

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم الاقتصاد



## الموضوع

دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري  
دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - GENERALE CABEL - بسكرة

مذكّرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاقتصادية  
قسم علوم الاقتصاد  
تخصص: مالية و حوكمة الشركات

إعداد الطالبة:

عميري صافية

الأستاذ المشرف:

أ/ مودع إيمان

الموسم الجامعي: 2013/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

إن الحمد و الشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل، و نسأله أن يجعله صدقة جارية و أن

يجعل فيه ما هو صلاح للأمة.

أتقدم بجزيل الشكر و الامتتان و التقدير إلى الأستاذة المشرفة " إيمان مودع" التي تفضلت

بالإشراف على هذا البحث.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى كل أساتذتي الكرام خاصة" د. شنشونة"

كما أتقدم بخالص الشكر و أتم التقدير ل"قادري أمين" الذي ساهم في تسهيل مختلف الإجراءات المتعلقة بدراسة الحالة في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

كما لا أنسى شكر كل من "عفاف" و "رتيبة" في مساعدتي من ناحية المكتبة

كما نخص بالشكر كل من ساعدنا و وقف معي من قريب أو بعيد و لو بكلمة تشجيعية.

كما لا أنسى شكر كل من "عون الله عبد السلام" و "عمار"

## الإهداء:

إلى التي حملتني وهنا على وهن وبكت من أجلي في صمت, إلى التي أهدتها الحياة  
التعب والحرمان , فأهدتني الدفء والحنان , إلى التي خصها الله بالشرف الرفيع والعز  
المنيع, إليك يا أعلى شيء في الوجود وأعز الناس في القلوب أُمي الحنون حفصكي  
الله.

إلى الذي كابد الشدائد وكان عرق جبينه منير دربي , إلى من اشترى لي أول قلم  
ودفعني بكل ثقة إلى خوض الصعاب, إلى كأبي العزيز حفصك الله.  
إلى ربيع حياتي وفجري الباسم، إلى من أحيا بنبضهم وبجسور محبتهم إلى من منحوني  
ثقتهم الجميلة أختي العزيزتين.

وإلى رفيق الدربي الدراسي م. محمد، وإلى كل من: نهاد، مريم ، سارة.

و إلى كل من يحمل لقب " عميري " و لقب " شريف مواقي "

إلى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلمي ,إليهم جميعا أهدي بكرة علمي وثمره جهدي.

"صافية عميري"

الصفحة	فهرس المحتويات
I	البسمة
II	الشكر و العرفان
III	الإهداء
IV	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
XII	الملخص باللغة العربية
XIII	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
أ	I-1-المقدمة
ب	I-2-إشكالية الدراسة و التساؤلات الفرعية
ب	I-3-الفرضيات
د	I-4-أهداف الدراسة
د	I-5-أهمية الدراسة
د	I-6-تعريفات المفاهيم الرئيسية
و	I-7-منهجية الدراسة
و	المنهج المستخدم
و	مجتمع و عينة الدراسة
و	فترة الدراسة

و	وسائل جمع البيانات
ز	نموذج الدراسة
ح	الأسلوب الإحصائي المستخدم
ح	محددات الدراسة
ح	I-8-الدراسات السابقة
م	أهم ما يميز الدراسة
م	I-9-هيكل الدراسة
1	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة
2	تمهيد
3	II-1-حوكمة الشركات(مقاربة نظرية)
4	II-1-1- نشأة حوكمة الشركات و النظريات المفسرة لها
4	الفرع الأول : نشأة حوكمة الشركات
7	الفرع الثاني : النظريات المفسرة لحوكمة الشركات
11	الفرع الثالث: دوافع ظهور الحوكمة
13	II-1-2- مفهوم حوكمة الشركات (لغويا و اصطلاحا )
16	II-1-3- أهداف وأهمية حوكمة الشركات
16	الفرع الأول : أهداف حوكمة الشركات
18	الفرع الثاني : أهمية حوكمة الشركات
20	II-1-4- الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات و محداداتها
20	الفرع الأول : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
23	الفرع الثاني : محدادات حوكمة الشركات

25	II-1-5- خصائص و ركائز حوكمة الشركات
25	الفرع الأول : الخصائص
27	الفرع الثاني : ركائز حوكمة الشركات
30	II-1-6- مبادئ واليات حوكمة الشركات
30	الفرع الأول : مبادئ حوكمة الشركات
37	الفرع الثاني :آليات حوكمة الشركات
45	II-2-الفساد الإداري و المالي
46	II-2-1- مفهوم الفساد و أنواعه
46	الفرع الأول : مفهوم الفساد
47	الفرع الثاني :أنواع الفساد
49	II-2-2-مفهوم الفساد الإداري و المالي و تصنيفاته
49	الفرع الأول :مفهوم الفساد الإداري و المالي
50	الفرع الثاني : تصنيفات الفساد الإداري و المالي
54	II-2-3- العلاقة بين الفساد الإداري والفساد المالي
55	II-2-4- أسباب الفساد الإداري و المالي
57	II-2-5- خصائص و مظاهر الفساد الإداري و المالي
57	الفرع الأول : خصائص الفساد الإداري و المالي
59	الفرع الثاني : مظاهر الفساد الإداري و المالي
61	II-2-6- آثار الفساد الإداري و المالي
64	II-2-7-سبل مكافحة الفساد الإداري و المالي
74	الخلاصة
30	الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

76	التمهيد
77	III-1-1- بطاقة قراءة حول مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية
77	III-1-1-1- تقديم المؤسسة الأم و الوحدة المستقبلية
77	أولاً: نشأة المؤسسة
78	ثانياً: تقديم فرع مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
79	III-1-2- نشاط مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وأهم المتعاملين معها
79	أولاً: نشاط مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
81	ثانياً: أهم المتعاملين مع المؤسسة
83	III-1-3- الأهداف و الأهمية الاقتصادية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
83	أولاً: الأهداف
83	ثانياً: الأهمية الاقتصادية
84	III-1-4- محيط و الهيكل التنظيمي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
84	أولاً: محيط مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
86	ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
91	III-2- منهجية الدراسة
91	III-2-1- مجتمع و عينة الدراسة
91	أولاً : مجتمع الدراسة
92	ثانياً : عينة الدراسة
92	III-2-2- تصميم الاستبانة وأدوات التحليل
92	أولاً : تصميم الاستبانة
94	ثانياً أدوات التحليل

94	III-2-3- ثبات أداة الدراسة
96	III-3- عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات
96	III-3-1- عرض البيانات الشخصية
101	III-3-2- تحليل محاور الاستبانة
110	III-3-3- طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة
112	III-3-4- اختبار فرضيات الدراسة
119	خلاصة
120	الفصل الرابع : النتائج و التوصيات
121	الخاتمة
122	النتائج
124	التوصيات
124	افاق البحث
126	قائمة الراجع
142	الملاحق
156	الملخص باللغة الفرنسية

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه الحوكمة و ذلك من خلال تطبيق المبادئ حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم الوسائل الحديثة التي تهدف إلى حماية المؤسسة و ضمان استقرارها ، و تحقيق الشفافية و النزاهة في القوائم المالية بالإضافة إلى حمايتها لحقوق المساهمين ، كما تعمل على تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري حيث يعتبر هذا الأخير ظاهرة عالمي حديثة سريعة الانتشار، يهدد الكيان الاقتصادي للشركات.

و لقد خلصت دراستنا التي قمنا بإجرائها في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة أن مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات مقبول و ذلك حسب اتجاهات آراء عينة الدراسة ، و أن مستوى وجود الفساد الإداري بما جاء في المجال المحايد ، كما توصلت دراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية جدا بين مبادئ حوكمة الشركات و الفساد الإداري ، حيث لاحظنا أن مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة له دور فعال في معالجة الفساد الإداري في مؤسسة محل الدراسة و كذلك يساهم في تحسين تسيير المؤسسة والحفاظ على استقرارها وتطويرها.

**الكلمات المفتاحية : مبادئ حوكمة الشركات، الفساد الإداري ،مؤسسة صناعة الكوابل**

**بسكرة**

## 1-1- المقدمة :

لقد أصبحت الأزمات المؤسسية والإقليمية والعالمية إحدى أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال (الشركات)، وهددت ولازالت تهدد الكثير من الكيانات الاقتصادية الكبيرة منها والصغيرة. وأضحى الجميع يبحث عن مخرج لهذه الأزمات التي أخذت تعصف بكافة ميادين الحياة، خاصة الأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرق آسيا ، وأمريكا اللاتينية ، وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين . وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرًا من تداعيات الانهيارات المالية والأزمات لعدد من أقطاب الشركات العالمية وتعرثرها وانتشار الفساد بها مما أدى بالكثير من المساهمين إلى فقدان الثقة وتكبدتهم خسائر مالية ، دفعتهم وبخاصة المؤسسات الاستثمارية، إلى أن يعلنوا بوضوح أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج الفساد وسوء الإدارة، كل هذا راجع إلى ضعف الرقاب والمتابعة وافتقار منظمات الأعمال ( الشركات ) للخبرة والمهارة بالإضافة إلى نقص الشفافية والقواعد الجيدة لإدارتها، مما ساهم في سهولة التلاعب في الحسابات واتخاذ قرارات غير رشيدة وغياب المتابعة من قبل المساهمين وأصحاب المصالح ، و كل ذلك أدى إلى المطالبة بإيجاد متطلبات ومعايير و موثيق للحد و ضبط التعامل مع السلوكيات غير المرغوب بها في منظمات الأعمال (الشركات) وإلى محاربة ومكافحة الفساد الإداري بها، بالإضافة إلى محاولة تضافر الجهود لإرساء قواعد وموئيق سلوكية ضمانا لتحقيق الشفافية و حماية مصالح كافة الأطراف المتعاملة.

لذا جاءت حوكمة الشركات كرد فعل و استجابة لنداء المساهمين و أصحاب المصالح و ذلك لغرض رقابي تحمي المصالح المشتركة للجميع و تحافظ على استمرارية و مكانة منظمات الأعمال (الشركات).

ولقد حاز موضوع حوكمة الشركات على قدر كبير من اهتمام وعناية السلطات الإشرافية و الرقابية والمنظمات الدولية، وبالتالي بدأ هذا المفهوم يتوسع أكثر فأكثر كلما ازداد تعرثر بعض الشركات العالمية الكبرى، حيث أصبحت حوكمة الشركات إحدى الأدوات الفعالة ومن الركائز الأساسية داخل الشركات وذلك من خلال

تطبيق مبادئها ، حيث حرصت الكثير من الهيئات والمنظمات على دراسة وتحليل هذا المفهوم ومن أهم المؤسسات والهيئات صندوق النقد الدولي ، البنك الدولي ، وكذلك منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .

### 1-2- إشكالية الدراسة و التساؤلات الفرعية :

نظرا للاهتمام المتزايد لحوكمة الشركات في الآونة الأخيرة و لدورها الفعال في نجاح منظمات الأعمال(الشركات) الحديثة و معالجة الفساد الإداري و التقليل منه بالنسبة للمساهمين و أصحاب المصالح بسهولة و يسر وذلك بأقل وقت ، وتحسين الجهاز الإداري بها، حيث ستقوم هذه الدراسة بالتركيز على مبادئ حوكمة الشركات و دورها الهام في معالجة الفساد الإداري.

و عليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

ما هو دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ؟

و يندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ؟
- ما هو مستوى الفساد الإداري في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ؟
- ما هي العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات و الفساد الإداري ؟

### 1-3- فرضيات الدراسة :

و للإجابة عن هذه التساؤلات الفرعية نضع الفرضية الرئيسية التالية :

لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لمبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

و يندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

#### الفرضية الفرعية الأولى :

- لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لمبدأ حماية حقوق المساهمين في معالجة الفساد الإداري و المالي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .

#### الفرضية الفرعية الثانية :

- لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساواة بين المساهمين في المعاملة لمعالجة الفساد الإداري و المالي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .

#### الفرضية الفرعية الثالثة :

- لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لمبدأ دور أصحاب المصالح في معالجة الفساد الإداري و المالي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .

#### الفرضية الفرعية الرابعة :

- لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لمبدأ الإفصاح و الشفافية في معالجة الفساد الإداري و المالي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .

#### الفرضية الفرعية الخامسة :

- لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في معالجة الفساد الإداري و المالي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .

## 1-4- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

- ✓ التعرف على مفهوم حوكمة الشركات و ذلك من خلال إبراز مبادئها.
- ✓ التعرف على مفهوم الفساد و الفساد الإداري و المالي .
- ✓ التعرف على مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسة محل الدراسة .
- ✓ التعرف على مستوى الفساد الإداري في مؤسسة محل الدراسة .
- ✓ التعرف على العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات و الفساد الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

## 1-5- أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة من خلال أهمية متغيراتها و التي نتطرق فيها إلى مصطلح حوكمة الشركات على اعتبار أنها حجر أساس للتنمية الاقتصادية ، حيث حازت على أهمية و عناية كبيرة من طرف المنظمات الاقتصادية وذلك من أجل العمل بمبادئها و الحرص على تدعيم استقرار الشركات ، و كذلك الفساد الإداري والذي يعتبر من أحد المواضيع النادرة والتي أخذ حيز كبير من الاهتمام في العالم اليوم، و تعتبر مبادئ حوكمة الشركات من أحدث الأساليب التي يعول عليها في معالجة ظاهرة الفساد الإداري.

## 1-6- تعريفات المفاهيم الرئيسية :

- **حوكمة الشركات** : هي ذلك النظام المتكامل للرقابة المالية و غير المالية و الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة و الرقابة عليها ، بالإضافة إلى أنها مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم (سليمان ، دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين ،ص:15) .

- **مبادئ حوكمة الشركات :** هي عبارة عن مجموعة من الاشتراطات العامة التي لا بد من توافرها في الشركة و التي تؤدي في مجملها إلى تعزيز الثقة ، و قد أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ستة مبادئ رئيسية و التي تعتبر المرجع الرئيسي لتحسين العديد من الممارسات و هي (اتحد الشركات الاستثمارية ، 2011، ص:44):

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات .
- حماية حقوق المساهمين .
- المعاملة المتساوية للمساهمين .
- الإفصاح و الشفافية .
- حقوق أصحاب المصالح .
- مسؤوليات مجلس الإدارة .

- **الفساد :** هو إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص ، فالفساد يحدث عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب بقبول أو طلب أو ابتزاز رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة، كما يتم عندما يقوم وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة بتقديم رشاوى للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامة للتغلب على منافسين ، و تحقيق أرباح خارج إطار القوانين المرعية ، كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق استعمال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة و ذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة . (سعيد ، 8-9 مارس 2005، ص:338).

- **الفساد الإداري و المالي :** هو استغلال الموظف العام لموقع عمله و صلاحيته للحصول على كسب غير مشروع أو منافع شخصية يتعذر تحقيقها بطرق شرعية.(قريشي و بن تركي ، 6-7 ماي

(2012، ص:11)

## 1-7- منهجية الدراسة :

## • المنهج المستخدم :

لدراسة هذا الموضوع استخدم المنهج الوصفي والمنهج التاريخي الذي يرتبط بالظاهرة محل الدراسة قصد وصفها و تفسيرها للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها أما المنهج التاريخي فقد استخدم لسرد التسلسل الزمني للمتغير المستقل ، وقد تم توظيف هذان المنهج من خلال الفصل الثاني حيث تم التطرق إلى وصف وتفسير لموضوع حوكمة الشركات والفساد الإداري والمالي. أما في الفصل التطبيقي فقد استخدم منهج التحليلي و الإحصائي لجمع المعطيات والبيانات المتعلقة بنشاط المؤسسة محل الدراسة.

## • مجتمع و عينة الدراسة:

تتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ويعود السبب لاختيار هذا المؤسسة كونها تنتمي إلى القطاع الاقتصادي وتعتبر مؤسسة اقتصادية ذات تعاملات محلية و أجنبية أي استيراد وتصدير، و لقد تم اختيار عينة عشوائية من مختلف الطبقات العمالية سواء إدارية أو عمال عاديين .

## • فترة الدراسة :

لقد تمت الدراسة التطبيقية خلال الفصل الثاني للموسم الدراسي 2013/2014 .

## • وسائل جمع البيانات:

من أجل البحث و التعرف على متغيرات هذه الدراسة والتوصل إلى نتائج المرغوب فيها لا بد أن تكون هناك وسائل قد تم الاعتماد عليها وتتمثل هذه الوسائل في كل ما هو له علاقة بموضوع الدراسة سواء كانت باللغة العربية أو اللغة الأجنبية من الكتب وبحوث جامعية المتمثلة في رسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراة

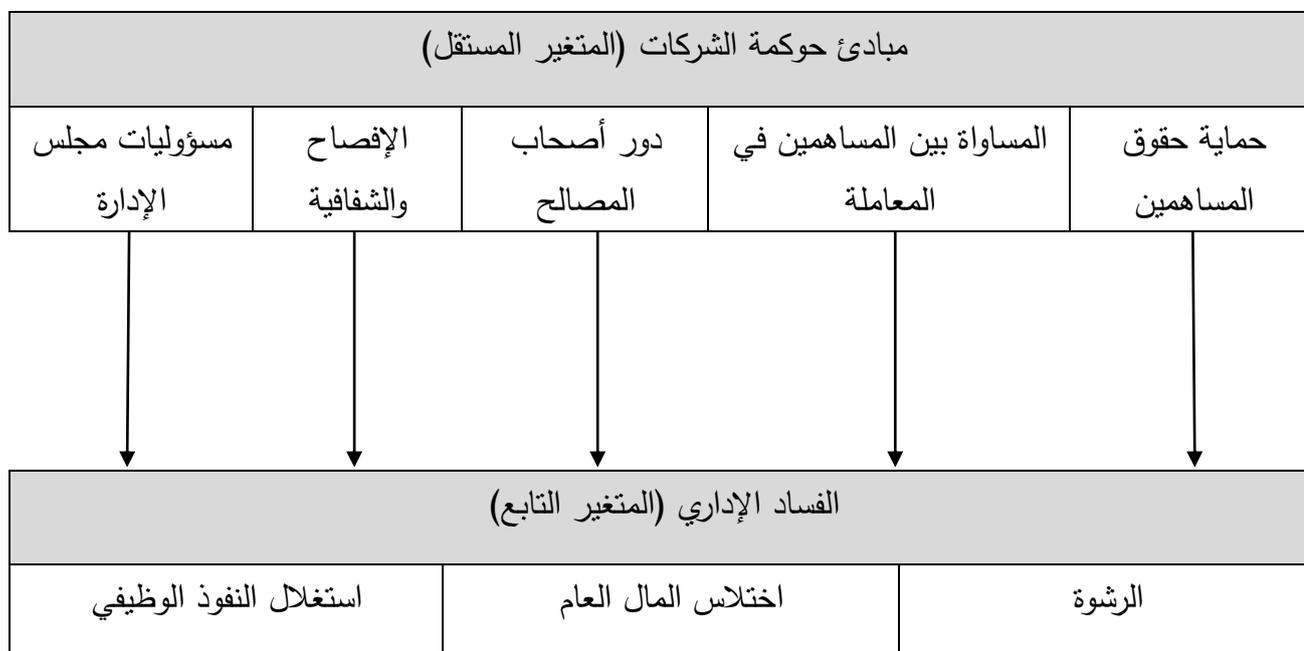
ومذكرات الماستر و كذلك الملتقيات علمية سواء الوطنية أو دولية ، مجلات ، مؤتمرات ، الندوات بالإضافة إلى الاستبانة في الجانب التطبيقي للدراسة.

• نموذج الدراسة :

في ضوء إشكالية الدراسة و أهدافها تطلب بناء نموذج شمولي مقترح لبيان دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري ، و الشكل الموضح أدناه اشتمل على نوعين من المتغيرات هما :

- المتغير المستقل : مبادئ حوكمة الشركات و أبعادها ( حماية حقوق المساهمين ، المساواة بين المساهمين في المعاملة، دور أصحاب المصالح ، الإفصاح و الشفافية ، مسؤوليات مجلس الإدارة،)
- المتغير التابع : الفساد الإداري و أبعاده ( الرشوة ، اختلاس المال العام ، استغلال النفوذ الوظيفية)

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

• الأسلوب الإحصائي المستخدم :

تم استخدام الأسلوب الإحصائي في الفصل الثالث أين تناولنا دراسة تطبيقية، و لقد استعملنا برنامج SPSS الذي ساعدنا في الوصول إلى نتائج دقيقة في أقل وقت .

• محددات الدراسة :

في أي دراسة لابد من وجود محددات تعيق الدراسة من بين المحددات التي واجهتنا نذكر :

- صعوبة إجراء الدراسة التطبيقية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة إلا بعد عدة محاولات مع الإدارة.
- عدم التنسيق بين الجامعة و المؤسسات الاقتصادية .
- ضيق الوقت .

1-8- الدراسات السابقة:

• الدراسة الأولى : إبراهيم قدرى عثمان ، أثر ممارسة الحوكمة المؤسسية على تنافسية الشركة . دراسة

حالة الشركات المساهمة العامة الأردنية ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 2009.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف بمبادئ حوكمة المؤسسية ، و معرفة ماهية تنافسية الشركة و مؤشراتنا ، كذلك تهدف إلى إيجاد العلاقة بين ممارسة الحوكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية و قدرتها على التنافسية ، و لقد اعتمد على المنهج الإرتباطي في هذه الدراسة ، و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها نذكر:

- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في ممارسة الحوكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية باختلاف خصائص الشركة كالعمر ، الحجم ، القطاع الذي تنتمي إليه الشركة .

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الحوكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية و تنافسيتها .

• **الدراسة الثانية :** غلاب فاتح ، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ معايير التنمية المستدامة دراسة لبعض المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة سطيح ، 2010/2011.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان واقع التنمية المستدامة و حوكمة الشركات في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، وكذلك تبين الاتجاهات الحديثة للتدقيق و التحقق في مجال حوكمة الشركات خصوصا في ظل تحديات التي فرضتها التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية ، و لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التاريخي في الإطار النظري أما في الإطار التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي ، و من بين النتائج التي تم التوصل إليها نذكر :

- غياب القوانين و التشريعات التي تجبر المؤسسات بالإفصاح على الجوانب الاجتماعية و البيئية .

- غياب جماعات الضغط العاملة في مجال حماية البيئة التي تضغط على المؤسسات الصناعية للإفصاح عن جوانب التنمية المستدامة .

- غياب الإدراك الكافي لدى مسيري المؤسسات بوجود مجموعة من المبادرات العالمية التي يمكن الاقتداء بها في إعداد التقارير حول التنمية المستدامة و حول كيفية الإفصاح بها .

- **الدراسة الثالثة :** نسمان إبراهيم اسحق ، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة . دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم المحاسبة و التمويل ، جامعة غزة ، 2009.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس و القواعد اللازمة لإقامة نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية وفقا لمتطلبات الحوكمة و بيان الدور الذي تقوم به المعايير المهنية و علاقتها بتطبيقات الحوكمة ، كذلك الوقوف على مدى تأثير الاستقلالية في إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات ، و لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، و لقد تم التوصل إلى نتائج نذكر منها :

– إن المراجعة الداخلية تعتبر أهم أحد مكونات عناصر تطبيق الحوكمة في المصارف الفلسطينية.

– غن إدارة المخاطر تعتبر من أهم ركائز الحوكمة في المصارف من خلال القيام بطمأنة المساهمين و الأطراف ذات العلاقة بأن المخاطر المرتبطة بالاستثمارات يتم السيطرة عليها و متابعتها قبل حدوثها و أن الإدارة تقوم بالتصدي لها مهني و منظم .

– عدم وجود معرفة و إلمام كاف من قبل بعض العاملين حول مبادئ و قواعد الحوكمة الرشيدة و أسس تطبيقها في المصارف العاملة في فلسطين .

