضاء الهيئات الادارية/الرقابية بحالة ثبوت مخالفتهم للقانون وإضرارهم بصالح المؤسسة، صرف مكافآت أعضاء المجلس أو تخفيضها اذا ما رأت عدم تناسب جهدهم المبذول والمكافآت المقترحة.

وما يعزز الدور الرقابي للجمعية العامة ويحُد من الخروقات المهنية الفاسدة في تسيير المؤسسة، هو جملة الضمانات المخولة للمساهمين التي كفلتها لهم النصوص القانونية لطمئنتهم وحماية مصالحهم (بولعبايز و بوالصلصال، 2021، صفحة 103) ودعمهم في ممارسة حقوقهم على أكمل

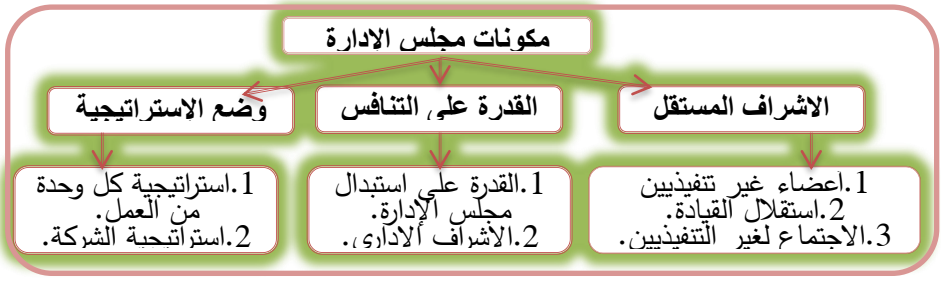
وجه (كحق الاطلاع، الحضور/المشاركة وتوجيه الاسئلة، التصويت، تداول الاسهم، الارباح) وفقا للمواد 678، 680، 684، 720، 818 و819 من القانون التجاري الجزائري، وكذا التزامهم بواجباتهم تجاه المؤسسة (سداد قيمة أسهمهم التي تعهدوا بها، والتزامهم بالمساهمة في خسائر المؤسسة) وفقا للمواد 421، 593، 623 من **ق.ت.ج.** (بدي، 2017، صفحة 31)، فمثلا حقوق توجيه الاسئلة الكتابية والاطلاع على الوثائق وكافة المعلومات، تُعد ادوات هامة تساعد المساهمين على الالمام بالوضع الحقيقي للمؤسسة بكل شفافية، وتشجعهم على المشاركة الايجابية بإدارتها (سلامة، 2016، صفحة 11)،

وتمكنهم من ممارسة حقهم بموضوعية في التصويت وتفعيل رقابتهم الغير مباشرة على مجلس الادارة

وتقويم أعماله (عقيل، 2019، صفحة 283)، بل حتى مساءلة أعضائه (عزب، 2016، صفحة 149).

2.5. **مجلس الادارة:** إذ يعتلي قمة التدرج الهرمي للمؤسسة وهو جزء لا يتجزأ من هيكلها التنظيمي، ويعتبره الباحثون من أهم الآليات الداخلية للحوكمة المؤسسية بل أحسن أداة للرقابة المباشرة للسلوك اليومي للإدارة التنفيذية (العابدي، 2016، صفحة 140)، ولكي يوفق مجلس الادارة في أداء مسؤولياته تجاه المؤسسة طبقا لمعايير الحوكمة وجب أن تتوافر فيه ثلاث مكونات أساسية كما هو موضح بالشكل 3:

الشكل 3: طبيعة نظام الحوكمة المؤسسية



المصدر: (سليمان م.، 2006، الصفحات 115-117)

يتبين من الشكل أن آلية الاشراف المستقل تزيد من موضوعية القرارات المؤسسية، أما آلية القدرة على التنافس فتمنح المؤسسة تسيير أفضل من طرف الأفراد الأقدر والأكثر كفاءة، وبالنسبة لآلية وضع الاستراتيجية (للمؤسسة ككل وكل وحدة منها)، فلعلها من أهم الوظائف التي يجب أن يتمتع بها أعضاء المجلس، ووجب مراجعة الاستراتيجية بصورة دورية بما يحقق أداء مؤسسي أفضل.