- **الدراسة الرابعة :** بن علوش بن بادي السبيعي فارس ، دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رياض ، 2010.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية و كذلك تحري مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية عن فسادها الإداري إن وجد ، و استنباط مستوى أنماط

الفساد الإداري الشائعة في القطاعات الحكومية ، و معرفة أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية و المساءلة في القطاعات الحكومية ، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، كما توصلت هذه الدراسة إلى نتائج نذكر منها :

- إن مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية من جهة نظر العاملين في هيئة الرقابة و التحقيق كان أقل بشكل ذي دلالة إحصائية في إدارة مكافحة التزوير .
- إن مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر العاملين في ديوان المراقبة العامة كان أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر العاملين في شعبة مكافحة غسيل الأموال في الإدارة العامة لمكافحة المخدرات .
- إن مستوى شيوع أنماط الفساد الإداري الشائعة بوجود عام في القطاعات الحكومية من وجهة نظر العاملين في ديوان المراقبة العامة كان أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر العاملين في هيئة الرقابة و التحقيق .

• **الدراسة الخامسة:** بروش زين الدين ،دهيمي جابر ، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري ، الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 6-7 ماي 2012

حيث يهدف هذا البحث إلى إبراز مفهوم حوكمة الشركات والمبادئ الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وكذا معالجة متلف المزايآ والآليات المختلفة التي تمنحها الحوكمة في سبيل معالجة ظاهرة الفساد المالي والإداري. و قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

ولقد توصل هذا البحث في الأخير إلى جملة من النتائج نذكر :

-تطبيق حوكمة الشركات هو المخرج والحل الفعال لمعالجة ظاهرة الفساد المالي والإداري ولضمان حقوق أصحاب المصالح داخل الشركة وخاصة المستثمرين.

-تأثير وأهمية حوكمة الشركات ودورها في حماية مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات في العديد من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والقانونية.

-تساعد حوكمة الشركات الجيدة على جذب الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية ، كما تساعد على الحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد.

• **الدراسة السادسة :** فريد عبة ، مريم طبني ، دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري ، الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 6-7 ماي 2012

يهدف هذا البحث إلى الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات والتركيز على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لأن هذه الأخيرة لها دورا هاما في معالجة حالات الفساد المالي والإداري . ولقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي .

توصل هذا البحث إلى نتائج نذكر :

-التزام الشركات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات وخاصة الإفصاح والشفافية سيقبل من تعرض هذه الأخيرة للمخاطر الناجمة عن حالات الفساد المالي والإداري.

-وضع قوانين لفرض عقوبات صارمة بحق مرتكب الفساد المالي والإداري واعتبارها من الجرائم المخلة بالشرف

-التطبيق السليم لحوكمة الشركات يؤدي إلى زيادة كفاءة الاقتصاد وتدعيم ثقة المستثمرين وبالتالي زيادة جذب الاستثمار الأجنبي وتدعيم الاستثمار المحلي وعليه الرقي بالمجتمع وتنميته.

## • أهم ما يميز الدراسة :

إن موضوع الدراسة يجمع بين متغيرين هما "مبادئ حوكمة الشركات" و "الفساد الإداري"، حيث أن الدراسات السابقة لم تتطرق للعلاقة ما بين هذين المتغيرين. وذلك من خلال إبراز دور مبادئ الحوكمة في معالجة هذا الفساد الذي أصبح يعم المؤسسات الاقتصادية العالمية والمحلية مما ينجر عنه أزمات وانهيارات في التنمية الاقتصادية.

## I-9- هيكلة الدراسة:

تتمحور هذه الدراسة التي بصدد معالجتها حول أربعة فصول وهي:

**الفصل الأول الإطار العام للدراسة**، والذي تم فيه إبراز المقدمة، إشكالية الدراسة، وكذلك التساؤلات الفرعية والفرضيات، أهداف الدراسة وأهميتها، منهجية الدراسة، عينة الدراسة، فترة الدراسة، و وسائل جمع البيانات، كذلك الدراسات السابقة، أهم ما يميز الدراسة، وأخيرا هيكلة الدراسة

أما **الفصل الثاني فتضمن الإطار النظري للدراسة**، تم تقسيمه إلى مبحثين هما :

**المبحث الأول: حوكمة الشركات (مقاربة نظرية)** ولقد قسم إلى ستة مطالب، الأول تناول نشأة حوكمة الشركات والنظريات المفسرة لها، أما المطلب الثاني فلقد تناول مفهوم الحوكمة، المطلب الثالث تناول أهمية وأهداف حوكمة الشركات، المطلب الرابع تناول الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات و محدداتها، المطلب الخامس تناول خصائص حوكمة الشركات، أما المطلب السادس والأخير تناول آليات ومبادئ الحوكمة.

**أما المبحث الثاني: الفساد الإداري و المالي (مقاربة نظرية)**، وتم تقسيمه إلى سبعة مطالب، المطلب الأول تناول الفساد وأنواعه، المطلب الثاني تناول مفهوم الفساد الإداري و المالي و تصنيفاته، المطلب الثالث تناول العلاقة بين الفساد الإداري و الفساد المالي، المطلب الرابع تناول أسباب الفساد الإداري و المالي، المطلب

الخامس تناول خصائص و مظاهر الفساد الإداري و المالي ،المطلب السادس تناول أثار الفساد الإداري و المالي ،المطلب السابع تناول سبل مكافحة الفساد الإداري و المالي .

أما الفصل الثالث الذي تناول الدراسة التطبيقية ، والذي قسم إلى ثلاث مباحث ،الأول تناول فيه بطاقة قراءة عن المؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثاني فتناول فيه منهجية الدراسة ، أما المبحث الثالث فقد تم فيه عرض و تحليل النتائج .

أما الفصل الرابع والأخير فيتضمن النتائج والتوصيات بالإضافة إلى أفاق البحث .

## التمهيد :

إن ما يشهده العالم الآن من تحرير لاقتصاديات السوق وما يتبعها من تحرير لأسواق المالية ، الذي ترتب عليها تزايد انفصال رؤوس الأموال و التوسع في حجم الشركات ، و انفصال الملكية عن الإدارة ، هذه التغيرات والتفاعلات الاقتصادية الجديدة عرضت الشركات للمنافسة الشرسة و لقدر كبير من التذبذبات الرأس مالية ، نتج عنها سوء الإدارة و انتشار الفساد نتيجة للممارسات الخاطئة و ذلك في ظل غياب الحكم الرشيد مما أدى بالطبع إلى ضعف تطبيق التشريعات و اللوائح والأنظمة التي تنظم المعاملات ،وقد أصبحت الحوكمة من الموضوعات المهمة التي تفرض نفسها على جدول أعمال المؤسسات والمنظمات الدولية والحكومات، وخاصة في معالجة الفساد الإداري و المالي حيث أنها تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة و تمنع إساءة استخدام السلطة .

و من أجل الإلمام و تقديم صورة واضحة عن الموضوع سنتناول في هذا الفصل مبحثان هما :

## II-1- حوكمة الشركات (مقاربة نظرية)

## II-2- الفساد الإداري والمالي (مقاربة نظرية).

**II - 1-1- حوكمة الشركات (مقاربة نظرية)**

سننطلق في هذا المبحث إلى حوكمة الشركات التي تعتبر من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في بداية 1999 ، و هي مصطلح حديث العهد على الاقتصاديات العالمية و بالخصوص على اقتصاديات الدول النامية ومؤسساتها و وحداتها الاقتصادية .

و لقد قسم هذا المبحث إلى :

**II-1-1- نشأة حوكمة الشركات و النظريات المفسرة لها****II-1-2- مفهوم حوكمة الشركات****II-1-3- أهداف و أهمية حوكمة الشركات****II-1-4- الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات ومحدداتها .****II-1-5- خصائص و ركائز حوكمة الشركات .****II-1-6- مبادئ و آليات حوكمة الشركات.**

## II-1-1- نشأة حوكمة الشركات و النظريات المفسرة لها

إن الحوكمة كفكرة و مصطلح شاع استخدامهما بشكل واسع مع بداية عقد التسعينيات من قبل المنظمات الدولية كمنهجية لتحقيق التنمية في الدول نتيجة لقصور الإدارات الحكومية لتحقيق ذلك بفعالية .

## الفرع الأول : نشأة حوكمة الشركات

إذا بحثنا في الأدبيات الاقتصادية لحوكمة الشركات نجد أنه في عام 1932 تم تناول قضية فصل الملكية عن التسيير و التي تحاول فيها آليات حوكمة الشركات سد فجوة بين مسير المؤسسة ومالكها ، من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالمؤسسة بالاقتصاد ككل . وكذلك في عام 1976 تم التطرق إلى مشكلة الوكالة حيث أشير إلى حتمية حدوث صراع في المؤسسة عندما ما يكون هناك فصل بين الملكية والتسيير ، و التي تؤدي في الأخير إلى بروز تكاليف الوكالة من خلال عمليات الرقابة التي يفرضها المساهمون على المسيرين.

(الغزيرة،2009،ص:17).

و قد أخذ هذا المفهوم مجالا أوسع بحيث لا تنحصر العلاقة بين المسيرين و مجلس الإدارة، بل تشمل كل أصحاب المصالح ،ففي عام 1985تناولت نظرية تكاليف الصفقات أو المعاملات التي نشأت من خلال العلاقات التعاقدية بين كل من المساهمين والدائنين و الأجراء والموردين والمسيرين، وتطرقت إلى الآليات التنظيمية التي تسمح بتنظيم كل هذه المعاملات من أجل تخفيض التكاليف إلى مستويات أدنى وبالتالي زيادة مردودية المؤسسات ، و قد أدت العولمة و تحرير الأسواق المالية إلى الاهتمام أكثر بهذا المفهوم لجلب أكبر عدد من المستثمرين الذين يسعون إلى المؤسسات التي تتمتع بهياكل حوكمة سليمة ، خاصة بعد الانهيارات المالية التي عرفتها مؤسسات عالمية كبرى.( بن ثابت و بن جاب الله ، 21-22 نوفمبر 2006 ، ص:4) .

وفي عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة لحماية التنظيمات الإدارية و التي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات و ما يرتبط بها من منح حدوث الغش و التلاعب في إعداد القوائم المالية . ( سليمان، 2006، ص:14) .

و لقد كانت البداية الحقيقية لحوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات في ديسمبر 1992 تقريرها و المشكل من قبل مجلس التقارير المالية و سوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات ، و قد أخذت حوكمة الشركات بعد آخر بعد حدوث الأزمات المالية و إفلاس العديد من الشركات و الفضائح المالية في أكبر الشركات الأمريكية في نهاية 2001 ، و على المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي سنة 1999 بعنوان مبادئ حوكمة الشركات أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم . ( ضيف الله و دراوسي، 6-7 ماي 2012، ص:4) .

و فيما يلي أهم اللجان و المجالس التي ساهمت في نشأة و ظهور حوكمة الشركات : (المومني، 15-16 ماي 2012، ص:1) .

### 1- لجنة كادبري :

في عام 1992 قامت هذه اللجنة المؤلفة من مجموعة من ممثلي مختلف الصناعات البريطانية بتقديم تسعة عشرة توصية تتعلق بمجلس الإدارة و بأعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين و غير التنفيذيين و الإبلاغ المالي والرقابة.

### 2- منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية:

في عام 1999 قامت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بالتعاون مع البنك الدولي بإصدار مبادئ لحوكمة الشركات حيث شملت عدة محاور تتعلق بوجود إطار فعال لحوكمة الشركات ، بالإدارة و أصحاب المصالح

وحماية حقوق المساهمين و المعاملة المتساوية للمساهمين ، و دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات ومسؤوليات مجلس الإدارة ، و متطلبات الإفصاح .

### 3- لجنة بازل :

حيث قامت بإصدار إرشادات خاصة للبنوك تتعلق بنظام حوكمة الشركات و التشجيع على تبني ممارسات النظام السليمة . و قد حددت لجنة بازل من خلال تلك الإصدارات مجموعة من العناصر الأساسية على اعتبار أنها إستراتيجية لإدارة مؤسسات مالية ، وتمثلت العناصر في :

- وجود القيم العامة المشتركة و المعايير المناسبة و كذلك الأنظمة المتوافقة مع تلك المعايير و القيم.
- استراتيجيات متسقة و متوافقة يمكن من خلالها قياس مدى نجاح الشركة في تحقيق الأهداف ، و كذلك يمكن قياس المساهمات الفردية بشكل عادل .
- تحديد واضح للمسؤوليات و الصلاحيات لصناع القرار مع وجود الهيكل الإداري المناسب ابتداء من المستوى الإداري الأصغر حتى مجلس الإدارة .
- تأسيس الآليات المناسبة للتعاون و التفاعل بين مجلس الإدارة و الإدارة العليا و كذلك المراجعين.
- وجود نظام تدقيق مناسب داخل الشركة و درجة مقبولة من الإفصاح العام و الشفافية .
- وجود الدوافع المالية و الإدارية المناسبة للإدارة العليا لحملها على التصرف بالشكل المناسب وفق المصلحة العليا للشركة ، و كذلك المديرين و الموظفين.
- مراقبة خاصة لمخاطر التعرض و خصوصا عندما يكون هناك تعارض للمصالح و كذلك ملاحظة علاقات العمل مع المقترضين وكبار المساهمين و الإدارة العليا و كذلك متخذي القرارات داخل الشركة.

كما أنشئ المعهد البرازيلي و المعهد التركي لحوكمة الشركات سنة 2002 (جمعان ، 2009،ص:4) ، كما أصدر البنك المركزي الأردني تعليمات بشأن إرشادات حوكمة الشركات لأعضاء مجالس إدارات المصارف عام

2007 و قد تضمنت التعليمات مفهوم ومعايير حوكمة الشركات لأعضاء مجلس الإدارة و اختيار الإدارة ودورها الرقابي ، و التخطيط و رسم السياسات .(مخلوف ، 20-21 أكتوبر 2009،ص: 5) .

### الفرع الثاني : النظريات المفسرة حوكمة الشركات

نشأت حوكمة الشركات من خلال عدة نظريات فسرت ضرورة وجودها بالشركة لتلافي النقائص والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين ، ومن أهم النظريات نذكر :

#### أولاً : نظرية حقوق الملكية

ترجع نظرية حقوق الملكية إلى كل من Alchain and demetz سنة 1973م وهي تبحث لفهم كيفية تسيير والعمل الداخلي لمختلف التنظيمات انطلاقاً من مفهوم حقوق ملكية. ( بن ناصر، 2012/2013 ، ص: 14)

#### 1- تعريف حقوق الملكية:

يعرف حق الملكية على أنه "حق اجتماعي له مشروعية اختيار استعمال منفعة اقتصادية معينة ، أن هذا الحق مضمون لفرد بذاته وقابل للتصرف عن طريق التبادل ، في المقابل حق مماثل على منافع أخرى "

#### 2- عناصر حقوق الملكية :

لحقوق الملكية عناصر تتمثل في:

أ- حق الاستعمال: يحول حق الملكية صاحبه أن يستعمل الشيء في كل ما عدا له هذا الشيء، وفي كل ما يمكن أن يستعمل فيه.

ب- حق الاستغلال: وقد يكون هذا الاستغلال مباشر وذلك عندما يستغله صاحبه بنفسه، أو غير مباشر عندما يستغله الغير ويدفع لصاحبه مقابل ذلك.

ت- حق التصرف: حيث يمكن لصاحب الملكية التصرف في الملكية بجميع أنواع التصرفات، كبيعه مثلا.

### 3- فروض نظرية حقوق الملكية:

تقوم على الفرضيات التالية ( راييس ، 2013/2012 ، ص: 6 )

- تعظيم المنافع.
- توجهات الأفراد معلومة داخل السوق.
- الأفراد يتصرفون بالعقلانية.

### 4- هدف نظرية حقوق الملكية :

تهدف نظرية حقوق الملكية إلى فهم كيفية تسيير مختلف التنظيمات ، وذلك انطلاقا من مفهوم حقوق ملكية حيث لا تعتبر حقوق الملكية علاقات بين الأفراد والأشياء بل هي علاقات بين الأفراد وطريقة استعمال هذه الأشياء فحقوق الملكية لا تتحقق إلا بشرطين هما الاستقلالية والتحويل .

### ثانيا : نظرية تكلفة الصفقات

تنظر هذه النظرية إلى الشركة كتنظيم يشمل الكثير من الأفراد بأهداف وتطلعات مختلفة ، كما ترى أن الشركة أصبحت كبيرة جدا وفي الواقع حلت مكان السوق في تخصيص الموارد ، وبالتالي تحديد السعر والإنتاج .

تنظيم الشركة فيما يبدو هو الذي يحدد إلى أي مدى يمكنها أن تحدد السعر والإنتاج ، أي أن الطريقة التي تنظم بها الشركة هي التي تحدد درجة سيطرتها على التعاملات ، حيث أن المعاملة هي وحدة التحليل في هذه النظرية ومن الواضح أن من مصلحة الشركة إنجاز أكبر قدر ممكن من تعاملاتها بنفسها ، وذلك للتقليل من الأخطار وحالات عدم التأكد المتعلقة بسعر و جودة المنتجات المستقبلية .

ومن الافتراضات الأساسية للنظرية افتراض العقلانية المحدودة للوكيل (المدير) والتي تعرف بأنها سلوك عقلائي أساسا ولكن بشكل محدود فقط. الافتراض الآخر وهو الانتهازية والتي تعني أن المدراء انتهازيون بطبيعتهم لذلك يرتبون تعاملات الشركة وفقا لمصالحهم وبالتالي هذا النشاط يجب أن يسيطر عليه ، لأنه يمكن أن يكون له نتائج سلبية على تمويل الشركة حيث من الممكن أن يمتنع المستثمرون المستقبليون من الاستثمار في الشركة وكنتيجة لهذين الافتراضين يجب على الشركة تنظيم تعاملاتها بحيث تأخذ بعين الاعتبار العقلانية المحدودة ، وبنفس الوقت حماية هذه التعاملات من مخاطر الانتهازية. (إبراهيم ، 2009 ، ص : 19).

وحسب "couse" سنة 1973 ، تكاليف المعاملات هي تكاليف تنظيم وإدارة الأعمال وهي تحدد طريقة تنظيم النشاط الاقتصادي ولها تأثير قوي على تخطيط الأعمال وعلى أفاق الاستثمار وتؤدي التكاليف المرتفعة للعمليات إلى فشل السوق وعندما ترتفع التكاليف لا تعمل الأسواق بكفاءة وقد لا تكون هناك أسواق على الإطلاق ، وتتمثل تكاليف المعاملات حسب couse فيما يلي (بن ناصر ، 2013/2012 ، ص : 15):

- تكلفة البحث عن السلعة أو الخدمة ، وهي أولى التكاليف وهي تكلفة تتضاءل كلما ازداد المرء خبرة ومعرفة بأحوال السوق أو باستخدام من لديه مثل هذه الخبرة والمعرفة .
- تكلفة التفاوض والتعاقد وهي تكلفة تتضاءل في بعض الأسواق مثل بورصة المنتجات الزراعية ولكنها لا تختفي تماما كذلك فقد تحمل التعاقدات القصيرة المدة مخاطر تغيير أسعار السلع والخدمات بما قد يدفع البعض لتفضيل التعاقدات طويل المدة لتثبيت الأسعار وتوقي الخطر .
- تكلفة تنفيذ العقود أو الضرائب والرسوم والتي تفرض على التعاقد على حدة وغيرها من التكاليف التي تتزايد بتزايد عدد التعاقدات التي يدخلها المرء وتقل بتناقص عددها .

## ثالثا : نظرية الوكالة

ترجع نشأة حوكمة الشركات إلى فكرة مشكلة الوكالة وما نتج عنها من صراعات بين الأطراف المشتركة نتيجة عدم الفصل بين الملكية والإدارة وغيرها من الموضوعات المتفرعة ، كالمديرين المستقلين و مسؤولية المديرين واستغلال النفوذ والحواجز . حيث يمكن أن تؤدي الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري و مالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية إلى الإضرار بالشركة وبالصناعة ككل . كما تمت الإشارة إلى المنظور الإيجابي لمشكلة الوكالة ، حيث اعتبر أن الفصل بين الملكية والإدارة هو في إطار اعتبار أن ما يربط الأطراف داخل المنشأة هو التعاقدات بين أعضائها الذين يعلمون أن عليهم العمل كفريق لأن المصلحة الفردية لن تتحقق إلا من خلال المصلحة العامة لمواجهة المنافسة الخارجية من الفرق الأخرى ( الشركات الأخرى). كما أشير إلى أنه يمكن تعبئة كثير من الأموال لتوفير السيولة بالمنشأة وتنشيط حركة الأسواق من صغار المساهمين وكذلك إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات (خضر، 2012، ص:18).

و في سنة 1976 تم وصف علاقة الوكالة بأنها: عقد يقوم بموجبه شخص أو عدة أشخاص ( المساهم أو صاحب رأس المال ) بتفويض شخص آخر ( الموكل) لكي يقوم بدله بمهمة، وهذه المهمة تستوجب تفويضا لسلطة. وتتميز هذه العلاقة بين الموكل والوكيل بالتعارض حيث يحاول كل منهما تعظيم منفعه على آخر، مما يجعل من علاقتها مصدرا متناقض بين المساهمين والمسيرين(براهمي،2012/2013، ص:43).

## • فرضيات نظرية الوكالة :

ترتكز نظرية الوكالة على الفروض التالية: (عكاشة ، 2013/2013 ، ص: 8)

- 1- إن أطراف الوكالة يتمتعون بالرشد نسبيا وأن تصرفاتهم مؤسسة على تعظيم منافعهم الذاتية.
- 2- أن دوال أهداف الأصيل والوكيل غير متوافقة تماما وأن هناك قدرا من التعارض في المنافع بينهما.

3- أنه بالرغم من وجود تعارض في دوال أهداف الوكلاء والأصلاء فإن هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء العلاقة أو المنشأة قوية في مواجهة المنشأة الأخرى.

4- إن هناك عدم تماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الأصيل والوكيل في ما يتعلق بموضوع الوكالة

5- ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع للأصيل.

6- إن الأصيل لديه الرغبة في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة طرف الوكالة ويحول دون تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح الأصيل.

### الفرع الثالث : دوافع ظهور الحوكمة

تعتبر العناصر الآتية من دوافع حوكمة الشركات والتي نلخصها فيما يلي :

(سليمانى، 2012/2013، ص: 8)

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
- إيجاد الهيكل الذي يحدد من خلال أهداف الشركة ووسائل تحقيقها.
- المساعدة على رفع درجة الثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار المالي.
- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين .
- تمكين الشركة من الحصول على التمويل من جانب عدد كبير من المستثمرين المحليين.
- إمكانية مشاركة الدائنين والمقرضين والاضطلاع بدون المراقبين الخارجيين بالنسبة لأداء الشركة.
- تحسين الكفاءة الاقتصادية.

- تعزيز المساءلة وتقويم أداء الإدارة العليا .

كما توجد هناك دوافع أخرى ساهمت في ظهور مفهوم الحوكمة ( نسمان ، 2009 ، ص: 22 ) :

- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المصارف بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس إدارة البنك والمساهمين ممثلة في الجمعية العمومية للبنك .

-زيادة وعي مسؤولي الإدارة وأصحاب المصلحة بحوكمة البنوك.

-عدم الخليط بين مهام ومسؤوليات المديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه .

-توفير الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة لمتابعة الأهداف التي تتفق ومصالح البنك والمساهمين .

-تحقيق التكامل مع البيئة القانونية ، والتنظيمية والمؤسسية للبنك.

-مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح البنك والمساهمة في تحسين أدائه في المدى الطويل.

يتضح أن من أهم الدوافع لظهور الحوكمة هو القيام بفصل الملكية عن الإدارة وذلك يحقق مستوى عالي من الرقابة وتنظيم العمل داخل البنك مع تعزيز مساءلة الإدارة العليا للبنك ، وذلك للحفاظ على أموال المساهمين وأصول البنك.

## II-1-2- مفهوم حوكمة الشركات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات خاصة بعد الانهيارات الاقتصادية و المالية التي شهدتها عدد من دول العالم في التسعينيات من القرن الماضي ، و كذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي في بداية القرن الحالي ، فقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية على دراسة هذا المفهوم و تحليله .

## أولا : تعريف حوكمة الشركات لغويا

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثا في قاموس اللغة العربية ، و هو ما يطلق عليه النحت في اللغة ، فهو لفظ مستمد من الحكومة ، و هو ما يعني الانضباط و السيطرة و الحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني .

و عليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منه (أشرف ، 24-26 سبتمبر 2005، ص:5) :

أ- الحكمة: و ما تقتضيه من التوجيه و الإرشاد .

ب-الحكم :وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط و القيود التي تتحكم في السلوك .

ت-الاحتكام : و ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية و إلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

ث-التحاكم : طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة و تلاعبها بمصالح المساهمين .

## ثانيا : تعريف حوكمة الشركات اصطلاحا

إن مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة للمصطلح: "CORPORATE GOVERNANCE" أما الترجمة

العلمية المتفق عليها هي : أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة . ( حسن يوسف ، 2007، ص:4) .

وهناك عدة تعاريف للحوكمة قدمتها مؤسسات مختصة نلخصها في مايلي :

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية الحوكمة على أنها : نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها ،حيث تحدد هيكل و إطار توزيع الواجبات و المسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة و المديرين و غيرهم من أصحاب المصالح ، و تضع القواعد و الأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة (دهمش و أبو زر عفاف،2003،ص:27) .

و عرفت كذلك بأنها مجموعة قواعد اللعبة تستخدم لإدارة المؤسسة من الداخل ، و قيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية مصالح و الحقوق المالية للمساهمين الذين ربما يكونون منعزلين تماما عن إدارة المؤسسة . (مركز المشروعات الدولية الخاصة ،2001،ص:5) .

وعرفت مؤسسة التمويل الدولية على أنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها (ALAMGIR .M ,2007,P :7) .

كما عرف معهد المدققين الداخليين حوكمة الشركات بأنها العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر و مراقبة مخاطر الشركات ، و التأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف و المحافظة على قيمة الشركة من خلال أداء الحوكمة فيها (THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS,2002 ,P :2) .

كما توجد تعاريف أخرى لحوكمة الشركات كمايلي :

تعرف: بأنها الهيكل الذي تسعى من خلاله الشركة إلى تحقيق أهدافها و الوسائل والطرق المتبعة عن طريق مجلس الإدارة الذي يلعب الدور المهم في تحقيق هذه الأهداف .

(HIROGOYE.G ET CABY.J,2001,P :51)

و تعرف كذلك: بأنها تعد وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات الكبرى بطريقة تحمي أموال المستثمرين و المقرضين ، كذلك هي تعميق دور الرقابة و متابعة الأداء . ( يوسف ، 2007 ، ص:7).

و هي مجموعة من القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية و حملة الأسهم وأصحاب المصالح و الأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى .(سليمان،2006،ص:16،15).

هي مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة و قيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين . ( علي و شحاته،2006،ص:19).

كذلك هي أسلوب الإدارة المثلثي سواء من حيث الاستقلال و التوجيه أو إحكام الرقابة . (موسى،2010،ص:17).

و أيضا هي كيفية وضع هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية في ظل سلطة القانون (ال خليفة،2007،ص97) و تعرف على أنها الإجراءات التي تقوم بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية ، و أهداف الأفراد والمجتمع فالهدف هو التقريب بين مصالح الأفراد و الشركات و المجتمع ككل.(خضر،2012،ص:11).

كما يعرف الكاتب GABREILLE O'DONOVIN حوكمة الشركات بأنها:

السياسات الداخلية التي تشمل النظام و العمليات و الأشخاص ، و التي تخدم احتياجات المساهمين و أصحاب المصلحة الآخرين ن من خلال توجيهه و مراقبة أنشطة إدارة الأعمال الجيدة مع الموضوعية و المساءلة والنزاهة ، فالإدارة السليمة للشركات تعتمد على التزام السوق الخارجية و التشريعات بالإضافة إلى ثقافة صحية تشمل ضمانات للسياسات و العمليات . (يوسف كافي، 2013،ص:207) .

ومن خلال كل هذه التعاريف يمكن أن تعرف حوكمة الشركات على أنها :

النظام ، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد و تحديد المسئول و المسؤولية .

## II-1-3- أهداف و أهمية حوكمة الشركات

### الفرع الأول : أهداف حوكمة الشركات

تحقق حوكمة الشركات الجيدة العديد من الأهداف منها : (عاشوري و يحيوي ، 2011،ص:18)

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري و المالي التي تواجهها الشركات و الدول .
- رفع مستويات الأداء للشركات و ما يترتب عليها من دفع عجلة التنمية و التقدم الاقتصادي للدول والتي تنتمي إليها تلك الشركات .
- جذب الاستثمارات الأجنبية و تشجيع رأس المال المحلي على الاستثمارات في المشروعات الوطنية و ضمان تدفق الأموال المحلية و الدولية .
- الشفافية و الدقة و الوضوح و النزاهة في القوائم المالية التي تصدرها الشركات مما يترتب على ذلك زيادة قدرة المستثمرين بها و اعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات .
- حماية المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية و تعظيم عائدهم .

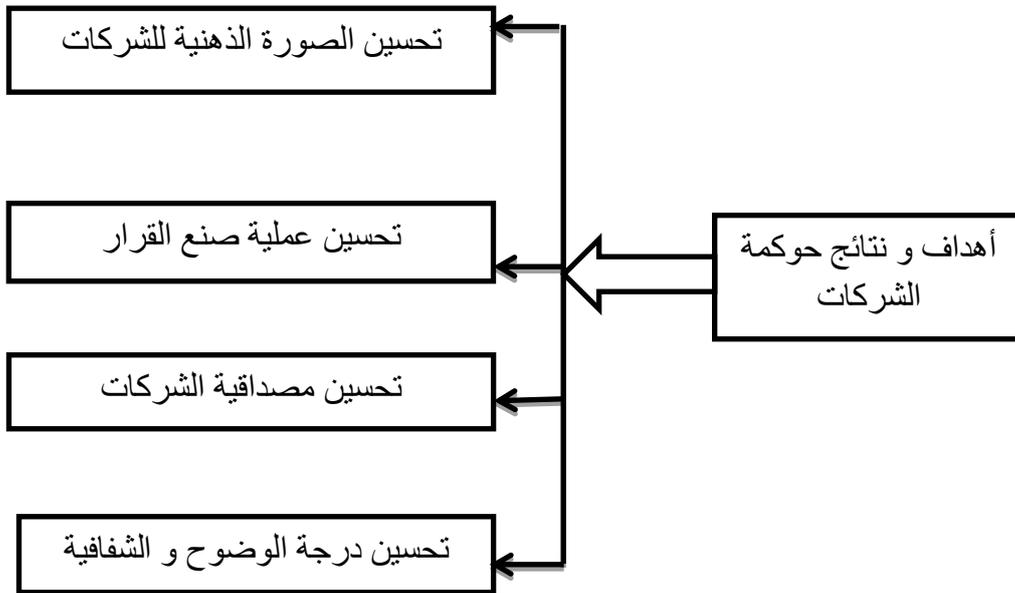
كما أن الهدف من ممارسة الشركات الاقتصادية للحوكمة هو : (بن عويدة ، 2012.2013، ص:12)

- تجسيد العدالة و تحقيق الشفافية و المعاملة المنصفة لكل الأطراف الأخذ بالشركة .
- توفير حماية لحقوق المساهمين و مساهمي الأقلية بصفة أخص و اشعارهم بالثقة و الأمان .
- الفصل بين الملكية و الإدارة و الرقابة على الأداء .

- تجنب المشاكل المحاسبية و المالية و الحد من التلاعبات في البيانات المالية .
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف و متابعتها .

و الشكل التالي يبين أهداف و نتائج حوكمة الشركات :

الشكل (1-1-11): أهداف و نتائج حوكمة الشركات .



المصدر : حبار عبد الرزاق ، التزام بمتطلبات بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي . دراسة حالة شمال إفريقيا .، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 7، جامعة الشلف ، الجزائر ، بدون ذكر السنة، ص:

.79

### الفرع الثاني : أهمية حوكمة الشركات

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل الشركات ، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها ، وكذلك للوفاء بالالتزامات و التعهدات و لضمان تحقيق الشركات أهدافها ، و بشكل قانوني و اقتصادي سليم ، خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية ، لحملة الأسهم للاضطلاع بمسئولياتهم ، وممارسة دورهم في

الرقابة و الإشراف على أداء الشركات ، وعلى أداء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين في هذه الشركات ، وبما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف .(الخصيري، 2005، ص: 57،58،59)

فالحوكمة أساس جيد للاستقامة ، والصحة الأخلاقية ، و تظهر أهميتها في ما يلي :

(1) محاربة الفساد الداخلي في الشركات و عدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه، وعدم السماح

بعودته مرة أخرى.

(2) تحقيق و ضمان النزاهة والحيدة والاستقامة لكافة العاملين في شركات بدءا من مجلس الإدارة والمديرين

التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.

(3) تحقيق السلامة و الصحة وعدم وجود أي أخطاء عمدية ، أو انحراف متعمد، أو غير متعمدة ، و منع

استمرار هذا الخطأ أو القصور ، بل جعل كل شيء في إتمامه العام صالحا.

(4) محاربة الانحرافات و عدم السماح باستمرارها ، خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديدا للمصالح أو أن

باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال ، و تحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل.

(5) تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن ، بل استخدام النظام الحماي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه

الأخطاء ، و بالتالي يجنب الشركات تكاليف و أعباء هذا الحدوث .

(6) تحقيق الاستفادة القصوى و الفعلية من نظم المحاسبة و الرقابة الداخلية ، خاصة فيما يتصل بعمليات

الضبط الداخلي، و تحقيق فاعلية الإنفاق ، و ربط الإنفاق بالإنجاز ، خاصة وأن العاملين في مجال

المحاسبة الداخلية أكثر معرفة و بنية فيما يحدث داخل الشركة .

(7) تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجية ، خاصة و أنهم على درجة مناسبة من

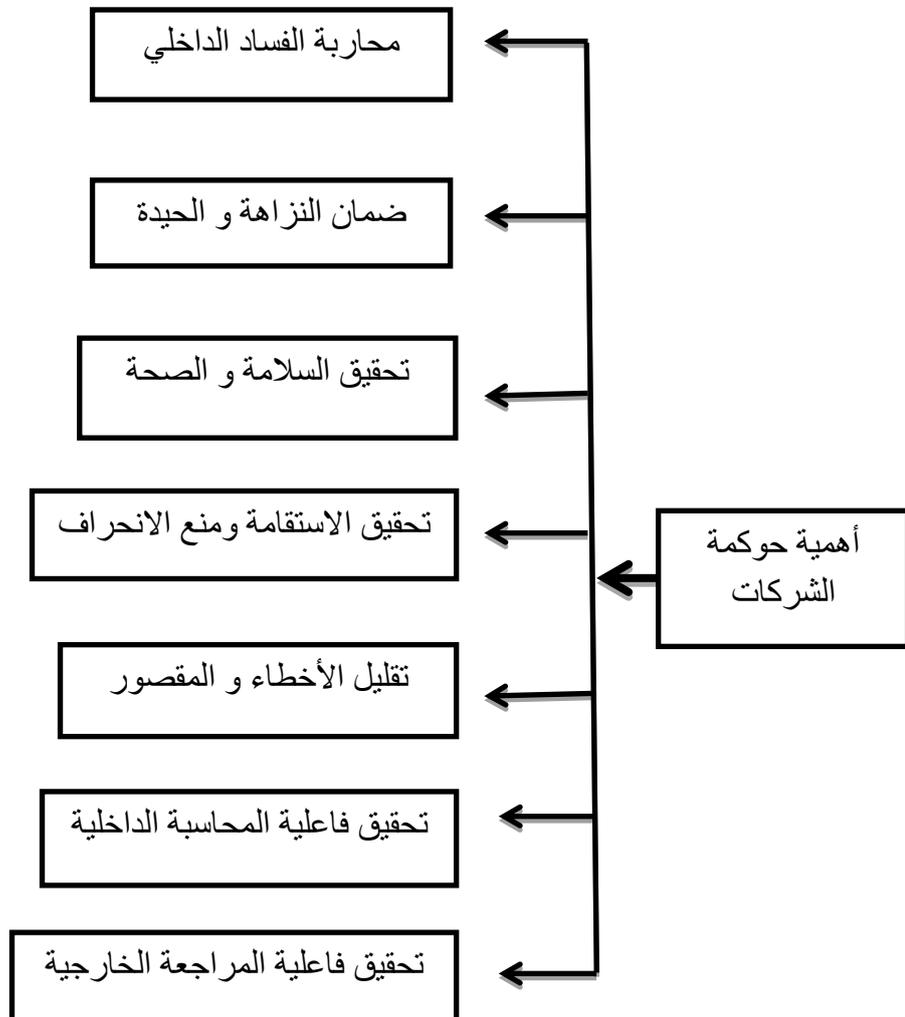
الاستقلالية، و عدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة الشركات، أو من جانب المديرين

التنفيذيين العاملين فيها.

كما تتمثل أهمية الحوكمة في الإفصاح عن المعلومات المالية ، و التي تعمل على تخفيض تكلفة رأس المال كما أنها تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية ، و تساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال ، و مكافحة الفساد . وازدياد إتاحة التمويل التي تعتبر من الفوائد التي تنشأ من تطبيق الحوكمة. (السعدني، 2007، ص:29) .

و يوضح الشكل التالي أهمية حوكمة الشركات:

الشكل (II-1-2) : أهمية حوكمة الشركات



المصدر : الخضيرى محسن أحمد ، حوكمة الشركات ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2005، ص:58.

## II-1-4- الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات و محدداتها

## الفرع الأول : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات ، و تحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد ، و هذه الأطراف هي ( زرزار، 8.7 ديسمبر 2010، ص:9-10)

## أ- المساهمون :

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم و تعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريته مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم و يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم ، بالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبلها ، و يمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين و السياسات المطلوبة .

## ب -مجلس الإدارة :

و هم من يمثلون المساهمين و أيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ، و مجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين و الذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة ، و يرسم السياسات العامة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين ، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم و قد بينت المبادئ العالمية للحوكمة بان أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم و هما :

- واجب العناية اللازمة : و يتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا و حذرا وأن يبذل الجهد و الحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، و أن يتوفر في الشركة إجراءات و أنظمة كافية و سليمة ، و أن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين و الأنظمة و التعليمات الموضوعية .

- واجب الإخلاص في العمل : و يشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين و المعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب و المكافآت و غير ذلك .

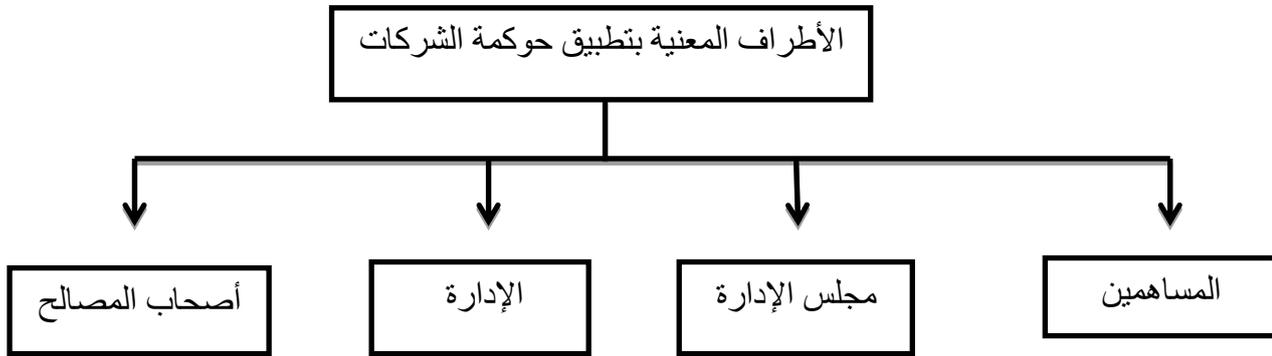
### ج- الإدارة :

و هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة ، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين ، و الإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة و بقية الأطراف المتعاملة مع الشركة ، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين و مجلس الإدارة .

### د - أصحاب المصالح:

و هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين و الموردين، العمال ، الموظفين ، و قد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان ، و يتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف و هذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة ، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج و تقديم السلع و الخدمات ، و بدونهم لا تستطيع الإدارة و لا حتى مجلس الإدارة و المساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة ، و المورد من يبيع للشركة المواد الخام و السلع و الخدمات الأخرى ، أما الممولين و جميع الأطراف الممولة هي التي تمنع تسهيلات ائتمانية للشركة ، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص و الدقة ، فالمعلومات المظلمة للممولين قد تقطع خطوط التمويل مما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للشركة . و الشكل التالي يوضح هذه الأطراف الأربعة :

الشكل (II-1-3) : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر : سليمان محمد مصطفى ، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري ، مصر ، 2008، ص:20.

الفرع الثاني : محددات حوكمة الشركات

لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات التي تضمن تطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات ، و تنقسم هذه المحددات إلى مجموعتين : (غلاب ، 2010، ص:17)

أ- المحددات الخارجية :

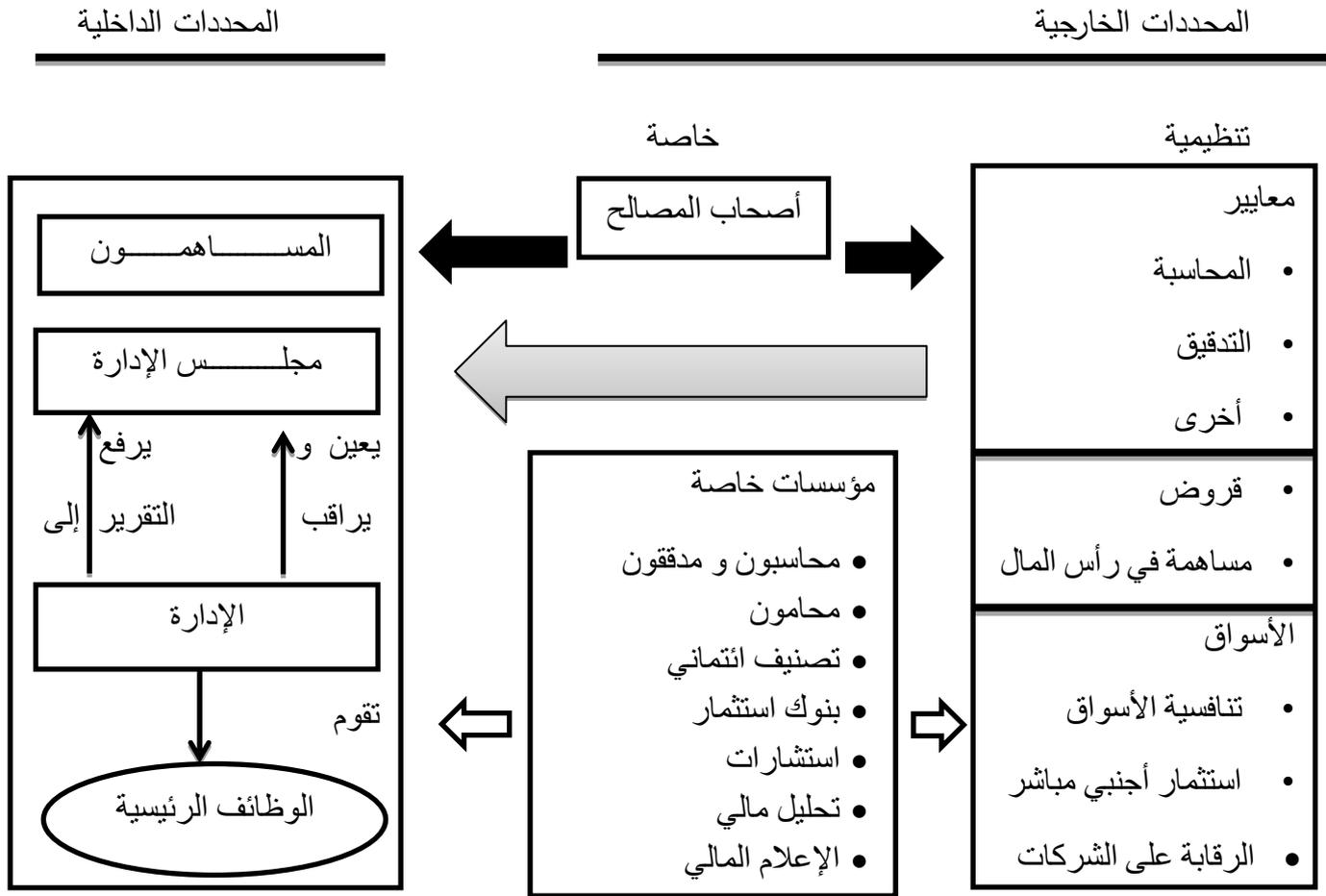
- تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات ، و قد يختلف من دولة لأخرى و هي تتمثل في :
  - القوانين و اللوائح التي تنظم العمل في الأسواق مثل قوانين الشركات و قوانين سوق المال و القوانين المتعلقة بالإفلاس،و أيضا القوانين التي تنظم المنافسة و التي تعمل على منع الاحتكار .
  - و جود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع و المنافسة الدولية .

- كفاءة الهيئات و الأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال و البورصات ، و ذلك عن أحكام الرقابة على الشركات و التحقق من دقة سلامة البيانات و المعلومات التي تنشرها ، و أيضا وضع العقوبات المناسبة و التطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات .
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية و المهنية و الأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة و تتمثل المؤسسات الحكومية في جمعيات المحاسبين و المدققين و نقابات المحامين على سبيل المثال .

#### ب - المحددات الداخلية :

تشمل القوانين و اللوائح داخل الشركة ، و تتضمن و ضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركة ، و توزيع المسؤوليات و السلطات و الواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة و الإدارة و المساهمين و أصحاب المصالح ، و ذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف ، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل . و يمكن توضيح محددات حوكمة الشركات بشكل مختصر وفق الشكل الموالي :

الشكل (II-1-4) : محددات حوكمة الشركات



المصدر : محمد حسن يوسف ، محددات الحوكمة و معاييرها ، بنك الاستثمار القومي ، مصر ،

2007، ص:4.

## II-1-5- خصائص و ركائز حوكمة الشركات

إن التطبيق السليم للحوكمة أو حوكمة الشركات يتطلب الالتزام بمجموعة من الخصائص و الركائز التي تشكل القواعد الأساسية للممارسة الإدارية الرشيدة .

## الفرع الأول : الخصائص

تتمثل خصائص الحوكمة في (السعيد، 2011، 2012، ص: 9.8) :

## أ\_ الانضباط :

أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح ، و يتحقق ذلك من خلال توريد بيانات واضحة للجمهور ، وجود حافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر عادل للسهم ، التقدير السليم لحقوق الملكية، استخدام الديون في مشروعات هادفة و إقرار نتيجة الحوكمة في التقرير السنوي .

## ب \_ الإفصاح و الشفافية :

تتحقق بتقديم صورة واضحة و حقيقية عن كل ما يحدث ، يتم ذلك من خلال : الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة ، نشر التقرير السنوي في موعده ، نشر التقارير المالية السنوية البيئية في الوقت المناسب ، الإفصاح العادل عن النتائج السنوية ، تطبيق معايير المحاسبة و المراجعة ، توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا و تحديث المعلومات على شبكة الانترنت .

ج \_ الاستقلالية :

تتلاقى التأثيرات غير الضرورية نتيجة للضغوطات ، تحقيق ذلك من خلال : المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا ، وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا ، وجود لجنة لتحديد المرتبات و المكافآت يرأسها عضو مجلس الإدارة مستقل ، تدعيم وجود مراجعين مستقلين .

د \_ المساءلة :

بمعنى إمكانية تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية و يتحقق ذلك من خلال : ممارسة العمل بعناية و مسؤولية و الترفع عن المصالح الشخصية ، التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسؤوليتهم ، التحقيق الفوري حالة إساءة الإدارة العليا و وضع آليات تسمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز مسؤوليتهم و سلطاتهم .

هـ \_ المسؤولية :

و تكون المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة ، و يتحقق ذلك من خلال : عدم قيام مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي ، وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين ، الاجتماعات الدورية و الكاملة لمجلس الإدارة ، وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي و تراقب أعماله بالإضافة لمراجعتها لتقارير المراجعين الداخليين و الإشراف على أعمال المراجعة الداخلية .