وفي نفس السياق فقد أجمع الباحثون على أن مجلس الإدارة توكل له إجمالا مهمتين أساسيتين تتمثل في الاشراف على مراقبة فريق المسيرين، وتقديم التوجيهات للمساهمين (Charreaux, 2000,

(p. 10، ولكي يتمكن المجلس من تعزيز ممارسة مهامه الرقابية الداخلية بدقة لمواجهة الفساد، وجب أن تتوفر لدى تشكيله جملة خصائص أهمها: صحة انتقاء أعضاء المجلس، حجمه، الفصل بين مسؤوليات الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الادارة، خضوع المجلس للتقييم.

وقد أكد (AACI, 2017) أن المسؤول الاول أمام القانون عن أية حالة فساد او احتيال يتم اكتشافها بالمؤسسة هم أعضاء مجلس الادارة او الملاك المسيرين وليست مسؤولية مدقق الحسابات المستقل وحده فهذا الأخير ملزم عند ممارسة واجباته الالتزام بمعايير التدقيق الدولية والمحلية ذات الصلة، لاكتشاف أية أخطاء مادية أو جوهرية ناتجة عن احتيال أو فساد، (وعدم إبداء التحفظات بتقارير المدقق لا يؤكد خلو المؤسسة من الممارسات الفاسدة)، الشيء الذي يزيد من ثقل المسؤولية الملقاة على عاتق أعضاء المجلس تجاه المؤسسة في تعزيز دورهم الرقابي لحمايتها من الممارسات الادارية الفاسدة، من خلال التزامهم بـ:

–التأكد من وجود أنظمة رقابة داخلية فعالة تدعم تنفيذ سياسات الوقاية من الفساد والاحتيال؛

–التأكد من تمتع أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بالحد الأدنى من المعرفة والمهارات اللازمة لتمكينهم من لعب دور فعال في الوقاية من المخالفات الفاسدة والاحتيال؛

–ندب لجنة تدقيق أعضاءها مستقلين، ويتمتع أغلبهم بالمعرفة المالية، الرقابية للتصدي للاحتيال؛

– إخضاع الادارة التنفيذية ومتخذي القرار لبرامج تدريب سنوية تتمحور حول الرقابة الداخلية...

3.5. لجان مجلس الادارة: يعتبر توسع المجلس في ممارسة صلاحياته من خلال تشكيل عدة لجان فرعية وخاصة تنبثق عنه، أمرا مساعدا على تسريع عملية اتخاذ القرار، ويعمل على تعزيز دور المديرين في توجيه رقابة أشمل على أنشطة المؤسسة، ما يزيد من فرص اكتشاف الغش والمخالفات الفاسدة بها ويحد من محاولات ارتكابها. وتتمثل هذه اللجان في: (سليمان م.، 2008، صفحة 92)

***لجنة المراجعة:** حظيت هذه اللجنة المكونة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية، باهتمام بالغ من الهيئات الدولية والباحثين، خاصة بعد الفضائح والهزات المالية والمحاسبية بكبرى المؤسسات العالمية، ويرجع ذلك لدورها الهام في ضبط تصرفات الادارة، الحد من الغش والتلاعب، وأهميتها بتعزيز نظم الرقابة الداخلية المستقلة، ودعم الثقة بالمعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسات لجذب المستثمرين.

***لجنة المكافئات:** توصي أغلب الدراسات الخاصة بالحوكمة بأنه يجب أن تشكل هذه اللجان من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، ومن أبرز المهام التي تتكفل بها هي القيام بمراجعة واعتماد الأهداف المرتبطة بمكافاة العضو المنتدب والقيام بتقييم أدائه في ضوء تلك الأهداف، بالإضافة إلي مراجعة واعتماد الخطط الخاصة بالحوافز التي يحصل عليها كبار المديرين التنفيذيين بالمؤسسة.

***لجنة التعيينات:** تتولى هذه اللجنة جملة مهام من ضمنها القيام بتعيين رئيس وأعضاء مجلس الادارة، والمدير العام التنفيذي/العضو المنتدب، من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المتطلبات التي تم وضعها من طرف مجلس الإدارة، ولها أن تستعين بخدمات المؤسسات المتخصصة.