و \_ العدالة :

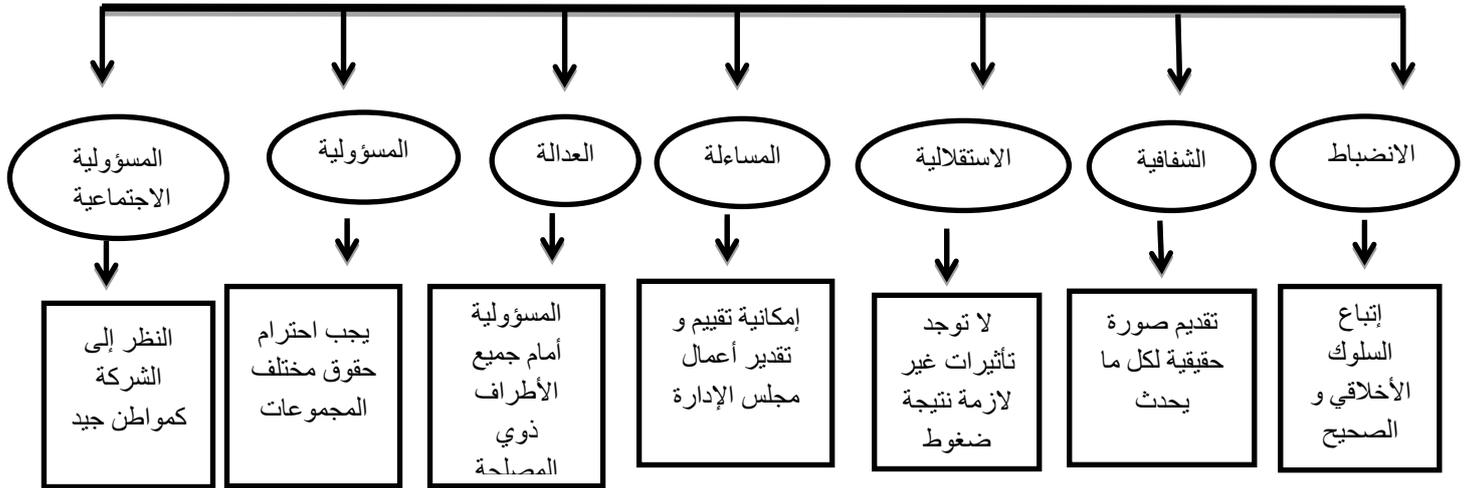
احترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة في المؤسسة و يتحقق ذلك من خلال : المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية ، حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة ،

سهولة طرق الإدلاء بالأصوات ، المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة ، إعطاء المساهمين حق الاعتراض عند إساءة حقوقهم و المشاركة في تعيين المديرين و أيضا في اتخاذ القرارات .

ي \_ المسؤولية الاجتماعية : أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد  
( طاهري و عيسوي ، 7.6 ماي 2012 ، ص : 8 ) .

و فيما يلي شكل يوضح هذه الخصائص :

الشكل (II-1-5) : خصائص حوكمة الشركات



المصدر : طارق عبد العال ، حوكمة الشركات ( المفاهيم ، المبادئ، التجارب ، المتطلبات ، شركات قطاع عام و خاص و مصارف ) ، الدار الجامعية ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، 2007.2008، ص:23.

#### الفرع الثاني : ركائز حوكمة الشركات

يسعى كل طرف إلى تعظيم منفعة الشخصية و تحقيق مصالحه و لو على حساب الآخرين فتسعى الحوكمة إلى ضمان الانضباط السلوكي و التوازن في تحقيق توازن هؤلاء الأفراد و كيفية الرقابة الفعالة و إدارة

المخاطر ( بومعراف ، 2012.2013 ، ص : 15.14 ) .

## أ\_ السلوك الأخلاقي :

تمثل التقارير المالية و سيلة الاتصال الرئيسية بين معدي التقارير المالية و مستخدميها و تعرف التقارير المالية على أنها مجموعة من العقود بين الأطراف التي تقدم عوامل الإنتاج، و يسعى كل طرف إلى تحقيق مصالح والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين فبنشأ الابتعاد عن السلوك الأخلاقي الرشيد، و قد يحدث التعارض بين أطراف الشركة من خلال دالة الهدف للإدارة مع دالة الهدف للمساهمين ، أو تعارض مصلحة الدائنين حاملي السندات مع حاملي الأسهم أو تعارض بين الإدارة العليا و مراقب الحسابات نتيجة كشف هذا الأخير التلاعب في الأرقام المحاسبية ، وإخفاء المعلومات عن الملاك، و التلاعب في القوائم المالية و القدرة على زيادة أو تخفيض صافي الدخل المفصح عنه في القوائم المالية مستقبلاً بغرض زيادة حوافز الشركة و دعم مركزها .

## ب \_ تفعيل أدوار أصحاب المصلحة :

مثل الهيئات الإشرافية العامة هيئة سوق المال ، وزارة الاقتصاد ، سوق الأوراق المالية ، البنك المركزي ، والأطراف المباشرة للإشراف و الرقابة المساهمين ، مجلس الإدارة ، لجنة المراجعة ، المراجعون الداخليين ، المراجعون الخارجيين ، والأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة الموردون ، العملاء ، المستهلكون ، المودعون ، المقرضون .

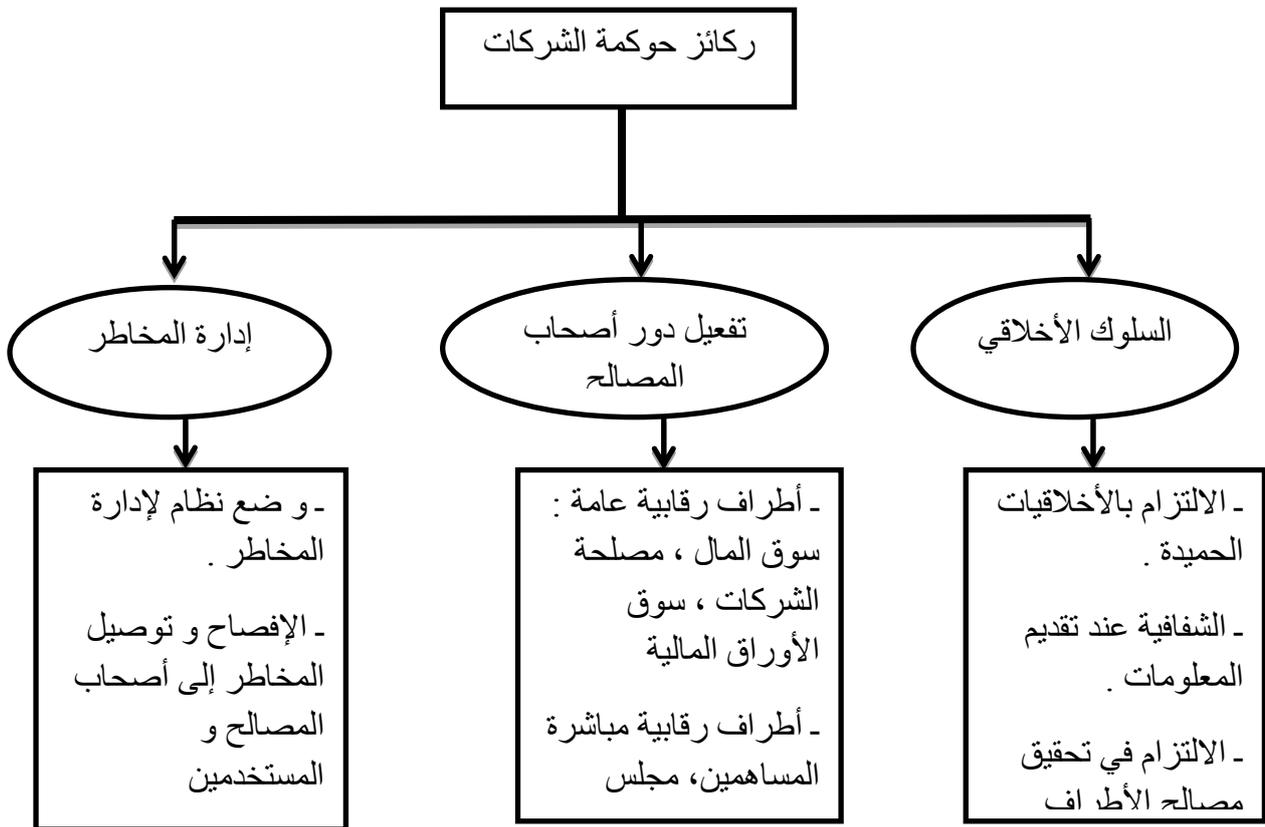
## ج\_ إدارة المخاطر :

إن إدارة المخاطر جزء هام من دورة المخاطر لأنها تسمح لشركة بإنشاء و مراجعة ضوابط الرقابة الداخلية التي تدفع الشركة لتحقيق الأهداف و السيطرة على الأمور و توجد أربع مراحل رئيسية لإدارة المخاطر .

- التعرف على المخاطر التي تواجه الشركة ، و يتضمن ذلك كل الأطراف التي ذات الخبرة و المسؤولية والتأثير على ناحية المتأثرة بالمخاطر محل الدراسة .

- تقدير أهمية المخاطر التي تم تعرف عليها : و ينبغي أن يدور ذلك حول اعتبارات التأثير .
- إعداد استراتيجيات لإدارة المخاطر الرئيسية و توجيه الموارد إلى النواحي التي هي في حاجة ماسة لها.
- إجراء مراجعة متواصلة لكامل عمليات إدارة المخاطر و ذلك بتحديث إستراتيجية إدارة المخاطر ومراجعة صلاحية و صحة العملية الجاري تطبيقها على المنظمة . و الشكل التالي يبين ركائز حوكمة الشركات

الشكل (II-1-6) : ركائز حوكمة الشركات



مصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة

## II-1-6- مبادئ وآليات حوكمة الشركات

## الفرع الأول : مبادئ حوكمة الشركات

و تمثل هذه المبادئ العمود الفقري لتطبيق حوكمة الشركات ، فلقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة مثل : منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ، بورصة الأوراق المالية بنيويورك ، بنك التسويات الدولي ، المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية . ( خليل ، 2009، ص:31).

## 1. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية :

منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية هي منظمة دولية تم إنشاؤها في باريس بموجب اتفاقية موقعة من قبل وزراء لثمانية عشرة دولة غربية (النمسا، بلجيكا، كندا، الدنمارك، اليونان، فرنسا، ألمانيا الغربية، أيسلندا، لوكسمبورغ، هولندا، النرويج، البرتغال، إسبانيا، السويد، سويسرا ، تركيا، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية) بتاريخ الثلاثين من سبتمبر لسنة 1961 ، وقد أنشئت هذه المنظمة كبديل وامتداد لمنظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي التي أنشئت في العام 1947 لإدارة المساعدات الأمريكية والكندية المقدمة لأوروبا في ظل خط مارشال.(الزاير ، 2013.2012، ص:23-24-25-26)

ونظرا للاهتمام التزايد بمفهوم الحوكمة فقد حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد والبنك الدوليين، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي أصدرت عام 1999 مبادئ للحوكمة والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق الحوكمة بكل من المنشآت العامة أو الخاصة من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة المنشآت وكفاءة أسواق المال و استقرار الاقتصاد ككل.

وتتمثل المبادئ الستة الصادرة من (OECD) والمعدلة في عام 2004 فيما يلي:

**- ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة:**

ينص المبدأ الأول من مبادئ الحوكمة على الآتي:

"ينبغي على إطار الحوكمة أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون

وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية."

وكي يتم ضمان وضع إطار فعال للحوكمة فإن من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعلاً يمكن لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار الحوكمة على عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي و الالتزامات الاختيارية وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها.

**- حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:**

ينص المبدأ الثاني من مبادئ الحوكمة على الآتي:

"ينبغي على إطار الحوكمة أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم."

يتمتع المستثمرون في الأسهم بحقوق ملكية معينة مثل السهم الذي يمثل حصة ملكية في إحدى الشركات العامة التي يتم تداول أسهمها ويمكن شراؤه أو بيعه أو تحويله، وأيضاً أسهم الملكية تخول للمستثمر لاشتراك في أرباح المنشأة مع التزام محدود بقسمة استثماره. بالإضافة إلى هذا فإن ملكية السهم تعطي الحق في الحصول على معلومات عن المنشأة والحق في التأثير في المنشأة بصفة أساسية. ويتم ذلك عن طريق المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين والتصويب فيها.

## - المعاملة المتساوية للمساهمين:

ينص المبدأ الثالث من مبادئ الحوكمة على الآتي: (المرجع السابق، 2012، 2013، ص:25)

"ينبغي على إطار الحوكمة أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم."

إن ثقة المستثمرين بأن أرس المال الذي يقدمونه ستتم حمايته من إساءة الاستخدام أو إساءة التخصيص من جانب المديرين أو مجلس الإدارة أو المساهمين من ذوي النسب الحاكمة، من العوامل الهامة في أسواق أرس المال. حيث تكون هناك فرص أمام مجالس الإدارة والمديرين والمساهمين ذوي النسب الحاكمة للقيام بنواحي نشاط تعمل على زيادة مصالحهم الخاصة على حساب المساهمين غير المسيطرين.

## - دور أصحاب المصالح في الحوكمة:

ينص المبدأ الرابع من مبادئ الحوكمة على الآتي:

"ينبغي على إطار الحوكمة أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين المصارف وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل."

تهتم إحدى النواحي الرئيسية في الحوكمة بتأمين تدفق أرس المال الخارجي إلى الشركات سواء في شكل حقوق ملكية أو ائتمان، وتهتم الحوكمة كذلك بإيجاد طرق لتشجيع مختلف أصحاب المصالح في المنشأة على القيام بالاستثمار في أرس المال البشري والمادي الخاص بالمنشأة وفقاً للمستويات الاقتصادية المثلى. والقدرة التنافسية

ونجاحها في النهاية ما هو إلا نتيجة لعمل الفريق الذي يجسد الإسهامات المقدمة في مختلف الموارد التي تتضمن: المستثمرين، والعاملين، والدائنين، والموردين .

### - الإفصاح والشفافية:

ينص المبدأ الخامس على الآتي ( نفس الرجوع ،2012.2013،ص:26)

"ينبغي على إطار الحوكمة أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمصرف بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية و الحوكمة." في معظم دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يتم جمع معلومات ضخمة سواء بصفة إلزامية أو اختيارية عن المنشآت التي يتم تداول أسهمها علناً والمنشآت الضخمة غير المقيدة في البورصة ويتم نشرها على نطاق واسع من المستخدمين. وعادة ما يطلب الإفصاح بصفة دورية كل نصف أو ربع سنة أو حتى لمرات أكثر في حالة وجود تطورات مادية تؤثر في المنشأة، وغالباً ما تقوم الشركات والمصارف بعمل إفصاح اختياري يتعدى المتطلبات الدنيا للإفصاح، استجابة لطلب الأسواق.

### - مسؤوليات مجلس الإدارة:

ينص المبدأ السادس على الآتي:

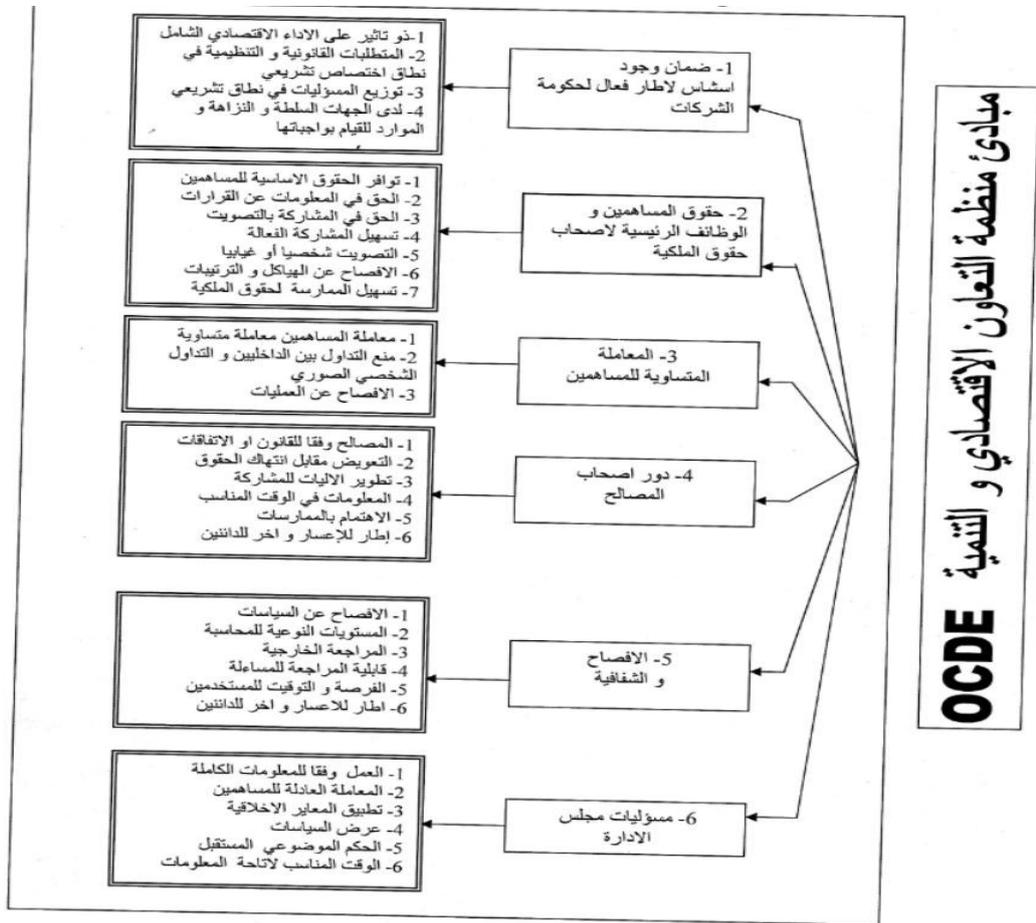
"ينبغي في إطار الحوكمة أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمصرف ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام المصرف والمساهمين."

هناك تباين في هياكل وإجراءات مجلس الإدارة سواء داخل أو فيما بين الدول في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتوجد في بعض الدول مجالس إدارة ذات طبقات حيث يتم الفصل بين الوظيفة الإشرافية والوظيفة الإدارية ليقوم بكل منهما مجلس مختلف وعادة ما يكون في هذه النظم مجلس إدارة إشرافي يتكون من أعضاء

مجالس إدارة غير تنفيذيين ومجلس إدارة إداري يتكون بأكمله من التنفيذيين، وهناك دول أخرى بها مجالس موحدة تضم كلا من أعضاء مجلس الإدارة من التنفيذيين وغير التنفيذيين، وفي بعض الدول هناك أيضاً جهاز إضافي بحكم القانون لأغراض المراجعة. و يقصد بالمبادئ أن تكون عامة بالدرجة الكافية لتطبيقها على أي هيكل لمجالس الإدارة الذي يعهد إليه بوظائف حكم المنشأة أو الإشراف على إدارتها.

و الشكل التالي يوضح مبادئ هذه المنظمة: (جلاب ، 2009، 2010، ص:66)

الشكل (II-1-7) : مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية



## 2. معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية :

وضعت لجنة بازل في عام 1999 تعليمات و إرشادات تتعلق بالحوكمة في الشركات المصرفية و المالية.

( بروش و دهيمي ،7.6 ماي 2012، ص:5)، ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005 ، و في 2006

أصدرت نسخة بعنوان تشجيع حوكمة المؤسسات في البنوك . ( نصر علي، 2009 ،ص:186) ، و من بين

هذه التعليمات و الإرشادات نذكر :

- قيم الشركة و موائيق الشرف للتصرفات السليمة و غيرها من المعايير للتصرفات الجيدة و النظم التي

تتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.(السكرانه،2009،ص:329).

- يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين للقيام بوظائفهم ، و أن يكون لديهم الفهم الواضح لدورهم

في حوكمة الشركات ، و أن تتوفر لديهم المقدرة على الحكم الصحيح على شؤون المصرف .(إبراهيم

،2009،ص: 33،34،35).

- يجب على مجلس الإدارة التصديق و الإشراف على الأهداف الإستراتيجية والقيم المشتركة في

المصرف و إيصالها إلى كافة العاملين فيه .

- على مجلس الإدارة وضع خطوط واضحة للمسؤولية و المساءلة في الشركات ،

- على مجلس الإدارة أن يضمن وجود الرقابة المناسبة من قبل الإدارة العليا على إنشاء المصرف و بما

يتماشى مع سياسة المجلس .

- على مجلس الإدارة و الإدارة العليا الاستفادة من وظيفة المراجعة الداخلية ، و عمل المراجعين

الخارجيين والرقابة الداخلية .

- يجب على مجلس الإدارة أن يضمن أن سياسة التعويضات منسجمة مع الثقافة المشتركة و مع

الأهداف والاستراتيجيات طويلة الأجل .

- يجب إدارة الشركة بطريقة شفافة .

### 3. معايير مؤسسة التمويل الدولية :

في عام 2003 وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي قواعد و أسس و معايير مالية و إدارية

هدفها دعم الحوكمة داخل الشركات و أهم هذه الأسس هي : (دادن و تلي، 7.6 ماي 2012،ص:3)

- يجب أن تكون الممارسات جيدة و مقبولة .
- إيجاد خطوات جديدة تضمن الحكم الجيد الجديد .
- إسهامات أساسية لتطوير و تحسين الحكم الجيد محليا .
- القيادة الجيدة .

### الفرع الثاني : آليات حوكمة الشركات

تعني آليات حوكمة الشركات الطرق و الأساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة و حملة الأسهم عموما ، و بين الأقلية و الأغلبية المسيطرة من حملة الأسهم ، كما تعرف على أنها مجموعة الطرق و الأساليب التي تطبق على مستوى الشركة لحل مشاكل الشركة ، و يتوقف استخدام هذه الطرق على نظام الحوكمة المطبق في البلد محل الدراسة ، حيث أشار التراث الأدبي لحوكمة الشركات إلى وجود العديد من الآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات بشكل يتلاءم و ظروف الشركة و بيئة عملها ، و كذلك نظام الحوكمة المطبق داخل البلد ، و يمكن القول بأن هناك شبه إجماع بين الباحثين في مجال حوكمة الشركات على تصنيف آليات حوكمة الشركات إلى آليات داخلية و أخرى خارجية .(زلاسي

،2011،2012،ص:83)

## أولاً : آليات حوكمة الشركات الداخلية

## 1. مجلس الإدارة :

## • تعريف مجلس الإدارة :

هو الهيئة العليا التي تحكم الشركة ، و هو المسئول عن مراقبة تنفيذ أهداف الشركة كما حددتها الجمعية العامة السنوية ، و يعتبر المجلس مسئولاً أمام المساهمين و كوكيل عنهم ، و بالتالي كل أحكام الوكالة في القانون المدني تسري على مجلس الإدارة ، كما أنه مسئول مسؤولية جنائية عن أي تحريف أو تزوير في المعلومات الخاصة بالشركة ، و تقوم الجمعية العامة السنوية بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة و للمدة المنصوص عليها في قانون الشركة ، حيث يتكون مجلس الإدارة من أعضاء تنفيذيين و غير تنفيذيين ، و يعد مجلس الإدارة مسئول مسؤولية نهائية و كاملة أمام المساهمين و أصحاب المصالح عن تقييم الأداء الإداري و يجب أن يقدم تقرير سنوي .

## • مهام مجلس الإدارة :

يمكن تلخيص مهام مجلس الإدارة كالتالي : (شين و شين ، 7.6 ماي 2012 ، ص : 7)

- توجيه شؤون الشركة ، حماية حقوق حملة الأسهم و مصالحهم ، من خلال صياغة الإستراتيجية الكلية و تحديد توجيهها الاستراتيجي و مجموعة القيم المشتركة .
- تقييم أداء المديرين التنفيذيين بانتظام على أساس الاستراتيجيات و الأهداف الموضوعية و المتفق عليها بين مجلس والمدير التنفيذي و اتخاذ الإجراءات المناسبة على ضوء نتائج التقييم ثواباً أو عقاباً .

- تقسيم المسؤوليات و السلطات بين المديرين في المنظمة ، بشكل يضمن توازن القوة و السلطة من جهة، و ضمان عدم الإفراط في السلطة لدى فرد أو جهة على حساب الآخرين بشكل يؤدي إلى تضارب آراء المجلس مع المديرين و من ثم الإخفاق في تحقيق الأهداف المرسومة للشركة .

• خصائص مجلس الإدارة :

حددت المصادر المتخصصة إبراز الخصائص المفروضة توافرها في أعضاء مجلس الإدارة ، على النحو التالي:

- الاتصاف بالأمانة و النزاهة و الشفافية العالية .
- التمتع برؤية إستراتيجية تمكنهم من استشراف مستقبل المنظمة و تأسيس غايتها و صياغة أهدافها في ضوء رسالة واضحة و محددة تعد بمثابة دليل عمل للمستويات التنفيذية .
- امتلاك معارف عالية ، مهارات متعددة و خبرات متنوعة في صنع السياسة و اتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- تأليف مزيج ثقافي متجانس نتيجة لتنوع خلفياتهم المهنية الخدمية و الأكاديمية .
- العمل بحماس عالية في اجتماعات مجلس الإدارة ، من خلال تقديم الأفكار الجديدة التي تساهم في دعم عمل الشركة ، وإيجاد فرص سوقية جديدة تزيد من عوائد الشركة و تقلل من تهديدات المنافسين

2. لجان المراجعة :

أكدت معظم الدراسات و التقارير الخاصة بحوكمة الشركات على ضرورة وجود لجان للمراجعة في الوحدات الاقتصادية التي تسعى إلى تطبيق الحوكمة ، بل أشارت إلى أن وجود لجان المراجعة يمثل أحد العوامل الرئيسية لتقييم مستويات الحوكمة المطبقة بالوحدة الاقتصادية و تقوم لجان المراجعة بدور حيوي في ضمان وجود التقارير المالية و تحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية نتيجة لمل تقوم به من إشراف على عمليات

المراجعة الداخلية و الخارجية و مقاومة ضغوط و تدخلات الإدارة على عملية المراجعة ، علاوة على ذلك يشير البعض بأن مجرد إعلان الوحدة الاقتصادية عن تشكيل لجنة للمراجعة كان له أثر على حوكمة أسهمها بسوق الأوراق المالية. (قدوري، 2011-2012، ص:25)

بجانب ذلك فقد توصلت الدراسات التي تناولت دور لجان المراجعة في زيادة الثقة في المعلومات المشورة بالقوائم المالية إلى أن الوحدات الاقتصادية التي لديها لجان مراجعة قد انخفض بها معدل حدوث التصرفات المالية غير القانونية ، بجانب زيادة درجة الثقة في معلومات القوائم المالية و خاصة الوحدات الاقتصادية المقيدة أسهمها في سوق الأوراق المالية وهناك عدة مبررات لإنشاء لجنة مراجعة داخل الشركة و هي كالتالي :

- مواعيد تقديم التقارير المالية ، و إلي تتطلب في بعض الدول ، و هو ما يستلزم قدرا كبيرا من الوقت والجهد .

- ضخامة مجلس الإدارة و عدم تجانس بين مجموعة الأعضاء بما يتناسب مع عملية المراجعة المليئة بالتفاصيل و الخاصة باستعراض القوائم المالية للشركة .

- الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير المالية ، خاصة في المؤسسات الضخمة ، و الذي يتطلب قدرا كبيرا من الخبرة والممارسة المحاسبية .

كما يجب أن تتحلى لجنة المراجعة بالمواصفات التالية :

- الاستقلالية و الحيادة يجب أن يتمتع أعضاء اللجنة بالاستقلال عن الإدارة للوصول إلى الموضوعية في تحليل القوائم المالية .

- الرقابة داخل الشركة .

## 3. المراجعة الداخلية :

تعتبر المراجعة الداخلية وظيفة حديثة نسبياً بالمقارنة مع المراجعة الخارجية و ذلك لأن ظهورها كان بعد الأزمة الاقتصادية 1929 ، حيث في تلك الفترة كانت الشركات الأمريكية تستعمل مكاتب المراجعة الخارجية في التصديق على حسابات الميزانية والقوائم المالية ، مما أدى بالشركات إلى البحث عن وسيلة لتخفيض المصاريف المنفقة على تلك المكاتب و الذي من خلاله ساهم في المساعدة على تجسيدها . ( براق و قمان ، 7.6 ماي 2012، ص:9).

## • مفهوم المراجعة الداخلية :

حسب تعريف المجمع الأمريكي للمراجعين الداخليين فإنه يعتبر المراجعة الداخلية وظيفة يؤديها موظفون من داخل المشروع ، تتناول فحص انتقادي للإجراءات والسياسات ، والتقييم المستمر للخطط و السياسات الإدارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة و دقيقة و كافية .

كما تعرف المراجعة الداخلية بأنها : نشاط مستقل يهدف إلى تقديم للمؤسسة ضمان حول درجة التحكم في عملياتها ، كما يحمل لها نصائح من أجل التحسين و يؤدي إلى إنشاء قيمة مضافة ، ويساعدها على تحقيق مقارنة نظامية و منهجية لمساراتها في إدارة المخاطر و المراقبة و حوكمة الشركة و تقديم اقتراحات من أجل تقوية فعاليتها . ( نفس المرجع ، ص:9).

## • أهمية المراجعة الداخلية :

تعتبر المراجعة الداخلية من بين الآليات التي تعمل على تفعيل حوكمة الشركات ، من خلال الإشراف عليها من طرف لجنة المراجعة بغية التأكد من تحقق استقلال المراجعين الداخليين و دراسة خطة عمل المراجعة الداخلية و التأكد من فاعليتها في انجاز الأعمال الموكلة إليها ، و دراسة و مناقشة تقارير المراجعة الداخلية ومعالجة

الملاحظات التي قد ترد بتقريره (نفس المرجع، ص:10)

و بالتالي فإن المراجعة الداخلية آلية لحوكمة الشركات ، حيث القوانين و التشريعات خاصة القانون الأمريكي و قانون الحماية الخارجية الفرنسي ، يعتبران المراجعة الداخلية تحديا كبيرا بالنسبة لحوكمة الشركات و مسؤولية أكبر و إضافة على المسؤولين في الشركات ، و في هذا الإطار ومن أجل تلبية الالتزامات القانونية فإن المراجعة الداخلية تلعب دورا أساسيا ضمن مسار تحضير و إنتاج التقارير حول الرقابة الداخلية ، من خلال دعم المراجعة الداخلية للرقابة الداخلية بواسطة الإجراءات التي تتناسب و تقييم فعاليتها و تشجيع تطورها بشكل مستمر .

### ثانيا : آليات حوكمة الشركات خارجية

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، و الضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهمة بهذا الموضوع ، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولودة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة . ومن بين هذه الآليات نذكر : ( حساني و آخرون ، 7.6 ماي 2012، ص:17) .

#### 1. منافسة سوق المنتجات ( الخدمات ) و سوق العمل الإداري :

تعد منافسة سوق المنتجات ( الخدمات ) أحد آليات المهمة لحوكمة الشركات و ذلك لأنها إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بشكل صحيح ( أو غير مؤهلة ) ، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة و بالتالي تتعرض للإفلاس إذن إن منافسة سوق المنتجات ( الخدمات ) تهذب سلوك الإدارة ، و بخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا .

## 2. الاندماجات و الاكتسابات :

مما لا شك فيه إن الاندماجات و الاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم ، لأن الاكتسابات آلية مهمة من آليات الحوكمة ( في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال ) ، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال ، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج .

## 3. المراجعة الخارجية :

يؤدي المراجع الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية و لتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات و ليس مقبوليتها فقط ، و مع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة ، و على وجه الخصوص لجنة المراجعة في اختيار المراجع الخارجي و الاستمرار في تكليفه. ( حامد وساسي ، 7.6ماي2012،ص: 6)

و تمثل المراجعة الخارجية حيز الزاوية لحوكمة الشركات الخاصة ، إذ يساعد المراجعون الخارجيين هذه الشركات على تحقيق المساءلة و النزاهة و تحسين العمليات فيها ، و يغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام و يؤكد معهد المدققين الداخليين في الوم.أ على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف ، التبصر ، و الحكمة .

ينصب الإشراف على التحقيق مما إذا كانت الشركات الخاصة تعمل ما هو مفروض أن تعمله و يفيد في اكتشاف و منع الفساد الإداري و المالي ، أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات ، و ذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات العمليات والنتائج ، وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات و التحديات التي تواجهها الشركة. و لإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المراجعون الخارجيين ، التدقيق المالي، و تدقيق الأداء ، و التحقيق

والخدمات الاستشارية ، و قد أكدت بعض المنظمات المهنية ولهيات التنظيمية على ضرورة أخذ وظيفة المراجع الداخلي بنظر الاعتبار من المراجع الخارجي .

#### 4 . التشريعات و القوانين :

غالبا ما تشكل و تؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة ، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ، ليس فيما يتصل بدورهم و وظيفتهم في هذه العملية ، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم .

( مرجع سابق ، 7.6 ماي 2012 ، ص:6 ) .

## II-2- الفساد الإداري و المالي (مقاربة نظرية)

سنتناول في هذا المبحث الفساد الإداري و المالي الذي يعتبر أكثر انتشارا في الآونة الأخيرة و ممارسة بين بعض المسؤولين والعاملين في مؤسسات الدولة و ذلك لسرعة الحصول على مصالح خاصة من ممارسة هذا النوع من الفساد مقارنة بالأشكال الأخرى ، و عليه يجب مكافحته و معالجته و معرفة أسبابه لتفاديه .

و لقد قسم إلى :

### II-2-1- مفهوم الفساد و أنواعه .

#### II-2-2- مفهوم الفساد الإداري و المالي و تصنيفاته .

#### II-2-3- العلاقة بين الفساد الإداري و الفساد المالي.

#### II-2-4- أسباب الفساد الإداري و المالي .

#### II-2-5- خصائص و مظاهر الفساد الإداري و المالي .

#### II-2-6- آثار الفساد الإداري و المالي .

#### II-2-7- سبل مكافحة الفساد الإداري والمالي.

II-2-1- مفهوم الفساد و أنواعه

الفرع الأول : مفهوم الفساد

أولاً : لغوياً :

الفساد هو من فسد الشيء يفسد فسادا فهو فاسد ، كما يقال الفاسد هو ساقط و غير صالح .(رشيد محمود

وآخرون ، 2012،ص:319)

و يعرف الفساد لغوياً بأنه التلّف و العطب و الضرر و خروج الشيء عن الاستقامة و الاعتدال و نقيضه

الاستقامة و الصلاح . (الشواورة ،2009،ص:130)

و يعني كذلك الخلل و إلحاق الضرر بالأفراد و المجتمعات ، والإنسان الفاسد هو الذي لا يتحلى بالأخلاق

والأمانة في تعامله مع الآخرين . ( بن عبد الكريم سالم، 26.25 أكتوبر 2009،ص:5).

ثانياً : اصطلاحاً :

يعرف الفساد في موسوعة العلوم الاجتماعية :هو الانحراف عن معيار متوقع للسلوك من قبل أولئك الذين هم

في السلطة العامة لأجل منفعة خاصة . ( بن لحسن ، 7.6 ماي 2012،ص:3) .

أما منظمة الشفافية الدولية فتعرفه : على أساس إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق كسب خاص . ( حوجو

و دبابش ،7.6 ماي 2012 ، ص : 2) .

أما صندوق النقد الدولي يعرفه : هو علاقة الأيدي الطويلة المعتمدة و التي تهدف إلى استحصال الفوائد من

هذا السلوك للشخص الواحد أو مجموعة ذات علاقة بين الأفراد . ( شريف،7.6 ماي 2012،ص:3)

كما يعرف الفساد بأنه سوء استخدام أو استعمال المنصب أو السلطة للحصول على أو إعطاء ميزة من أجل تحقيق مكسب مادي أو قوة أو نفوذ على حساب الآخرين ، أو على حساب القواعد أو اللوائح القائمة .  
(سليمان، 2009،ص:39) .

و من خلال التعاريف السابقة للفساد يمكن أن يعرف بأنه : انحراف أو تدمير النزاهة في أداء الوظائف العامة من خلال بعض المظاهر مثل : الرشوة و المحاباة . وهو موجود في كافة القطاعات سواء الحكومية أو الخاصة و في أي تنظيم يكون فيه للشخص قوة مسيطرة أو قوة احتكارية ، أو يكون صاحب قرار.

### الفرع الثاني : أنواع الفساد

للفساد عدة أنواع يمكن تلخيص أهمها فيما يلي :

#### 1. الفساد الاقتصادي :

يتعلق هذا النوع من الفساد بالممارسات المنحرفة والاستغلالية للاحتكارات الاقتصادية و قطاع الأعمال، و ينجم هذا الفساد عن تركيز السلطة الاقتصادية في كيانات احتكارية تعمل على المستوى الكلي أو القطاعي ، و عن امتلاكها هامشا تقديريا واسعا في القرارات التي تتخذها ، مع ضعف الرقابة و المساءلة عليها ، و يصدق هذا سواء كانت هذه الكيانات مملوكة للقطاع الخاص أو للدولة . ( سليم و اخرون ، 2010،ص:37) .

#### 2. الفساد المالي :

يتمثل هذا النوع من الفساد بمجمل الانحرافات المالية ومخالفة القواعد و الأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري و المالي في الدولة و مؤسساتها و مخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية ، و يمكن ملاحظة مظاهر الفساد المالي في الرشاوى ، الاختلاس و التهرب الضريبي و تخصيص الأراضي و المحاباة و المحسوبية في التعيينات الوظيفية . ( يونس الشعباني و أحمد علي ، 16.15 ماي 2012، ص:7) .

**3. الفساد الإداري :**

و يقصد به استعمال السلطة الحكومية للحصول على مكاسب أو منافع خاصة بالمخالفة لما تنص عليه القواعد أو القوانين أو التشريعات الحاكمة للعمل الحكومي ، فالفساد الإداري يتعلق بالانحرافات الإدارية و الوظيفية أو التنظيمية و تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف المكلف بخدمة عامة أثناء تأديته المهام في منظومة التشريعات و القوانين والضوابط الحكومية ، يعني مما سبق أن التصرفات الغير قانونية من جانب الأفراد المؤسسات الخاصة غير الحكومية لا يمكن أن تندرج ضمن الفساد الإداري طالما أنها غير مرتبطة بالتعامل مع جهات أو مؤسسات حكومية . (قواسمية و حناش، 16.15 ماي 2012، ص:7) .

**4 . الفساد السياسي :**

و يتعلق بمجمل الانحرافات المالية و مخالفات القواعد والأحكام التي تنظم عمل النسق السياسي المؤسسات السياسية في الدولة ومع أن هناك فارق جوهري بين المجتمعات التي تنتهج أنظمتها السياسي أساليب الديمقراطية و توسيع المشاركة و بين الدول التي يكون فيها الحكم شموليا و دكتاتوريا لكن العوامل المشتركة لانتشار الفساد في كلا النوعين من الأنظمة تتمثل في نسق الحكم الفاسد و تتمثل مظاهر الفساد السياسي في الحكم الشمولي الفاسد و فقدان الديمقراطية و فقدان المشاركة وفساد الحكم و سيطرة نظام حكم الدولة على الاقتصاد و نقشي المحسوبية . ( صوفي و قوراري ، 7.6 ماي 2012، ص:4)

**5 . الفساد الأخلاقي :**

و يتمثل في الانحرافات الأخلاقية و سلوك الفرد و تصرفاته غير المنضبطة بدين أو تقاليد أو عرف اجتماعي مقبول . (قصاص و ضياف ، 16.15 ماي 2012، ص: 4) .

## II-2-2- مفهوم الفساد الإداري و المالي و تصنيفاته

## الفرع الأول : مفهوم الفساد الإداري و المالي

تعتبر ظاهرة الفساد الإداري و المالي من الظواهر الخطيرة التي تواجه البلدان و على الأخص الدول النامية و ما لها من تأثير كبير على عملية البناء و التنمية الاقتصادية ، و التي تتطوي على تدمير الاقتصاد و القدرة الإدارية و بالتالي عجز الدولة على مواجهة تحديات أعمار أو إعادة أعمار و بناء البنى التحتية اللازمة لنمو ( الظاهر ، 2013 ، ص:20) .

إضافة إلى استحالة إيجاد الكوادر النزيهة و الكفاءة و الشجاعة القادرة على العمل بسبب عدم وجود آلية مضمونة تكفل اختيار مثل هؤلاء فضلا على الوسائل المضمونة لحمايتهم و لذلك يجب التفكير بإيجاد وسائل عملية و موضوعية ترفع مستوى الوقاية و معالجة هذا الفساد لتحقيق أكبر قدر من النزاهة . (البياتي ،2010،ص:53) .

وليس هناك تعريف أو مفهوم محدد للفساد الإداري و المالي ولكن هناك اتجاهات و أفكار مختلفة نذكر منها :  
عرفه صندوق النقد الدولي بأنه سوء استخدام السلطة العامة من أجل الحصول على مكسب خاص يتحقق حينما يتقبل الموظف الرسمي الرشوة أو يطلبها . ( عبد الفضيل ،2004 ،ص: 67) .

كما عرفه البنك الدولي بأنه إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاصة ، فهو يحدث عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب ابتزاز رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة ، كما يتم عندما يقوم وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة بتقديم رشايي للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامة للتغلب على منافسين ، و تحقيق أرباح خارج اطار القوانين المرعية . ويحدث الفساد أيضا عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون

اللجوء إلى الرشوة و ذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة

(طرطار و جباري ، 16.15 ماي 2012، ص: 4) .

كما عرف الفساد الإداري و المالي بأنه استغلال الشخص منصبه الإداري لتحقيق منافع شخصية على حساب المصلحة العامة ، أي تحقيق منافع ذاتية و بطرق و أساليب غير شرعية من خلال انتهاك المسئول القوانين و الأنظمة و التعليمات و الانحرافات في تأدية مهامه وواجباته الإدارية لتحقيق مكاسب مالية ، أي الإخلال في شرف الوظيفة و المهنة و القيم الأخلاقية و الاجتماعية و المعتقدات التي يعتقد بها الشخص ، لتحقيق مصالح شخصية .(حداد، 16.15 ماي 2012، ص:3).

و من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الفساد الإداري والمالي بأنه استخدام الموظف لنفوذه و صلاحيته و السلطة الموكلة إليه للحصول على مكاسب شخصية لصالحه أو لصالح جماعة معينة بطرق غير شرعية ، مستعملا في ذلك الرشوة، فيخرج بذلك عن القانون و النظام المعمول به و هذه المنافع المتحصل عليها لا يمكن الحصول عليها من خلال طرق مشروعة .

### الفرع الثاني: تصنيفات الفساد الإداري و المالي

تختلف أنواع الفساد الإداري و المالي تبعا للزاوية التي ينظر له منها ، فهناك من يرى بأن أنواع الفساد تختلف طبقا للحثيات المرتبطة بها و كالاتي : (الشمري و الفتلي ، 2011، ص:45) .

أولا : من حيث الحجم :

أ- الفساد الصغير ( الأفقي ) :

و هو يتعلق بأداء الوظائف و الخدمات الروتينية ، و يمارس من قبل فرد واحد دون التنسيق مع الآخرين ، و يظهر بين الموظفين في القطاعات المختلفة ، و أساسه الحاجة الاقتصادية ، إذ يقوم الموظفون بأخذ الرشوة عن

أي خدمة يقدمونها للمواطنين كما يمكن أن يحدث عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى رشوة و ذلك بسرقة أموال الدولة مباشرة ( الاختلاس ) أو بتعيين الأقارب ( الواسطة و المحسوبية )

#### ب - الفساد الكبير ( العمودي ) :

هو الفساد الذي يقوم به كبار الموظفين و المسؤولين كرؤساء الدول و الحكومات و الوزراء و من في حكمهم ، و أساس هذا النوع من الفساد الجشع، أما هدفه ، فيتمثل بتحقيق المصالح المادية أو الاجتماعية الكبيرة و ليس مجرد رشوة صغيرة ، ويشمل أنواع الفساد التي تتناسب مع حجم الأرباح و المكاسب التي يحققها في كل حالة على حدى ، فكلما كان هذا الحجم كبير سواء بتحقيق العائد أو تخفيض النفقات أو التكاليف كلما كان حجم الربح الفاسد كبير و الذين يحققون مكاسب أعلى نتيجة الحصول على منافع فاسدة سيدفعون أكثر مقابل ذلك ، و كلما كانت الوظيفة ذات حساسية خاصة أو كبيرة ارتفع حجم الربح الفاسد ، كما أنه يرفع أيضا عندما تكون الدولة تمر بحالات قلق مما يعمل على رفع سعر خدمة المسئول لشعوره بأن الزمن يسابقه و قد تكون فترة نهاية الخدمة قريب و يمثل هذا النوع أخطر أنواع الفساد الإداري و المالي ، لأنه أعم و أشمل و يكلف الدولة مبالغ ضخمة حيث يرتبط بالصفقات الكبرى في المقاولات و تجارة السلاح و الحصول على التوكيلات التجارية للشركات الدولية الكبرى .

#### ثانيا : من حيث ناحية الانتشار :

وينقسم إلى نوعين هما: (عفيف و لعور سطايجي ، 16.15 ماي 2012، ص:4) .

#### أ - فساد دولي :

و هذا النوع من الفساد يأخذ مدى واسعا عالميا يعبر حدود الدول و حتى القارات ضمن ما يطلق عليها (بالعولمة) بفتح الحدود و المعايير بين البلاد و تحت مظلة و نظام الاقتصاد الحر ، و ترتبط المؤسسات

الاقتصادية للدولة داخل و خارج البلد بالكيان السياسي أو قيادته لتميرير منافع اقتصادية نفعية يصعب الفصل بينهما لهذا يكون هذا الفساد أخطبوطي يلف كيانات و اقتصاديات على مدى واسع و يعتبر الأخطر نوعا .

### ب- فساد محلي :

و هو الذي ينتشر داخل البلد الواحد في منشأته الاقتصادية وضمن المناصب الصغيرة ومن الذين لا ارتباط لهم خارج الحدود (مع شركات أو كيانات كبرى أو عالمية) .

### 3. من حيث القطاع :

و ينقسم إلى نوعين هما: (مفتاح و معارفي ، 7.6 ماي 2012، ص:6)

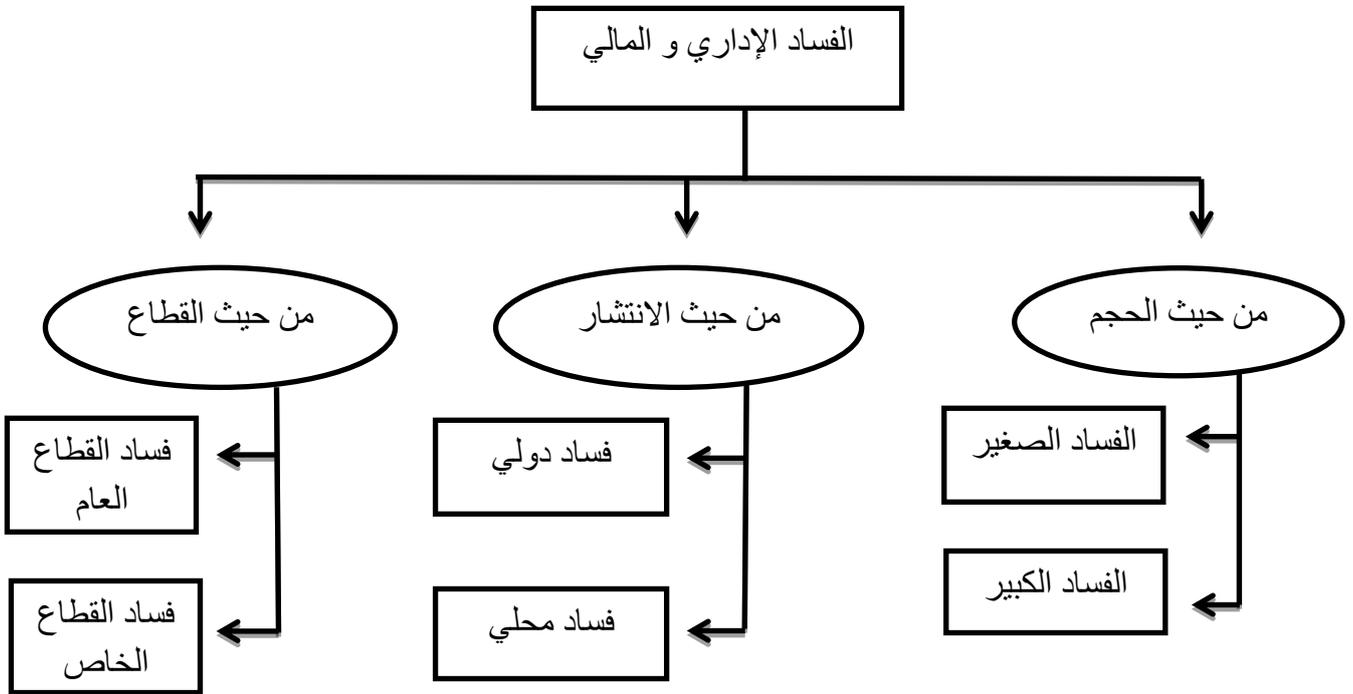
#### أ- فساد القطاع العام :

وجد قطاع الدولة لأداء وظائفه بفعالية ، و تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و المصلحة العامة بشكل عام ، إلا أن انتشار الفساد في مؤسسات الدولة ، و حتى من هم في السلطة أنفسهم ، و في مختلف مواقعهم الإدارية أعطى للقطاع العام مظهرا و مجالا واسعا لممارسة الفساد بكل أشكاله من انحرافات إدارية ، و سرقات مالية و غير ذلك لتحقيق المصلحة الذاتية ، و تحويل مواقع العمل فضاء لقضاء المصالح على حساب الدولة طالما هي المالك الوحيد التي تقوم في كل مرة بتعويض الخسائر و تغطية السرقات ، بل و ربما التستر على الفساد الأكبر أحيانا ، حيث أن نفقات قطاع الدولة أكبر من النفقات القطاع الخاص ، لأن مؤسسات الدولة تدفع التزاماتها المالية والقانونية اتجاه المجتمع كالخدمات العامة و التأمينات الاجتماعية ، بينما القطاع الخاص محرر من تلك الالتزامات و يتهرب من دفع كامل الضرائب المستحقة عليه .