4.5. التدقيق الداخلي: تلعب هذه الآلية دور استراتيجي في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة، تماشيا والتطورات الحديثة التي لحقت بهذه الوظيفة خصوصا بعد فضائح الانهيارات المالية التي لحقت بشركات عالمية النشاط، فقد انتقل هذا المفهوم من مجرد مراجعة العمليات المحاسبية داخل المؤسسة لتحديد أي أخطاء مادية ناتجة عن احتيال او غش، إلى تقديم المقترحات اللازمة لتحسين العمل وإدارة المخاطر وتدعيم أسس الحوكمة بالمؤسسة، إذ تتلخص الوظائف التي تندرج في نطاق هذه الآلية إجمالا إلى فحص السجلات المحاسبية ومراقبة الأصول والتحقق من التقارير المالية، وتقييم الكفاءة المحاسبية والعمل المنجز من طرف إدارات التشغيل، ثم مراقبة التنفيذ (بوراس، 2022، صفحة 177).

6. خاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه ثبت أن الفساد عامة والفساد الإداري تحديدا لصيق بالطبيعة البشرية منذ القِدم، وتنبع خطورته أساسا من المشكلات الوخيمة التي تنتج عنه وتدمر كافة بُنى الدول، وثبت أيضا أن الحوكمة المؤسسية بأنواعها، بمبادئها، بخصائصها، بركائزها وبتنوع آلياتها الرقابية الداخلية (التي تمثل حائط الصد الأول ضد ارتكاب الغش والفساد الإداري أو المالي، من واقع الممارسة اليومية المباشرة لعمليات المؤسسة والمتابعة والاشراف على أعمالها) وكذا الخارجية، التي تنادي كلها بتشارك وتكاتف الجميع لسد منافذ الفساد، فتعتبر هي المنظومة الانسب والخيار الامثل القادر على إنجاح هذا التحدي الصعب.

✓ **وقد تم التوصل في نطاق هذا البحث لعدد من النتائج لعل من أهمها:**

☜ أبدت الجزائر منذ سنوات متواصلة إلى اليوم حرصها في التصدي ومحاربة صور الفساد، معتمدة في ذلك على التزامها ومصادقتها على عدة اتفاقيات تعاونية دولية، وخلق عدة أجهزة إدارية وسن ترسانة قوانين ونصوص تشريعية جنائية وإدارية تخدم هذا المسعى؛

☜ عزم الجزائر وجديتها في استعادة ثقة المواطن بها وبمؤسساتها، من خلال سلسلة قضايا الفساد الاداري والمالي التي تم تكثيف الفصل فيها منذ سنوات ولا زالت مستمرة إلى اليوم؛

- جملة التحديات المحيطة ببيئة عمل المؤسسة الاقتصادية والمخاطر المدمرة التي تتسبب في إحداثها مظاهر الفساد، تجعل من تنوع مداخل الحوكمة المؤسسية (معايير، آليات، ركائز...) طوق النجاة الأنسب الذي يدعمها في توسعة استثماراتها، والتغلب على مختلف هذه التحديات والمخاطر؛
- تعمل آليات الرقابة الداخلية بطريقة تكاملية، وإنجاحها يعتبر مهمة تشاركية لكافة أصحاب المصلحة؛

✓ **وفي ضوء تلك النتائج يمكن تقديم جملة من التوصيات لعلّ من أهمها:**

- تفعيل دور المجتمع المدني في تحسيس فئات المجتمع بأهمية ودور القيم والمبادئ الاخلاقية في التصدي للفساد، والعمل على غرس هذه الثقافة الاخلاقية بالمحيط المهني لمكافحة الفساد الاداري؛
- اعتماد مبدأ التعاون والعمل كفريق وفق أُطر تشاركية، بين كافة مسيري الهيئات الرقابية الداخلية والخارجية، لتحقيق حوكمة مؤسسية متكاملة قادرة على التصدي بنجاح لمداخل الفساد الاداري؛
- ضرورة التوسع في الافصاح بشفافية وبصفة دورية عن كافة البيانات المالية والمعلومات اللازمة؛
- إلزامية تقوية آليات المراقبة والمسائلة لصد منافذ الفساد الاداري، وانصاف أكثر لأقلية المساهمين؛
- خلق هيئة رقابية مستقلة تتولى متابعة مدى التزام المؤسسات الاقتصادية بتطبيق معايير الحوكمة.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

1– ONPLC. (2014). *الإطار القانوني والمؤسسي للوقاية من الفساد ومكافحته في الجزائر* (الإصدار 2). (المحرر الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته،)

2– أبو زيد شحاتة. (2013). سرطان الفساد المالي والإداري في مصر. مصر.

3– أحسن بوسقيعة. (2007). *الوجيز في القانون الجزائي الخاص، الجزء الثاني*. الجزائر: دار هومة.

4– أحمد علي آزاد. (3 ديسمبر, 2020). *العلاقة المتشابكة بين الدول النفطية والفساد*. تاريخ الاسترداد 25 جويلية, 2022، من الحوار المتمدن: https://m.ahewar.org/s.asp?aid=701109&r=0

5– أحمد مصطفى صبيح. (2016). *الرقابة المالية والادارية ودورها في الحد من الفساد الاداري*. الجيزة- مصر: مركز الدراسات العربية.

6– أشرف حنا ميخائيل. (2005). أهمية دور معايير المراجعة وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات. ، *المؤتمر 5 لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والادارية والاقتصادية، الجزء 1*، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية،

7– أمينة رباعي. (2017). واقع الفساد في الجزائر وجهود مكافحته. *مجلة الاقتصاد والتنمية، 1*(7).

8– بشير مصيطفى. (2016). *نهاية الريع - الأزمة والحل-* (الإصدار ط2). الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.

9– بودالية بوراس. (2022). آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي (أطروحة دكتوراه) غير منشورة. كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير: جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت.

10– جريدة الشروق. (15 02, 2013). *لقصة الكاملة لفضيحة سوناطراك--هذا مافعله شكيب خليل*. تاريخ الاسترداد 26 08, 2022، من https://www.echoroukonline.com/

11– جريدة الصريح. (02 12, 2021). *تأجيل محاكمة 15 متهما في قضية سوناطراك 1*. تاريخ الاسترداد 28 08, 2022، من https://sarih.dz/

12– حسين عقيل. (2019). *المركز القانوني للمساهم بشركة المساهمة (دراسة مقارنة)* د.ط. دار الجامعة الجديدة مصر.

13– حماد عزب. (2016). رقابة المساهمين على إدارة الشركة كأحد صور الحوكمة. *مجلة كلية القانون الكويتية العالمية -KILAW-، 01*(01)، 115-167 (https:journal.kilaw.edu.kw/).