ب- فساد القطاع الخاص :

أشار تقرير منظمة الشفافية الدولية إلى أن الشركات الأمريكية هي أكثر الشركات التي تمارس أعمال غير مشروعة ، ثم الشركات الفرنسية و الصينية و الألمانية ، كما أشار تقرير خاص لصندوق النقد الدولي أن ما بين نسبة 80% \_ 100% من الأموال التي تقرضها البنوك الأمريكية للدول النامية تعود مرة أخرى إلى الولايات المتحدة الأمريكية و سويسرا و تودع في البنوك ، بحسابات شخصية لمسئولون من تلك الدول ، بالإضافة إلى الإسراف الكبير في إنفاق تلك الأموال ، و أشار أيضا تقرير الأمم المتحدة نشرته الصحف الأمريكية أن الأمم المتحدة تهدر سنويا نحو 400 مليون دولار في التبذير و سوء إدارة المال العام . و الشكل التالي يبين أنواع الفساد الإداري و المالي حسب تصنيفاتها :

الشكل (II-2-8) :تصنيفات أنواع الفساد الإداري و المالي



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة الذكر

## II-2-3- العلاقة بين الفساد الإداري و المالي

ينعكس الفساد الإداري و المالي بآثاره السلبية على كافة الأصعدة ، و يشمل في تأثيره الفرد و المجتمع و الوطن على حد سواء ، فالفساد جريمة مخالفة للدين و الأخلاق و النظام ، حيث أن الفساد المالي يشمل الأعمال التي تؤدي إلى كسب الحرام كجرائم السرقة و الربا و غيرها أو تقف عائقا عن كسب الحلال كالغش و التدليس و الاحتيال ، أما الفساد الإداري هو تصرف وسلوك وظيفي سيء فاسد ، خلاف الإصلاح ، هدفه الانحراف ، الكسب الحرام ، و الخروج عن النظام لمصلحة الشخصية .

و بالتالي نلاحظ أن بينهما علاقة ، حيث أن طبيعة العمل الرقابي الإداري ، و كذلك العمل الرقابي المالي يظهر فيه التداخل و التشابك الذي لا بد منه ، ذلك أن الخلل الإداري ينتج عن خلل مالي ، و الخطأ المالي ينتج عن الخطأ إداري .

خلاصة القول ، إن هناك علاقة بين الفساد المالي و الإداري ، هذا الأخير لتعدد صورته يعد أكثر شمولاً من الفساد المالي ، وكلاهما فساد ، و الفساد الإداري تجتمع فيه كثير من الأحيان جريمتا الفساد المالي و الإداري ، أيضا الفساد الإداري يختلف عن الفساد المالي من حيث أنه سلوك إداري صميم أظهرته عدة عوامل ، أما الفساد المالي فهو القدرة على الإفلات من أجهزة الرقابة المالية في المؤسسات و الأجهزة الحكومية .

(أل غصاب، 2011،ص:46).

كما أن العلاقة بين الفساد الإداري و المالي علاقة تكاملية ، حيث أن الفساد المالي ينتج من خلال استغلال الجهاز الإداري في المؤسسات أي أن الفساد الإداري يؤدي إلى حدوث و وجود فساد مالي في المؤسسات و استغلال الجهاز المالي . و بمعنى آخر أينما وجد الفساد الإداري توجد معه الفساد المالي في أي مؤسسة سواء عامة أو خاصة

## II-2-4- أسباب الفساد الإداري و المالي

للفساد الإداري و المالي أسباب عديدة نذكر منها : (زغدار و مخلوف ، 16.15 ماي 2012، ص: 11) .

## 1. الأسباب السياسية :

و يقصد بالأسباب السياسية هي غياب الحريات و النظام الديمقراطي ، ضمن مؤسسات المجتمع المدني ، ضعف الإعلام والرقابة ، ففيما يتعلق بالعوامل السياسية المسببة لظاهرة الفساد ، يمكن القول أن مظاهر مختلفة تقف وراء شيوع هذه الظاهرة تتباين في شدتها طرديا مع تنامي ظاهرة الفساد منها عدم وجود نظام سياسي مستقر وفعال يستند إل دستور ديمقراطي دائم يكرس مبدأ فصل السلطات، بعبارة أخرى غياب دولة المؤسسات السياسية والقانونية والدستورية وفي هذه الحالة يغيب الحافز الذاتي لمحاربة الفساد بسبب غياب دولة المؤسسات وسلطة القانون وشيوع ظاهرة التهديد بالقتل والاختطاف والتهميش والإقصاء الوظيفي. وهناك عامل آخر يتعلق بمدى ضعف الممارسة الديمقراطية وحرية المشاركة في إدارة شؤون الحياة العامة الذي يمكن أن يسهم في تفشي ظاهرة الفساد الإداري والمالي، ذلك أن شيوع حالة الاستبداد السياسي والدكتاتورية في العديد من الدول يسهم بشكل مباشر في تنامي هذه الظاهرة.

## 2. الأسباب الاقتصادية :

الأوضاع الاقتصادية المتردية والمحفزة لسلوك الفساد وكذلك ارتفاع تكاليف المعيشة . فمنها ضعف الأداء الاقتصادي في الدولة حيث أن معظم العمليات الاقتصادية تتم عن طريق صفقات تجارية مشبوهة يحتل الفساد المالي فيها حيزا واسعا. وهو ما سينعكس بصورة أو بأخرى على مستوى أداء الاقتصاد الوطني، إذ ستضر هذه العمليات بمسيرة عملية تنفيذ المشاريع وبالتالي على عملية الإنتاج.

### 3. الأسباب الاجتماعية :

متمثلة بالحروب وأثارها ونتائجها في المجتمع والتدخلات الخارجية ، الطائفية والعشائرية والمحسوبية والقلق الناجم من عدم الاستقرار من الأوضاع والتخوف من المجهول القادم و جمع المال بأي وسيلة لمواجهة هذا المستقبل والمجهول الغامض .

كما يمكن لظاهرة الفساد الإداري أن تنقشى وتتزايد بسبب العوامل الاجتماعية الضارة في بنية وتكوين المجتمعات البشرية والقيم السائدة فيها.

### 4. الأسباب الشخصية :

و هي أسباب مرتبطة بشخصية الفرد و ميولاته ، و مستواه الثقافي و مستوى تعليمه و نظرتة للمشروعية (دراوسي و ضيف الله ، 7.6 ماي 2012، ص: 16 ) .

### 5. أسباب إدارية :

هذا النوع من الفساد يتجسد في خروج العاملين في المنظمات على اللوائح و الأنظمة .

(نفس المرجع ، ص: 16).

كما أن هناك أسباب أخرى يمكن إضافتها و منها : (بن رجم و حليمي ، 7.6 ماي 2012، ص: 2).

- ضعف المجتمع المدني و تهميش دور مؤسساته في كثير من الدول و هو ما يؤدي إلى غياب قوة

الموازنة في هذه المجتمعات وبالتالي تنقشى الفساد و استمرار نموه .

- انخفاض المخاطر المترتبة عن الفساد الإداري و المالي كون أغلبية العقوبات في هذا المجال لا تكون

صارمة و رادعا عن ارتكاب الأعمال الفاسدة ، فالتغاضي عن معاقبة الكبار يجر الصغار إلى الفساد

- إشكالية الحصانة المقدمة للكثير من المسؤولين و التي تكون بمثابة غطاء لكل عمليات الفساد الإداري و المالي التي يقومون بها .

## II-2-5- خصائص و مظاهر الفساد الإداري و المالي

### الفرع الأول : خصائص الفساد الإداري و المالي

يمكن الإشارة إلى مجموعة من الخصائص يتميز بها الفساد الإداري و المالي نذكر منها : (راتول ،1999،ص:301) .

- يشترك في السلوك الفاسد أكثر من شخص .
- يتصف بالسرية بشكل عام.
- يتضمن عامل الالتزام المتبادل و المصلحة المتبادلة.
- يقوم المفسدون بتمويه عن أنشطتهم التي يقومون بها.
- ينطوي الفساد الإداري و المالي على الخديعة والتحايل عادة لجهة حكومية .
- يعتبر البوح عن بأي شكل من أشكال الفساد الإداري والمالي خيانة للثقة .
- أعمال الفساد الإداري و المالي تشكل خرقا و انتهاكا لأنماط الواجب و المسؤولية .

كما توجد خصائص أخرى نذكر البعض منها : (المهاني،16.15ماي 2012، ص: 9) .

- يتفاعل الفساد الإداري و المالي مع الظروف والمتغيرات المحيطة به ليجعلها مناخا و بيئة مشجعة لنموه و ترعرعه .
- تختلف أنماط الفساد الإداري و المالي و أدواته باختلاف الجهات التي تعمل به و المجالات التي يمارس فيها .

- أن ممارسات الفساد الإداري و المالي يتم التخطيط له من قبل متمرسين محترفين ، و له وسائل و أساليب و شبكات محكمة لتنفيذه مما يجعل كشفه أو إثباته غاية في الصعوبة .
- إن الفساد الإداري و المالي ظاهرة سهلة الانتقال عبر الحدود و ينتشر في كافة المجتمعات المتقدمة والنامية .

### الفرع الثاني : مظاهر الفساد الإداري و المالي

يأخذ الفساد الإداري و المالي عدة مظاهر نذكر منها : ( بن علوش بن بادي السبيعي، 2010، ص:111).

#### • الرشوة :

تعرف الرشوة بأنها ، قيام الموظف بأخذ أو قبول أو طلب مقابل معين له قيمة مادية أو معنوية للقيام بعمل من اختصاصه بحكم وظيفته ، أو الامتناع عن عمل من اختصاصه كذلك أو للإخلال على أي نحو بمقتضيات واجبات الوظيفة .

#### • التزوير و التزييف :

يمكن التفريق بين التزوير و التزييف حيث إن التزوير تغير الحقيقة سواء كان هذا التغيير ماديا أم معنويا، أما التزييف فهو خاص فقط بتقليد العملية الصحيحة و التلاعب بقيمتها، وبذلك فإن التزوير يكون بإدخال التغيير على شيء صحيح في الأصل ، أما التقليد فهو اصطلاح شيء غير صحيح .

#### • الاعتداء على المال العام الاختلاس :

يعتبر المال الذي يقع عليه الاستلاء هو كل ما يمكن حيازته أو الانتفاع به أيا كانت قيمته سواء كانت هذه القيمة مادية أم معنوية و سواء استولى عليها الموظف بنفسه أم سهل لغيره الاستلاء عليها ، فالموظف العام يعد

فاعلا للجريمة ، و الاختلاس هو تحويل الشيء عن وجهته و إضافته إلى ملك حائزه، فهو يتحقق بكل فعل يضيف به الجاني الشيء إلى المسلم إليه ملكه بتغيير حيازته من حيازة ناقصة إلى حيازة بنية التملك .

• المحسوبة :

أي إمرار ما تريده التنظيمات ( الأحزاب أو المناطق و الأقاليم أو العوائل المنتفذة ) من خلال نقودهم دون استحقاقهم لها أصلا . ( عبة و طبني ، 7.6 ماي 2012، ص:6) .

• المحاباة :

أي تفضيل جهة عل الأخرى بغير وجه حق كما في منح المقاولات والعطاءات أو عقود الاستتجار والاستثمار .  
(نفس المرجع ، ص:6)

• الوساطة :

أي تدخل شخص ذا مركز ( وظيفي أو تنظيم سياسي) لصالح من لا يستحق التعيين أو إحالة العقد أو أشغال المنصب . (نفس المرجع ، 7.6 ماي 2012، ص:6).

• التواطؤ في انجاز المعاملات و خاصة المهمة منها والمستعجلة :

كمعاملات التقاعد و الجنسية و جواز السفر و وثائق تأييد صحة صدور الشهادات أو الكتب الرسمية .  
(نفس المرجع ، ص:6)

• السرقة :

إن السرقة آفة من الآفات التي تعرض أمن الأفراد و المجتمعات للخطر ، و من عوامل ظهورها في المجتمع ما عدى تلافي أسباب الفساد ، و هي مهمة كلها في مدى ارتباط ظاهرة السرقة وجودا و عدم .

(الحاج ، 16.15 ماي 2012، ص:3).

وهي سرقة النقود أو بعض المواد و الأدوات و المعدات المخصصة للمنفعة العامة و استخدامها للمصلحة الشخصية أو بيع الأدوات و المعدات ( الصحيح ، 16.15 ماي 2012، ص:3) .

• غسيل الأموال :

و فيها يتم التغطية على بعض الأنشطة غير مشروعة مثل الاتجار بالمخدرات و تحويل تلك الأموال عبر حسابات مختلفة بين الدول لإخفاء مصدرها الحقيقي .(نفس المرجع ، ص:3) .

II-2-6- أثار الفساد الإداري و المالي

للفساد الإداري و المالي أثار وخيمة نذكر منها (داودي و بريطل ، 16.15 ماي 2012، ص:4):

1. الأثار الاقتصادية :

يؤدي الفساد الإداري و المالي إلى أثار اقتصادية تتمثل فيما يلي :

- التأثير السلبي على معدل نمو الدخل القومي نظرا لأن الفساد يؤدي إلى تراجع معدلات الادخار

والاستثمار ومن ثم زيادة القيمة المضافة إلى الدخل القومي سنويا.

- خروج الأموال من الدولة إلى الخارج سواء بدفع ثمن المخدرات أو السلع المهربة أو هروب أموال البنوك إلى الخارج أو سداد مقابل استيراد سلع فاسدة أو غير ذلك مما يؤدي إلى زيادة العجز في ميزان المدفوعات ومن ثم حدوث زيادة في المديونية الخارجية.
- انخفاض معدل نمو الإيرادات العامة خاصة الضرائب التي يؤدي الفساد إلى التهرب من دفعها ومن ثم زيادة العجز في الموازنة العامة للدولة والذي يؤدي بدوره إلى زيادة المديونية المحلية وإلى زيادة معدل التضخم في الأسعار المحلية ومن ثم انخفاض الدخل الحقيقية للمواطنين.
- يؤثر الفساد سلباً على البنوك الوطنية عندما يقصدها عصابات غسل الأموال وتتهار إدارتها الأمر الذي يهددها بالتعثر المالي وبالإفلاس.
- يؤدي الفساد إلى تدهور أسواق الأوراق المالية واحتمالات انهيارها وضياع المدخرات لصغار المتعاملين فيها والتي بدورها تؤدي إلى فقدان الثقة في البورصة وعدم فعاليتها في جذب المدخرات وتنمية الاستثمار المباشر وغير المباشر.
- يساهم الفساد في زيادة معدل التضخم نتيجة ارتفاع تكاليف أداء الأعمال لتعويض ما يدفع من رشاًوى للفسادين ونتيجة ارتفاع معدلات إنفاقهم على السلع الاستهلاكية والعقارات والسلع المعمرة وغيرها.
- تتعكس الآثار السابقة سلباً على قيمة العملة الوطنية مقابل العملات الدولية مما يؤدي إلى زيادة الواردات مقومة بالعملة الوطنية وانخفاض معدل زيادة الصادرات بعد ارتفاع تكلفتها نتيجة لما سبق خاصة في ظل ضعف مرونة الصادرات في الدول النامية وضعف قدراتها التنافسية . ويترتب على انخفاض قيمة العملة كذلك ضعف قدرتها الشرائية ومن ثم زيادة معدل التضخم وغلاء الأسعار وانخفاض الدخل الحقيقية للمواطنين بصفة عامة والدخل المحدودة بصفة خاصة .
- كما يؤدي الفساد إلى تحجيم الاستثمار الأجنبي، ففي الوقت الذي تسعى الدول النامية بالأخص إلى تشجيع استقطاب الاستثمارات الأجنبية لما لها من أهمية في توفير الموارد المالية وفرص العمل ونقل

المهارات والخبرات والتكنولوجيا فان الفساد الإداري يقلل من حجم هذه الاستثمارات ويضعف دورها في بناء وتعزيز الاقتصاد الوطني.

## 2. الآثار الاجتماعية :

يؤدي الفساد الإداري و المالي إلى : (الغيثان و آخرون، 16.15 ماي 2012، ص:5)

- خلخلة القيم الأخلاقية و نشر الإحباط و الحقد الاجتماعي ، ويزيد من التعصب و التطرف كرد فعل لانهباء القيم و عدم تكافؤ الفرص .
- يزيد من سلطة الأثرياء و يوسع الفجوة بين الطبقات ، ويؤثر سلبا على الشريحة الفقيرة من المجتمع و يزيد من نسبة المهمشين سياسيا ، اقتصاديا و اجتماعيا و ظهور البطالة .
- إضعاف جودة الخدمات العامة و تغيير تركيبة الإنفاق الحكومي ، فيلاحظ أن الأجهزة الحكومية التي ينتشر فيها الفساد تتفق أقل على الخدمات الأساسية مثل التعليم والصحة و توجه أغلب إنفاقها نحو الاستثمارات المفتوحة .

## 3. الآثار السياسية :

يترك الفساد الإداري و المالي أثارا على النظام السياسي برمته سواء من حيث شرعيته أو استقراره أو سمعته ، كما يلي : ( كورتل و سويسى، 16.15 ماي 2012، ص:8) .

- يؤثر على مدى تمتع النظام بالديمقراطية و قدرته على احترام حقوق المواطنين الأساسية و في مقدمتها الحق في المساواة و تكافؤ الفرص ، كما يحد من شفافية النظام وانفتاحه .
- يؤدي إلى حالة يتم فيها اتخاذ القرارات حتى المصيرية منها طبقا لمصالح شخصية و دون مراعاة للمصالح العامة .

- يقود إلى الصراعات الكبيرة إذا ما تعارضت المصالح بين مجموعات مختلفة .
- يؤدي إلى خلق جو من النفاق السياسي كنتيجة لشراء الولاءات السياسية .
- يؤدي إلى ضعف المؤسسات العامة و مؤسسات المجتمع المدني و يعزز دور المؤسسات التقليدية.
- يسبب إلى سمعة النظام السياسي و علاقاته الخارجية خاصة مع الدول التي يمكن أن تقدم الدعم المادي له ، و بشكل يجعل هذه الدول تضع شروطا قد تمس بسيادة الدولة لمنح مساعداتها .
- يضعف المشاركة السياسية نتيجة لغياب الثقة بالمؤسسات العامة و أجهزة الرقابة و المساءلة .

## II-2-7- سبل مكافحة الفساد الإداري و المالي .

إن ظاهر الفساد الإداري و المالي ظاهرة معقدة و متشابكة و متداخلة في كافة جوانب الحياة لهذا فإن مكافحته و القضاء عليه يتطلب استراتيجيات تقوم على أساس الشمولية و التكامل لمكافحة هذه الظاهرة ، و يتصل بمفهوم مكافحة الفساد الإداري و المالي مفاهيم أخرى تشكل ركنا أساسيا هاما في معالجة هذه الآفة الخطيرة، و يمكن توضيحها على النحو التالي: (ابراهيم الخصبة ، 2008،ص:148)

### 1) المحاسبة :

و هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة الإدارية و القانونية و الأخلاقية عن نتائج مما يقومون بها من أعمال أي أن جميع الموظفين الحكوميين هم المسؤولون أمام رؤسائهم و الذين هم بدورهم مسئولون أمام السلطة التشريعية .

## (2) المسائلة :

و يتضمن هذا الركن قيام الموظفين العموميين بتقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم و مدى نجاحهم في تنفيذها و يتضمن أيضا حق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة للتأكد من أن أعمال هؤلاء تسير وفق القيم الديمقراطية .

## (3) الشفافية :

و هي وضوح ما تقوم به المؤسسات العامة و كذلك وضوح علاقتها مع المواطنين و علنية الإجراءات و الغايات و الأهداف سواء في المؤسسة الحكومية أو غير حكومية .

## (4) النزاهة :

و هي منظومة قيمية تتعلق بالصدق و الأمانة و الإخلاص و المهنية في العمل .  
و قبل الحديث عن الاستراتيجيات مكافحة الفساد الإداري والمالي فإنه من نافلة القول التذكير بأن هذه الاستراتيجيات تتباين وفقا لمعطيات الظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية ومستويات التقدم العلمي و مدى ما وصلت إليه الدولة من جهود في مراحل التحديث و التطوير لأجهزتها الإدارية و أهم الاستراتيجيات مايلي :

## أ \_ الاستراتيجية السياسية :

إن إستراتيجية مقاومة الفساد تنجح في ظل التحول الديمقراطي بمواصفاته العصرية و تداول السلطة عن طريق الانتخابات ، والفصل بين السلطات الثلاث (التنفيذية ، التشريعية ، القضائية)، و احترام حقوق الإنسان و اعتماد نظام المسائلة و الشفافية(الإفصاح) و الرقابة . (أبو غليون ، 2011،ص:193)

و وفق هذه الإستراتيجية فإن مكافحة الفساد تتطلب مايلي: (ابراهيم الخصبة، 2009، ص:150)

- اعتماد الشفافية و المساءلة و الرقابة كأدوات مهمة لكبح جماح الفساد و القضاء عليه .
- استقلال الجهاز الإداري عن الضغوط السياسية و تنمية الولاء لهذا الجهاز مما يعزز فرص تجفيف منابع الفساد.
- ضرورة أن تكون السلطات القضائية مستقلة في قراراتها التي تتخذها بحق المفسدين مهما كانت مواقعهم السياسية والإدارية دون أي تدخل من قبل السلطتين التشريعية والتنفيذية .
- ضرورة منع الاستبداد و التفرد بالسلطة أو البقاء في المواقع الإدارية و القيادية لفترات طويلة .
- ضرورة أن يكون جميع المواطنين في الدولة سواسية أمام القانون و لا تمييز بينهم في الحقوق و الواجبات على أساس اللغة أو العرق أو الدين .
- تعزيز دور هيئات الرقابة العامة في الدولة بما يضمن الكشف عن حالات سوء الإدارة أو التعسف في استعمال السلطة أو إساءة استخدام المال العام و غياب الشفافية والنزاهة في الإجراءات المتعلقة بممارسة الوظيفة العامة.