14– حمزة عشاش، و حمزة خضري. (2020). التصريح بالممتلكات كآلية وقائية لمكافحة الفساد. *المجلة الجزائرية لقانون الأعمال، 02*(02).
15– خالد بن عبد الرحمن آل الشيخ. (2007). الفساد الإداري: أنماطه وأسبابه وسبل مكافته "نحو بناء نموذج تنظيمي" دراسة ت..السعودية (أطروحة دكتوراه).- قسم العلوم الإدارية، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
16– دلال العابدي. (2016). حوكمة الشركات ودورها في تحسين جودة المعلومة المحاسبية–دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية (أطروحة دكتوراه) غ.م. كلية العلوم الاقتصادية: جامعة محمد خيضر -بسكرة.
17– زين العابدين الرازي. (1994). *مختار الصحاح*. بيروت: مؤسسة الرسالة.
18– سارة بوسعيود، و شراف عقون. (2018). واقع الفساد بالجزائر وآليات مكافحته. *م. البحوث الاقتصادية والمالية، 5*(1).
19– شهيدة قادة. (2019). التجربة الجزائرية لمكافحة الفساد و مفارقاتها: إطار قانوني و مؤسساتي طموح يفتقد لآليات إنفاذه. *مجلة مركز حكم القانون ومكافحة الفساد ROLACC، 1*(1).
20– صخر الجنيدي. (04 08, 2004). *صحيفة دنيا الوطن*. تاريخ الاسترداد 25 08, 2022، من مكافحة الفساد الضريبي: https://www.pulpit.alwatanvoice.com
21– صلاح عبد السلام. ضو، و سالمة مفتاح المصراتي. (2020). الحوكمة ودورها بتحقيق الإصلاح الإداري بالمؤسسات الليبية. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال -جامعة تبسة-، 03*(06)، ISSN : 2602-6570.
22– طارق أحمد قدور. (2019). *حماية مصالح الاقلية في شركات المساهمة المقيدة في البورصة* (الإصدار د.ط). دار الجامعة الجديدة -مصر.
23– عامر الكبيسي. (2000). *الفساد الإداري رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة* (المجلد 01). عمان: المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
24– عبد الرحمن النمش. (بلا تاريخ). *ثقافة مكافحة الفساد*. تاريخ الاسترداد 26 08, 2022، من الهيئة العامة امكافحة الفساد(نزاهة): www.nazaha.gov.kw
25– عبد الصانع سلامة. (2016). *دور المساهمين في حوكمة الشركات* د.ط. دار النهضة العربية - مصر.
26– عبد العالي حاحة. (2012). الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر (أطروحة دكتوراه) . علوم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
27– عبد الغني دادن، و سعيدة تلي. (2012). فعالية الحوكمة ودورها بالحد من الفساد المالي والإداري*لملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري*. كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر- بسكرة.
28– عبد الله السالم. (2009).استراتيجية الحد من الفساد الإداري-ح- السعودية *ادارة المال العام– التخصيص الاستخدام* ماليزيا
29– عدنان ستيتية. (31 01, 2010). *الدور الرقابي للجمعيات العامة*. تاريخ الاسترداد 16 07, 2022، من بوابة أرقام المالية: https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/755425/
30– عصام أحمد البهجي. (2014). *الشفافية وأثرها بمكافحة الفساد الاداري* (ط1).الاسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر.
31– علي صلاح عبد العاطي. (2017). *حوكمة الشركات* (الإصدار ط1). المصرية للنشر والتوزيع، مصر.
32– عمار بوضياف. (2017). *شرح تنظيم الصفقات العمومية-القسم الاول* (ط.5). المحمدية: دار جسور للنشر والتوزيع.
33– فازية مجبور. (2015). إصلاح الدولة ومكافحة الفساد في الجزائر (مذكرة ماجستير). كلية الحقوق والعلوم السياسية-جامعة مولود معمري، تيزي وزو.
34– فاطمة الزهراء بدي. (2017). الرقابة الداخلية لشركة المساهمة (أطروحة دكتوراه). كلية الحقوق والعلوم السياسية : جامعة ابي بكر بلقايد -تلمسان.
35– فاطمة عثماني. (2011). التصريح بالممتلكات كآلية لمكافحة الفساد الإداري في الوظائف العمومية للدولة (رسالة ماجستير). كلية الحقوق- جامعة مولود معمري، تيزي وزو.
36– فاطيمة سايح. (2019). دور الفساد المالي والإداري في انبثاق الحراك الشعبي في الجزائر -دراسة عينة من المشاركين في الحراك الشعبي-. *مجلة التكامل الاقتصادي، 07*(03)، P-ISSN: 2335-1608.
37– فضيلة بوطورة، و نوفل سمايلي. (2019). تأثير ظاهرة الفساد الاداري على حقوق الانسان والتنمية البشرية بالجزائر مع إشارة لأهم الوسائل القانونية لمكافحته. *مجلة مركز حكم القانون ومكافحة الفساد ROLACC، 1*(1).
38– محسن أحمد الخضيري. (2005). *حوكمة الشركات* (الإصدار ط1). مجموعة النيل العربية، مصر.
39– محمد الصيرفي. (2007). *أخلاقيات الموظف العام*. الاسكندرية، مصر: دار الكتاب القانوني.
40– محمد مصطفى سليمان. (2006). *حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري* (ط 1). الدار الجامعية - الاسكندرية.