#### ب \_ الإستراتيجية الاقتصادية :

إن الفقر و تدني مستويات الدخل و سوء الأوضاع المعيشية، يساعد على إشاعة الفساد بأشكاله المختلفة و خاصة الفساد الإداري و المالي ، إلا أن الرخاء و الرفاهية قد تؤدي إلى اختلال القيم الإيجابية مثل النزاهة و الصبر و التقشف في المجتمعات النامية و يحل محلها ثقافة الكسب السريع والاستمتاع بملذات الحياة و تزايد معدلات الاستهلاك للسلع الكمالية و الترفيحية ، و هذا ما يفسر شيوع الفساد في المجتمعات المتطورة اقتصاديا و بين الفئات التي تمتلك رؤوس الأموال الكبيرة و مواقع القوة و النفوذ ، حيث تقوم الطبقة الرأسمالية بالسيطرة على السلطة و توظيف أموالها و تحويل الدولة إلى سوق لاستثماراتها .(أبو غليون ، 2011، ص:194)

وتتضمن هذه الإستراتيجية تبني مجموعة من السبل التي من شأنها لقضاء على أسباب الفساد ومنها (ابراهيم الخصبه، 2009، ص:150):

- تحسين دخول و رواتب الموظفين في القطاعين العام والخاص و تقليل الفروق في الرواتب بين ما يدفعه القطاع العام و ما يدفعه القطاع الخاص .
- تحقيق العدالة في توزيع مكتسبات التنمية الاقتصادية على جميع أجزاء الدولة .
- تنشيط برامج التنمية الاقتصادية و استخدام الموارد أفضل استخدام بما ينعكس ايجابيا على حياة المواطنين .
- توفير سبل العيش الكريم لكل مواطن مع ضرورة تحديد الحد الأدنى للأجور .
- ضرورة ربط زيادة رواتب العاملين في أجهزة الدولة بزيادة التضخم وفق معادلة واضحة معلنة للجميع.

### ج \_ الإستراتيجية الحكمانية(حوكمة الشركات):

بالرغم من التشريعات و الرقابة و المحاسبة على المعاملات التجارية ليست وليدة العصر الحديث إلا إن مفهوم حوكمة الشركات لم يتبلور إلا منذ قرابة العقدين الماضيين .(سيار ، 2011، ص:150)

و قد شارك كل من صندوق النقد الدولي و البنك الدولي مع منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في صناعة ما يسمى بمبادئ حوكمة الشركات و تشمل على مايلي :

- المبادئ الخاصة بحقوق المساهمين .
- المبادئ الخاصة بالمساواة في معاملة المساهمين .
- المبادئ الخاصة بدور ذوي الشأن و المصالح في حوكمة الشركات .
- المبادئ الخاصة بالإفصاح و الشفافية .

• المبادئ الخاصة بمسئوليات مجلس الإدارة.

و هذه النقاط تعتبر مرجعية بالإمكان استخدامها من قبل صانعي السياسة عند إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية للحوكمة في الشركات ، و ذلك بما يتفق مع الظروف الاقتصادية و الاجتماعية المحيطة بهم ، حيث تعد هذه المبادئ دائمة التطور بطبيعتها، و ينبغي على الشركات أن تدخل التجديدات المستمرة على أساليب ممارسة الحوكمة ، و أن تطور تلك الأساليب على النحو الذي يكون من شأنه دعم القدرة التنافسية بها و لضمان التطبيق الفعال لحوكمة الشركات فإننا نحتاج إلى ثلاثة عوامل رئيسية و هي (سيار، 2011، ص:152) :

- الشفافية و الإفصاح:

يتوجب على الشركات الالتزام بمعايير الإفصاح و الشفافية فقد كانت شركة انرون كما يعلم الجميع من أكبر ضحايا تدني مستوى الشفافية .

- إدارة المخاطر:

يتوجب تشجيع الشركات الحكومية و الخاصة على إنشاء أقسام ولجان لإدارة المخاطر و ذلك لضمان عدم تورط شركاتهم في مخاطر تفوق قدراتها، إن الفشل في إدارة المخاطر يشكل تهديدات حقيقية لأي توسعة و مصدرا رئيسيا للمخاطر التي يتعرض لها النظام المؤسسي.

- ممارسات مجالس الإدارات:

إن عدم تمتع أعضاء مجلس إدارة الشركة بالكفاءة و الخبرات المناسبة يؤثر سلبا على الإدارة العامة للشركة ويعرضها لمخاطر كبيرة، لذا يتوجب على الجمعيات العمومية أن تكون فعالة و نشطة و لا تكون شكلية و أن توصل إلى مجلس الإدارة أعضاء ذوي إمكانيات ملائمة و مناسبة .

إن كثيرا من النظم الشمولية تضخمت هياكلها و كوادرها وموازناتها السنوية ، و تدني أدائها وفقدت ثقة المواطنين بنزاهتها ، و تقوم حوكمة الشركات بتخفيف أعباء الحكومة ونقل الكثير من مهامها المتعلقة بإدارة المؤسسات الاقتصادية للقطاع الخاص و تعبئة جهود الأفراد في منظمات قوية تشارك في الأنشطة الاجتماعية للقطاع المدني لكي تتفرغ الدولة لمسئولياتها السيادية الكبرى ،وكل ذلك سيؤدي إلى الحد من الفساد (أبو غليون، 2011، ص:196).

و بالتالي تتأكد حوكمة الشركات من كونها إستراتيجية ناجحة لعصره الإدارة في إطار مؤسسات المجتمع المدني و هي بذلك تحد من ظاهرة الفساد و ذلك من خلال : (إبراهيم الخصبة، 2009، ص:152)

- تخفيف عبء الحكومة و نقل كثير من مهامها خاصة ما يتعلق بقطاعات الإنتاج و التسويق والتأمين إلى القطاع الخاص.
- تؤكد حوكمة الشركات على مبدأ الشراكة بين القطاعات الثلاث الحكومية و الخاصة و المدنية الأمر الذي من شأنه تفعيل المساءلة و الرقابة المجتمعية و تشجيع التنافس و تقليل الاحتكار و بهذا تكون إدارة الدولة و الحكومة من شأن المجتمع بمؤسساته المدنية المختلفة و ليست تحت سيطرة الحكومة التي تتخذ القرارات الخطيرة التي تمكن البيروقراطيين من إساءة النفوذ و استعمال السلطة .
- و بما أن حوكمة الشركات تقرر التنافس بين القطاعات الثلاث فهذا يجعلنا نبحث دائما عن أفضل الظروف لكسب الزبائن و العملاء و تقديم الخدمات لهم و بذلك تتلاشى الرشوة و تتعدم الوساطات.
- و بما أن حوكمة الشركات تجسد انتماء الموظف لوظيفته و من بعدها لوطنه فإن من شأن ذلك كله أن يجعل الموظف يبادر إلى كشف ما هو غامض و مخفي من جهة و يجعل المواطن قادرا على النقد البناء من جهة أخرى .

## د\_ إستراتيجية الإدارية :

تتضمن هذه الإستراتيجية تبني مجموعة من جهود الإصلاح المتعارف عليها إداريا بين الدول في سبيل تجفيف منابع الفساد و الحد من انتشاره مثل الجهود الرامية إلى إصلاح الهياكل التنظيمية و أن تكون قواعد العمل وتعليماته واضحة و محددة حتى لا يكون هناك لبس في فهمها و مجال واسع للاجتهادات الشخصية في تفسير مضامينها كما تشمل الجهود الإدارية أيضا على ضرورة الحد من الروتين و اعتماد سياسة التدوير الوظيفي وتسهيل إجراءات العمل و البعد عن التعقيدات الإدارية إلى جانب تفعيل مبدأ الجدارة في شغل الوظيفة الإدارية من خلال معايير دقيقة تعتمد الكفاءة و الاستحقاق كأساس لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب (المرجع السابق، 2009، ص:151).

## ه \_ الإستراتيجية القضائية :

نظرا لأهمية استغلال القضاء و دوره الحاسم في مكافحة الفساد فيجب على جميع الدول اتخاذ التدابير اللازمة لدعم النزاهة و درء فرص الفساد حتى بين أعضاء الجهاز القضائي و ذلك من خلال بناء جهاز قضائي مستقل و قوي و نزيه و تحريره من كل المؤثرات التي يمكن أن تضعف عمله كما يجب على السلطة التنفيذية احترام أحكامه لأن القصاص العادل و تنفيذ الأحكام بدقة و دون تساهل من شأنه ردع كل من تسول له نفسه بالاعتداء على مقومات المجتمع أو ارتكاب جريمة من جرائم الفساد. (نفس المرجع، 2009، ص:152)

## و\_ الإستراتيجية الأمنية :

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تفعيل دور الأجهزة الأمنية و دعمها في ملاحقة الفساد و من يرتكبونه و حماية الأمن الوظيفي و رصد مختلف التحديات الداخلية و الخارجية التي تحاول النيل من استقرار الدولة و هيبته لأن كشف بعض المفسدين سيكون رادعا لمن تسول له نفسه بممارسته في المستقبل.

(نفس المرجع، 2009، ص:153)

ز\_ الإستراتيجية الإعلامية :

تلعب وسائل الإعلام دورا مهما في كشف الفساد وحشد الجهود الرامية لمحاربتة، و هي مسئولة عن إبقاء السلطات التشريعية، و التنفيذية، و القضائية تحت الرقابة الدقيقة تحسبا لحدوث فساد. و تستطيع وسائل الإعلام بدورها أن تساعد في تحسين مصداقية مؤسسات الدولة، و بالتالي تستطيع أن تساعد في غرس سياسة الولاء للدولة و للمجتمع.(فرحان طالب و عبد الأمير عاشور، 2011،ص:138)

كما يلعب الإعلام دورا بارزا و قويا في مكافحة أنماط الفساد الإداري و المالي من خلال (إبراهيم الخصبية، 2009، ص:152):

- التركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد في القطاعين العام و الخاص و تفعيل دور وسائل الإعلام في محاربة هذه الظاهرة .
- إعطاء الحرية للصحافة و تمكينها من الوصول إلى المعلومات و منحها الحصانة التي تمكنها من القيام بدورها في نشر المعلومات و عمل التحقيقات التي تكشف عن قضايا الفساد و مرتكبيها .
- تنمية الدور الجماهيري في مكافحة الفساد من خلال برامج التوعية بهذه الظاهرة و مخاطرها وتكاليها الباهظة على الوطن و المواطن.

و لكي تنجح حملات التوعية من مضار الفساد الإداري فإنه لا بد من توفر بعض الشروط:

- توضيح أهداف الحملة الإعلامية توضيحا دقيقا سواء بالنسبة للقائمين على هذه الحملة أو الأشخاص الموجه إليهم.
- أن يكون منفذي الحملة الإعلامية من الأشخاص الذين يتمتعون بمصداقية و ثقة لدى الجمهور.
- اختيار الوسائل الملائمة لإيصال الرسائل الإعلامية للجماهير المستهدفة .

- ربط الحملة الإعلامية بمجال سائد أو موجود لدى الجماهير مثل تحقيق العدالة و المساواة أو تحسين الوضع الاقتصادي.

- الاستعانة بقيادة الرأي العام سواء أكانوا من الجماعات الدينية أم السياسية أم الاجتماعية أم الاقتصادية و الاستفادة من آرائهم و عرضها على الجمهور.

إلى جانب هذه الاستراتيجيات فإن ما أرادت مكافحة الفساد ومحاربه لا بد من اعتماد مدونها قواعد سلوك الموظفين العموميين التي أقرتها الجمعية العامة للأمم المتحدة في دورتها الثامنة و الخمسين و التي تركز على مايلي (المرجع السابق، 2009، ص:154):

1. تعزيز النزاهة و الأمانة و المسؤولية بين الموظفين العموميين .
  2. أن تقوم كل دولة بوضع معايير سلوكية من أجل الأداء الصحيح و المشرف و السليم للموظفين.
  3. تيسير قيام الموظفين العموميين بإبلاغ السلطات المعنية عن أفعال الفساد عندما ينتهون إلى مثل هذه الأفعال أثناء أداء وظائفهم.
  4. وضع تدابير تلزم الموظفين بأن يفصحوا للسلطات المعنية عن أية انحرافات قد تقضي إلى تضارب في المصالح مع مهامهم كمواطنين عموميين .
  5. وضع تدابير تأديبية للموظفين العموميين الذي يخالفون المدونات أو المعايير الضابطة لأدائهم .
- و لأن الفساد لا يقل أهمية أو أضرارا عن الفساد الإداري فقد ركزت الجمعية العامة للأمم المتحدة في المادة (9) الفصل الثاني على مجموعة من التدابير لإنشاء نظم مشتريات تقوم على الشفافية و التنافس و على معايير موضوعة تتسم بفاعليتها في منع الفساد.

## الخلاصة :

تعد الحوكمة ضرورة فرضتها الحياة الاقتصادية على الشركات الخاصة والعامة في ظل الظروف التي نشأ فيها تعارض لمصالح الأطراف الفاعلين في العمليات الاقتصادية سواء كانوا مستثمرين أو مدراء ، والغاية من تبني هذا المفهوم هو إحداث موازنة بين المصالح المتعارضة ، توفير مناعة ضد الفشل والقصور في التمويل ، حيث أن نجاح حوكمة الشركات و الارتقاء بمستواها يتوقف على تنميتها ، و هذا من خلال تبني مجموعة من المبادئ الأساسية و تدعيمها بجملة من القوانين و التشريعات ، مما يساعد على تطبيقها وكذلك الدور الهاموالفعال الذي تلعبه في معالجة الفساد الإداري والمالي الذي تواجهه جل الشركات في الآونة الأخيرة و هذا راجع لضعف الجهاز الإداري فيها، وذلك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة واستراتيجيات مكافحته،وتعد حوكمة الشركات فرصة مميزة للارتقاء بالأداء في المؤسسة كما تعد وسيلة لرفع الكفاءة المهنية و قدرتها على القضاء على بعض المشكلات التي تواجهها.

التمهيد:

بعدما تم التطرق في الإطار النظري للدراسة إلى كل من حوكمة الشركات و الفساد الإداري والمالي و أساليب مكافحته ، سنقوم بتجسيد ما توصلنا إليه في الإطار التطبيقي للدراسة ، و هذا من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

و قد تمحورت هذه الدراسة الميدانية من خلال ثلاث مباحث :

III-1- بطاقة قراءة لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .

III-2- منهجية الدراسة .

III-3- عرض و تحليل النتائج .

### III-1- بطاقة قراءة للمؤسسة محل الدراسة.

تعد مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة من المؤسسات الهامة اقتصاديا نظرا لما تمتلكه من موارد مالية وبشرية هامة بالإضافة لتمييزها في مجال نشاطها وقدراتها التنافسية الكبيرة وسنتعرف أكثر على هذه المؤسسة في هذا المبحث .

### III-1-1- تقديم المؤسسة الأم والوحدة المستقبلية.

#### أولاً: نشأة المؤسسة.

لإرساء قاعدة متينة في إطار استراتيجية التنمية المنتهجة بغرض خلق الصناعة الكهربائية والإلكترونية ولتلبية احتياجات السوق الوطنية، أسست المؤسسة الوطنية لصناعة و تركيب الأجهزة الكهربائية و الإلكترونية بقرار رقم 69/ 83 الصادر بتاريخ 21 أكتوبر 1969 أوكلت لها مهمة بعث صناعة كهربائية إلكترونية محلية. وفي إطار إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني المنبثق عن مختلف القرارات الصادرة في نهاية العشرية 1970/1980 ، وطبقا للمرسوم رقم 242/08 الصادرة بتاريخ 04 أكتوبر 1980 المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لصناعة و تركيب الأجهزة الإلكترونية في نهاية سنة 1982 إلى عدة مؤسسات نذكر منها ما يلي :

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية (E .N.I .E) مقرها بسيدي بلعباس.
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (E.N.I.E.M) مقرها بتيزي وزو.
- المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (E.N.E.L) مقرها العاصمة.
- مؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (E.N.I.P.E.C) مقرها سطيف.
- المؤسسة الوطنية للاتصال (E.N .T.C) مقرها بتلمسان.

- المؤسسة الوطنية للمصاعد (E.N.A.S.C) مقرها العاصمة.
- مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي (E.D.I.M.E.L) مقرها بالعاصمة.
- المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (E.N.I.C.A.B) مقرها بالعاصمة، وهذه الأخيرة تشرف على ثلاث وحدات إنتاجية وهي :

- وحدة جسر قسنطينة بالقبة والمختصة بصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط.

- وحدة واد السمار بالحراش وهي مختصة في صناعة الكوابل والأسلاك الهاتفية.

- وحدة بسكرة والتي تنتج الكوابل الكهربائية بشتى أنواعها.

ثانيا: تقديم فرع مؤسسة صناعة الكوابل - GENERALE CABELE - بسكرة .

تقع مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة في المنطقة الصناعية غرب المدينة، تتربع على مساحة قدرها 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة تتمثل في ورشات الإنتاج، مباني إدارية، ومخازن، أما المساحة الباقية فهي عبارة عن مساحة غير مغطاة تشتمل على مواقف سيارات، مساحات خضراء، وفي بعض الأحيان تستعمل كمخازن إضافية وهذا في حالة عدم كفاية المخازن، وتعد مؤسسة "صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة" من المؤسسات الكبيرة الرائدة في مجال صناعة الكوابل، فهي من أكبر المصانع على المستوى الوطني والإفريقي في مجال تخصصها، كما أنها حائزة على علامة الجودة ISO-9001/2000 منذ 2003/11/17 بعدما نالت علامة الجودة ISO-9002/94 بتاريخ 2001/06/01.

ويبلغ عدد عمالها إلى غاية 2013/03/31 "929" عامل حوالي 77% منهم يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج وهم ينقسمون إلى:

- إطارات: 133 عامل.

- أعوان تحكم: 118 عامل.

- أعوان تنفيذ: 678 عامل.

بالنسبة للطاقة التشغيلية التي تستعمل في المؤسسة فهي الطاقة الكهربائية بالدرجة الأولى.

III-1-2- نشاط مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وأهم المتعاملين معها .

أولاً: نشاط مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

إنجازات هذه المؤسسة وجهودها أثمرت بعد إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في مجال صناعة الكوابل

الكهربائية، إذ تمكنت المؤسسة من التخصص بإنتاج ما يقارب 500 نوع من الكوابل والتي جمعت في 04

مجموعات هي:

- الكوابل المنزلية (Les câbles Domestiques): تنتج المؤسسة منها حوالي 229 نوع، وتستخدم في البناءات و الاستخدامات المنزلية، ويتراوح ضغطها ما بين 250 و 750 فولط، تصنع من مادة النحاس والكومبند PVC.
- الكوابل الصناعية (Les câbles industriels): يبلغ عددها 70 نوعاً، وتستخدم هذه الكوابل لتشغيل الآلات الصناعية كالمحركات، تصنع من مادة النحاس والألمنيوم وتعزل بـ PVC و PRC، ويتراوح ضغطها ما بين 50 و 1000 فولط.

• الكوابل الكهربائية ذات التوتر العالي و المتوسط: تستخدم الكوابل ذات التوتر المتوسط في نقل الكهرباء بتوتر ما بين 1000 و 3000 فولط، أما ذات التوتر العالي فتفوق شدة توترها 3000 فولط، ويبلغ عدد الكوابل ذات التوتر المتوسط حوالي 70 نوع.

• الكوابل الغير معزول (les câbles nus):تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء عبر مناطق مختلفة من مولد إلى آخر، وتصنع من الألمنيوم وخليط AGC ، يتكون من المغنيزيوم والسليسيوم، والألمنيوم، تتكون هذه المجموعة من حوالي 70 نوع وتتنقل تيار شدته حوالي 1000 فولط .

ومنذ أن استقلت مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة عن المؤسسة الأم بعد إعادة الهيكلة، استطاعت إنتاج أنواع جديدة من الكوابل سنة 98 و 99 من بينها:

▪ كوابل ALU/ACIER: وهي كوابل معزولة بمادة PRC ، مضمفورة بالشبكات الهوائية ذات التوتر 0.6 إلى كيلو فولط، تستعمل لإيصال الكهرباء من حي إلى آخر.

▪ كوابل (ALEMELEC):وهي كوابل مصنوعة من مزيج الألمنيوم المقوى بالفولاذ، حيث يتمتع النوعين بالخفة والنوعية الجيدة.

كما أن المؤسسة تقوم بإنتاج البكرات الخشبية حيث تملك المؤسسة ورشات نجارة خاصة بصنع البكرات كي تلف عليها الكوابل، ويستعمل الخشب والمسامير وغير ذلك من المواد المساعدة في إنتاجها .وفي السنوات الأخيرة أصبحت مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل- بسكرة لا تقوم بإنتاج الكوابل فقط، بل أضافت إلى ذلك إنتاج حبيبات الكومبند PVC والتي صارت تسوقها للمؤسسات ذات الصناعة البلاستيكية، هذا بالإضافة إلى استعمالها في صناعة الكوابل الكهربائية.

وبالتالي فإن نشاط المؤسسة يقتصر على إنتاج وتسويق الكوابل الكهربائية، حبيبات الكومبند (PVC) ، وكذا البكرات الخشبية. ولكي تقوم المؤسسة بهذا الإنتاج تحتاج إلى العديد من المواد الأولية نذكر منها: النحاس و



• الموردین :

الجدول (III-1-1-): أهم الموردین للمؤسسة

اسم الشركة	بلد الشركة	المادة التي تستورد
SARCUYSAN	تركية	النحاس
MIDALCABLE	البحرين	الألمنيوم
BOREALIS	بلجيكا	PRC
PLASCOM	سعودية	
ITOCHU	فرنسا	PVC
DOYAMA.ONYME.S OCITTE	فرنسا	الطباشير
ENAB	الجزائر (سكيكدة)	الخشب
ENIP	سكيكدة ، وهران ، العاصمة	PVC
ENP	سكيكدة	النحاس

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة.

• الزبائن:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز SONALGAZ وهي الزبون الرئيسي حيث تمثل بنسبة 39.67% من رقم الأعمال.

- المؤسسة الوطنية للخدمات الكهربائية KAHRIF وتتعامل مع المؤسسة بنسبة 22,45% من رقم الأعمال.

- المؤسسات الخاصة و عمومية التي تستهلك الكوابل و تعيد تسويقها.

### III-1-3- الأهداف والأهمية الاقتصادية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

#### أولاً : الأهداف

تهدف مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل- بسكرة إلى ما يلي:

- ✓ البقاء كمورد رئيسي ضمن قطاع النشاط لكي تحظى بالإشراف الدولي.
- ✓ إدخال التكنولوجيا الجديدة والمتطورة في ميدان صناعة الكوابل الكهربائية.
- ✓ المحافظة على استمراريتهها ومواجهتها.
- ✓ تخفيض نسبة استيراد الكوابل وتلبية احتياجات السوق.
- ✓ المساهمة في تحسين الميزان التجاري للدولة وإدخال العملة الصعبة.
- ✓ خلق فرص تسويق وإرضاء العملاء والحفاظ عليهم وكسب ثقتهم.
- ✓ السعي للحصول على شهادة ISO 14001، حيث يمثل هذا التوجه سياسة عامة تشمل جميع نشاطات المؤسسة.

#### ثانياً: الأهمية الاقتصادية:

إن إنجاز مؤسسة ضخمة مثل مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، يعتبر إنجازاً جدياً مهم، فالأهمية المميزة لهذه المؤسسة داخل الاقتصاد الوطني نابعة من نشاطها الإنتاجي وقدرتها على إنتاج منتجات ذات مستوى عالي من الجودة، فهي تنتج أغلب أنواع الكوابل حسب المواصفات التي يطلبها الزبون إذا توفرت المواد الأولية، وكل ذلك بنوعية ترقى إلى مستويات عليا، وهذا نتيجة تحكمها في تقنية الإنتاج المتطورة، وهذه

الميزة العالية مكنتها من التحصل على شهادة نظام الجودة العالمية في جوان 2001 مما أعطى لها إمكانية الدخول إلى الأسواق الخارجية، ويمكن تلخيص أهمية المؤسسة على المستوى الوطني في ما يلي :

- إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة الكوابل بكل أنواعها.
- تخفيض نسبة استيراد الكوابل وتلبية حاجيات السوق.
- تزويد الدول الإفريقية وخاصة دول المغرب العربي بأنواع الكوابل المنتجة بنوعية رفيعة.
- القضاء على التبعية الاقتصادية للدول المتطورة في مثل هذه المنتجات.

### III-1-4- محيط والهيكل التنظيمي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

نتناول من خلال هذا المطلب محيط المؤسسة محل الدراسة، وكذا الهيكل التنظيمي لها.

#### أولاً: محيط مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

إن أي مؤسسة تريد البقاء والنمو والاستمرارية لا بد لها من فهم محيطها الداخلي والخارجي جيداً، وتحديد مميزاته وأقطابه وإمكانياتها للتأقلم معه، وفيما يلي عرض لكل من المحيط الداخلي والخارجي لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة، وكذا أهم المتعاملين معها.