41– محمد مصطفى. سليمان. (2008). *حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين* (الإصدار دون طبعة). مصر: الدار الجامعية.
42– محمود صلاح الدين. (1994). *الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية*. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
43– مدحت محمد أبو النصر. (2015). *الحوكمة الرشيدة– فن إدارة المؤسسات عالية الجودة* (الإصدار ط1). المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
44– مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، و إيمان بو ربيع. (2018). *الحوكمة المؤسسية* (الإصدار 1). ألفا للوثائق- قسنطينة.
45– ملاك قارة. (2022). الجريمة الاقتصادية في الجزائر (أسباب تناميها). *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال -جامعة تبسة، 05*(01)، ISSN : 2602-6570.
46– منال بولعبايز، و نور الدين بوالصلصال. (2021). الحماية الجزائية لحق الشركاء في الاطلاع على شؤون الشركة التجارية. *مجلة الاداب والعلوم الاجتماعية -جامعة سطيف 02، 18*(02)، 99-114 (https://www.asjp.cerist.dz).
47– منى بنت حسن الأسمر. (2020). درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية -جامعة سوهاج، 70*(01).
48– نجم عبود. (2005). *أخلاقيات الإدارة*. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية- الزيتونة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر التوزيع
49– نجيب. طاهر المخلافي. (2013). دور الجهاز المركزي اليمني للرقابة والمحاسبة في كشف الفساد المالي والإداري"دراسة تطبيقية" (أطروحة دكتوراه) غ. منشورة. كلية الاقتصاد- ، دمشق: جامعة دمشق.
50– نوال طارق ابراهيم. (2019). المظاهر القانونية للفساد واستراتيجية مكافحته فيتعزيز قيم النزاهة. *مجلة مركز حكم القانون ومكافحة الفساد ROLACC، 1*(1).
51– نوال معيزة، و مجيد شعباني. (2021). التسيير العمومي الجديد كآلية لمكافحة الفساد الاداري في الجزائر. *مجلة إقتصاد المال والأعمال، 5*(4).
52– نور الدين كناي. (2012). آثار الفساد الاقتصادي على الاقتصاد الوطني –سبل الوقاية والعلاج-(رسالة ماجستير) . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
53– هناء يماني. (2005). *الفساد الاداري من منظور اسلامي*. تم الاسترداد من https://qsem.files.wordpress.com
54– يحي زروقي. (2017). أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. AACI. (2017, 01 02). The role of the board of directors and executive management in preventing corruption and fraud. Arizona.
2. Abdelli, M. e. (2022). Initiative Desertec en Algérie : Défis et obstacles. Dans C. M. Davim, *Ingénierie et gestion de la production verte.* Portugal: Elsevier Ltd.
3. Bullivant, J. (2018, 11 28). *King IV for Health and Social Care*. Retrieved 05 07, 2022, from Good Governance Institute: https://www.good-governance.org.uk/publications/papers/king-iv-for-health-and-social-care
4. Cabane, P. (2018). *Manuel de gouvernance d'entreprise -Les meilleures pratiques pour créer de la valeur*- (éd. 2e édition augmentée). Paris: Groupe EYROLLES
5. Charreaux, G. (2000). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *La Revue du Financier*(127), https://www.researchgate.net/publication/4798775.
6. *Ennahar on line* . (26 12, 2016). تاريخ الاسترداد 10 07, 2022، من تعرف على تفاصيل مشروع قانون الجمارك: https://www.ennaharonline.com/
7. Janvier, K. K. (2018). L'Impact des mécanismes de gouvernance sur la performance dans les institutions de microfinance: cas des IMF Ivoiriennes (Thèse de doctorat). Sciences Économiques Université Alassane Ouattara -COTE D'IVOIRE.

8. Lavallée, E., Razafindrakoto, M., & Roubaud, F. (2010). Ce qui Engendre la corruption: une analyse microéconomique sur données africaines. *De Boeck supérieur-Revue d'économie du développement, 18*(3).

9. OECD. (2017). *Public Governance Reviews/ Internal Control and Risk Management for Public Integrity in the Middle East and North Africa.* OECD (https://www.oecd.org/gov/ethics/corruption-risks-internal-control-mena.pdf).

10. OECD.(2004).*Principles of Corporate Governance.* https://www.oecd.org/.

11. OECD.(1999).*Principles of Corporate Governance.* Printed in France, https://www.oecd.org

12. OLACEFS - GTCT. (2021). *Manuel de bonnes pratiques de lutte contre la corruption.* l'Organization of Latin American and Caribbean Supreme Audit Institutions et Le Groupe de travail spécialisé sur la lutte contre la corruption transnationale (www.olacefs.com.

13. Oxford. (2007). *Oxford learner's pocket dictionary* (3 ed.). oxford university press.

14. Treisman, D. (2000). The Causes of Corruption: A Cross-National Study. *Journal of Public, 76*(3).

15. WB. (1997). (https://www.bancomundial.org/es/news/ /2020/02/19/anticorruption).