#### 1- المحيط الداخلي للمؤسسة:

وهو جو أساسي لنجاح أي مؤسسة، ويمثل مجموع العلاقات السلمية والوظيفية الموجودة بين العمال والإدارة في شكل علاقات إنسانية، تكون من أبسط عامل إلى أعلى إطار، وكل هذا من أجل تحقيق التكامل الداخلي، وبلوغ الأهداف المرجوة. ولتجسيد كل هذا لا بد من تنفيذ الأوامر والقيام بكل المهام المطلوبة، ويتميز هذا المحيط بمجموعة مميزات:

- العلاقة الإنسانية المتينة بين العمال، نتيجة المعاشرة الطويلة في ساحة العمل فأغلبهم يعملون بالمؤسسة منذ أكثر من عشر سنوات.
- وجود نقابة عمالية علاقتها بالعمال علاقة مساعدة، فهي الوسيط الدائم لحل المشاكل وتحسين الظروف وعلاقتها بالإدارة علاقة تعاون، بحيث تجمعهم اجتماعات عمل منظمة بين الطرفين وتتعدد كلما دعت الضرورة.
- التعاون والتآزر، لوعيهم بضرورة تحسين الإنتاج نوعا وكما، بعد حصولها على شهادة نظام الجودة العالمية ISO 9002 .

## 2- المحيط الخارجي :

هو مجموعة أنظمة المعلومات، السياسات، القوانين والظروف المختلفة تجمعهم علاقات معقدة وتميزهم منطقية التأثير والتأثير. يمكن تقسيم المحيط الخارجي لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية . فرع جنرال كابل . بسكرة إلى قسمين محيط خارجي وطني و آخر محيط خارجي دولي.

فالأول تميز باحتكار المؤسسة له لفترة طويلة، غير أنه برزت في الفترة الأخيرة تغيرات جديدة كظهور الخواص والمستثمرين الأجانب وهذا نتيجة لسياسة الاستثمار والانفتاح الخارجي المتبعة من طرف الدولة. أما الثاني فيمتاز بصعوبة المخاطر أثناء التسويق الدولي وكذا قوة المنافسة وانخفاض العملة الوطنية أمام العملات الأجنبية، هذه الصعوبات وغيرها أثرت على المؤسسة وأجبرتها على إدراج استراتيجيات قوية تضمن لها التميز الدائم.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .

إن المخطط التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات و الوظائف والعلاقات المختلفة بين هذه الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي وهو يتشكل من عدة مديريات كالتالي :

1-المديرية العامة: تشرف هذه المديرية على مراقبة ومتابعة سير المديريات إذا تتكون من أمانة العامة و

مجموعة من المساعدين المكلفين بعدة مهام وهم:

أ - مساعد الرئيس المكلف بالشؤون القانونية و النزاعات: ويتولى هذا المساعد القضايا المتعلقة بالزبائن الذين لم يسددوا ما عليهم من ديون ونزاعات أخرى متنوعة خاصة بالمؤسسة.

ب - مساعد الرئيس المكلف بالمعلوماتية : تتمثل مهمة هذا الفرع في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة في إطار الشبكة المعلوماتية و أجهزة الحاسوب .

ج - المساعد المكلف بمراقبة الحسابات : يهتم هذا المساعد بمراقبة سير العمل المحاسبي والعمل على تحقيق الدقة ، و الالتزام في تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها للمحافظة على أصول المؤسسة و ممتلكاتها.

د- مساعد الرئيس المكلف بالإشهار : يقوم هذا المساعد بإنجاز البرامج الإشهارية لترويج المنتوجات و الدعاية لترغيب الزبائن على الإقبال.

إن نجد أن لهذه المديرية العامة مديريات فرعية متصلة بها مباشرة وهي :

المديرية التقنية ، مديرية المالية والمحاسبة ، المديرية التقنية التجارية ، مديرية الشراء ، مديرية الموارد البشرية و الوسائل .

## 2-المديرية التقنية : وتتكون من الدوائر التالية :

أ - دائرة إنتاج الكوابل : وهي الدوائر الخاصة بعمليات الإنتاج وتضم كل من مصلحة التخطيط ، مصلحة العزل ، مصلحة القلد و الظفر ، مصلحة التغليف و التجميع و مصلحة العزل و التغليف.

ب - دائرة الصيانة: و هي التي تهتم بعملية صيانة الآلات الإنتاجية ميكانيكيا وكهربائيا و عتاد النقل و

التكييف وهي تضم مصالح التالية: مصلحة الصيانة الكهربائية، مصلحة صيانة العتاد المتنقل، مصلحة صيانة المناهج والمراقبة التنظيمية.

ج - دائرة إنتاج الملحقات : وتقوم هذه الدائرة بصناعة مختلف المنتجات ( البكرات الخشبية ) وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وهي : مصلحة البكرات و الاسترجاع ، مصلحة المنافع.

د - دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية : تقوم هذه الدائرة بمراقبة و فحص المواد الأولية المشتراة قبل القيام بعملية التخزين كما ينطبق نفس الأمر على المنتجات التامة بعد خروجها من الورشات وذلك من خلال المصالح التالية: مصلحة التكنولوجيا و التنمية ، مصلحة المخابر ، مصلحة التجارب.

## 3- مديرية المالية و المحاسبة : تعتبر هذه المديرية الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسة نظرا لدورها الهام

الذي تقوم به من خلال متابعة كل العمليات التجارية ومراقبة التدفقات المالية الخارجية و الداخلية إضافة إلى إعداد دفاتر المؤسسة و البيانات الخاصة بالتسجيل المحاسبي للعمليات اليومية ، وكذلك الحسابات الختامية ، الميزانيات وجدول حسابات النتائج وكذلك حساب سعر التكلفة وتنقسم هذه المديرية إلى دائرتين :

أ- دائرة المالية و الميزانية: تقوم هذه الدائرة بتسيير أموال المؤسسة وتسديد مختلف العمليات، إضافة إلى إعداد الميزانية التقديرية وهي تقسم إلى :

\*مصلحة الميزانية : وهي المصلحة المسؤولة عن إعداد الميزانيات التقديرية و مراقبة التكاليف ، وهي تتكون من رئيس المصلحة ورئيس فرع الميزانية.

\*مصلحة المالية : وهي المسؤولة عن مختلف العمليات المالية ومراقبة حركة الأموال (نفقات وإيرادات ) وفق طرق التسديد المتبعة (الشيكات ،أمر بالتحويل .....إلخ) لتجمع كل المدخلات والمخرجات في جدول لإرسالها إلى الحساب الجاري والصندوق لإتمام عملية التسجيل المحاسبي وذلك بمساعدة الفروع التالية : فرع حركة الأموال وفرع تغطية الأموال.

ب- دائرة المحاسبة العامة : مهمتها متابعة اليوميات المساعدة (المبيعات ، المشتريات) ومتابعة مصاريف المدخلات و المخرجات وذلك باستعمال المحاسبين ( العامة ، التحليلية ) وذلك من خلال مصلحتين هما :

\*مصلحة المحاسبة العامة : وهي المسؤولة عن تنفيذ العمليات المختلفة من بيع و شراء . وجدول النتائج وهي تحتوي على الفروع التالية : فرع الموردين ، فرع الزبائن ، فرع الحسابات الجارية و الصندوق.

\*مصلحة المحاسبة التحليلية : وهي المسؤولة عن مراقبة المخزون كما وقيمة إذا تحتوي على الفروع التالية : فرع المواد والممتلكات ، فرع الاستثمار ، فرع سعر التكلفة.

#### 4- المديرية التقنية و التجارية :تضم هذه المديرية الدوائر التالية :

أ -دائرة تسيير المنتج النهائي : ويتفرع عن هذه الدائرة مصلحتين هما :

- مصلحة تسيير الكوابل
- مصلحة تسيير إنتاج الملحقات

ب -دائرة التسويق: ونجد فيها مصلحتين هما:

- مصلحة البيع
- مصلحة التسويق

5. -مديرية الشراء: تهتم هذه المديرية بشراء المواد الأولية وقطع الغيار و كذلك تسيير المخزونات ( مواد

أولية و قطع غيار ) و تضم المصالح التالية:

- مصلحة التموين.
- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار.
- مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية .

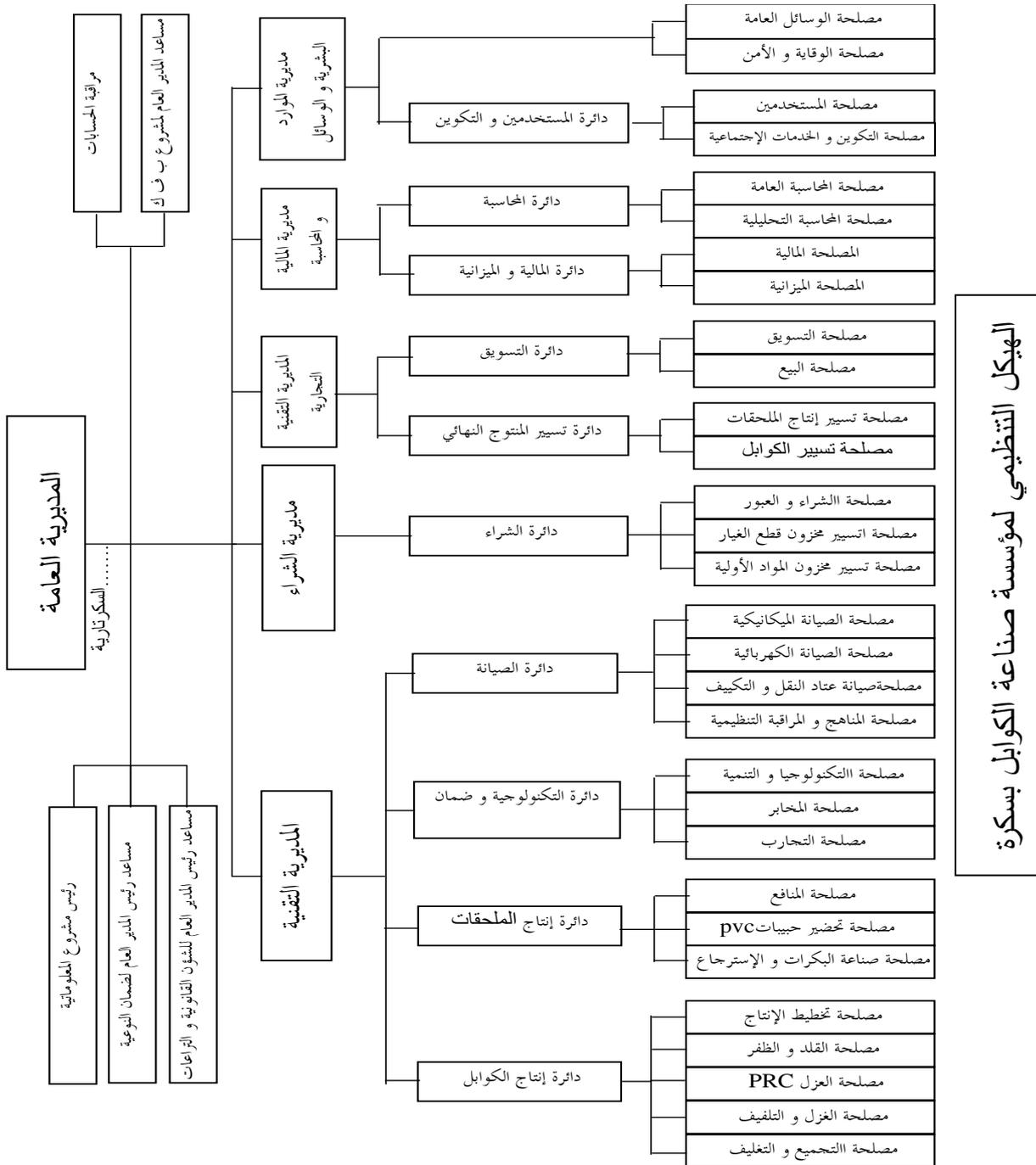
6-مديرية الموارد البشرية و الوسائل: تقوم هذه المديرية بمتابعة الحركة اليومية للعمال ومراقبة احترامهم

لقوانين العمل وتهيئة النقل، كما تقوم أيضا بتشجيع وترقية العمال وهي تضم أربع مصالح هم: دائرة

المستخدمين، مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية، الوقاية والأمن، الوسائل العامة.

و الشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي

الشكل (III-1-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة



## III-2- منهجية الدراسة

سننظر من خلال هذا المبحث إلى المنهجية المعتمدة في إجراء الدراسة من كيفية اختيار العينة مروراً بأسلوب الدراسة.

## III-2-1- مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

## 1- تعريف المجتمع:

• المجتمع هو مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة وبمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث وقد يكون مجتمع الدراسة طلاب جامعة معينة أو سكان إقليم معين، فمثلاً إذا كانت مشكلة الدراسة هو ضعف توصيل المياه إلى المباني العالية ( أكثر من ثلاث أدوار) في مدينة ما فان مجتمع الدراسة أو البحث هو جميع المباني المرتفعة الأكثر من ثلاث أدوار في هذه المدينة، ويعتبر كل مبنى مؤلف من أكثر من ثلاثة أدوار مفردة بحث. (نافذ، 2007، ص:3)

• ويعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة.

(عليان، 2009، ص:138).

## 2- مجتمع الدراسة:

ويتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .

ثانياً: عينة الدراسة

### 1- تعريف العينة

• هي مجموعة جزئية من المجتمع، ويكون حجمها هو عدد مفرداتها وعادة تجرى الدراسة على العينة.

(الأخرس و آخرون، 2001، ص:15)

• وتعرف العينة بأنها: "جزء من مجتمع أو عدة عناصر من المجتمع، وتعود أسباب استخدام العينة بدلا من تجميع البيانات عن المجتمع كله هو كبر حجم مفردات المجتمع وهو ما يؤدي إلى صعوبة أو استحالة دراسة كل مفردة من مفردات المجتمع ويعتبر عامل الوقت والتكلفة من القيود على دراسة المجتمع كله".

(الدهراوي، 2008، ص:184).

### 2- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ملائمة من العمال بالمؤسسة محل الدراسة والتي بلغ حجمها 55 عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية، حيث استرجعت منها 50 استبانة، و 5 ضائعة .

### III-2-2- تصميم الاستبانة وأدوات التحليل

أولاً: تصميم الاستبانة

#### 1- البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من

خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال هذا البحث.

## 2- البيانات الأولية:

تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات الأولية، ويمكن تعريف الاستبانة كما يلي :

- هي وسيلة وأداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معنية تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.

(عودة، 1992، ص 184)

وقد تم تقسيم استبانته البحث إلى قسمين رئيسيين هما :

- القسم الأول: ويتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من ( جنس، عمر، مستوى تعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

- القسم الثاني: وقد قسم إلى محورين، المحور الأول تناولنا فيه حوكمة الشركات وتضمن 19 سؤال، أما المحور الثاني فتناول الفساد الإداري و تضمن 14 سؤال، أي تم تناول 33 سؤال حول أبعاد متغيرات الدراسة وارتأينا أن تكون الأسئلة سهلة وواضحة الفهم يسهل على العامل اختيار الإجابة الملائمة.

وقد تم استخدام مقياس "ليكارت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (III-2-2) : درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

مصدر : من إعداد الطالبة

ثانياً: أدوات التحليل

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (spss)

تعريف برنامج: spss هي اختصار للأحرف اللاتينية الأولى من اسم "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية" أي

Statistique Package For The Social Sciences وهي حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات

وتحليلها وتستخدم عادة في جميع البحوث العلمية. ويستعمل spss لتحليل البيانات بطريقة تعتمد على الحساب

والإحصاء .

III-2-3- ثبات أداة الدراسة

لقد تم عرض الاستبانة على الأستاذة المشرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد

خضير بسكرة ، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، حيث قامت بمراجعة و الاطلاع على فقرات الاستبانة

من حيث مدى وضوحها و جودة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي

فقرات التي ترى أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة، حيث جمعت البيانات بعد ذلك وتم صياغتها وفق ما اتفق

عليه، حيث استقرى الرأي على تعديل بعض العبارات، أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسب عينة البحث .

يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة لذلك قمنا بتطبيق الأداة أفراد عينة وتم التحقق من الثبات بتطبيق معامل كرو نباخ ألفا لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة، ويتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60% . وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالية:

الجدول (3-3): معامل الثبات كرو نباخ ألفا

عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا	البيانات
19	0,936	المحور الأول
14	0,926	المحور الثاني
33	0,901	مجموع محاور الاستبانة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات لمحاور الاستبانة يفوق 60% حيث كانت نسبت المحور الأول 93,6% وهي نسبة عالية جدا مما يعني أن الثبات لفقرات هذا المحور مقبول، كذلك بالنسبة للمحور الثاني حيث بلغت نسته 92,6% و هي أيضا نسبة عالية جدا أي أن الثبات لفقرات هذا المحور مقبولة ، كما أن نسبة مجموع المحاور بلغت 90,1% و هي نسبة عالية جدا بمعنى أن الثبات بين فقرات الاستبانة مقبول .

### III-3- عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات

#### III-3-1- عرض البيانات الشخصية

في هذا الجزء سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، و أخيرا مجال الوظيفي .

فيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

#### 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (III-3-4):توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

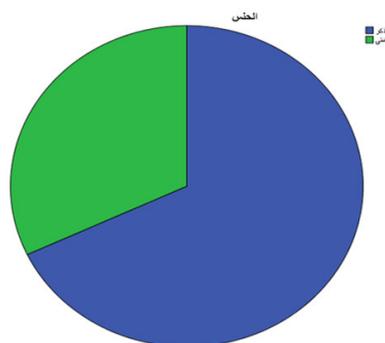
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	34	68
أنثى	16	32
المجموع	50	100

من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

#### التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذكور حيث بلغت نسبتهم 68% بتكرار 34، أما بالنسبة للإناث فقد بلغت نسبتهم 32% بتكرار 16 من إجمالي العينة .

الشكل (III-3-2): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : باستخدام spss

## 2\_ توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية :

الجدول رقم (III-3-5): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية .

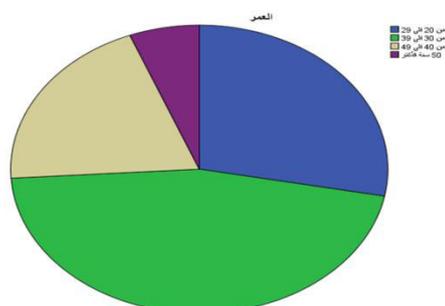
النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
28	14	من 20 إلى 29 سنة
46	23	من 30 إلى 39 سنة
20	10	من 40 إلى 49 سنة
6	3	أكثر من 50 سنة
100	50	المجموع

من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

## التعليق :

نلاحظ أن الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة هي الفئة العمرية هي ذات أعلى نسبة حيث بلغت 46% بتكرار 23 ، ثم تليها الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة حيث بلغت 28% بتكرار 14، أما الفئة العمرية من 40 إلى 49 فقد بلغت نسبتها 20% بتكرار 10 ، وأخيرا الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 6% و بتكرار 3 ، أي أن عينة الدراسة تغلب عليها الفئة العمرية المتوسطة.

الشكل (III-3-3): تمثيل عينة الدراسة حسب العمر .



المصدر : باستخدام spss

### 3\_ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة كمايلي :

الجدول رقم (III-3-6):توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
64	32	ليسانس
14	7	مهندس
18	9	تقني سامي
4	2	الدراسات العليا
100	50	المجموع

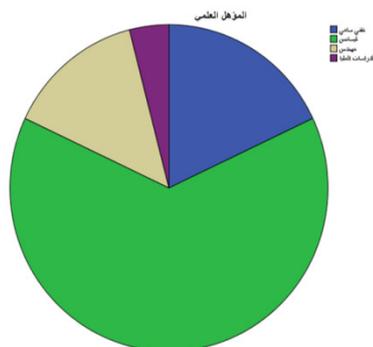
من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

### التعليق :

نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة متحصلين على ليسانس بنسبة 64% بتكرار 32، أما المتحصلين على شهادة مهندس فقد بلغت نسبتهم 14% بتكرار 7، مقابل ذلك 18% من تقني سامي بتكرار 9، كما أن الحاصلين على شهادات الدراسات العليا فقد بلغت نسبتهم 4% بتكرار 2، و بهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية بين

المبجوثين هي مرتفعة و هو أمر جيد، و عليه فإن المؤسسة محل الدراسة بهذا المستوى التعليمي تستطيع تطبيق الحوكمة و معالجة الفساد الإداري .

الشكل (3-4): تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر : باستخدام spss

#### 4\_ توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة :

الجدول التالي يبين توزيع متغير عدد سنوات الخبرة :

الجدول رقم (III-3-7): توزيع عينة الدراسة حسب المتغير عدد سنوات الخبرة

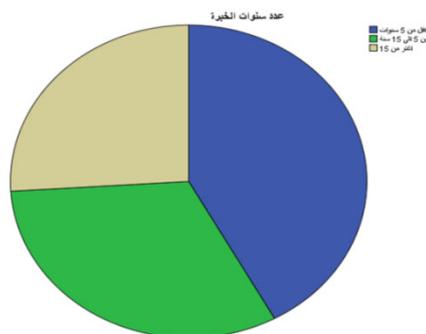
عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	21	42
من 5 إلى 15 سنة	16	32
أكثر من 15 سنة	13	26
المجموع	50	100

من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

التعليق :

عند التدقيق في مستوى الخبرة لدى المبجوثين نجد أن 42% منهم خبرتهم أقل من 5 سنة بتكرار 21، و 32% من المبجوثين تقع خبرتهم من 5 إلى 15 سنة بتكرار 16، في حين كانت نسبة سنوات الخبرة أكثر من 15 سنوات 26% بتكرار 13 من إجمالي عينة الدراسة .

الشكل (III-3-5): تمثيل عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر : باستخدام spss

### 5\_ توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفي:

الجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المجال الوظيفي :

الجدول (III-3-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المجال الوظيفي

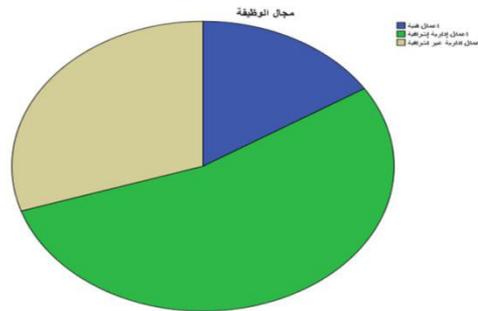
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
أعمال فنية	8	16
أعمال إدارية إشرافية	27	54
أعمال إدارية غير إشرافية	15	30
المجموع	50	100

من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

### التعليق :

فيما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية فإن نسبة المبحوثين العاملين بالأعمال الفنية 16% بتكرار 8، وبلغت أكبر نسبة و هي 54% و بتكرار 27 للعاملين بأعمال إدارية إشرافية ، و في حين بلغت نسبة المبحوثين في أعمال الإدارية الغير الإشرافية 30% بتكرار 15.

الشكل (III-3-6): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المجال الوظيفي



المصدر: باستخدام spss

### III-3-2 - تحليل محاور الاستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة ، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ( على مقياس ليكارت 1-5 ) لإجابات أفراد عينة البحث من عبارات الاستبانة المتعلقة بالمبشرين ، مبادئ حوكمة الشركات و الفساد الإداري . و سيتم توضيح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و اتجاهات الآراء لكل بعد من أبعاد نموذج الدراسة.

السؤال الأول : ما هو مستوى تطبيق حوكمة الشركات في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟

و للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول :

الجدول رقم (III-3-9): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري واتجاه الآراء بخصوص حوكمة الشركات

البيان العينة	المؤشرات الإحصائية		الاستجابات					التكرار النسبي	العبارة
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	(ت) (%)	
موافق	1,07643	2,135	حماية حقوق المساهمين						البند الأول
موافق	1,054	3,52	5	29	6	7	3	(ت)	ع1
			10	58	12	14	6	(%)	
موافق	1,096	3,32	5	21	13	7	4	(ت)	ع2
			10	42	26	14	8	(%)	
موافق	1,152	2,98	3	17	12	12	6	(ت)	ع3
			6	34	24	24	12	(%)	
موافق	0,939	3,34	4	19	19	6	2	(ت)	ع4
			8	38	38	12	4	(%)	
محايد	0,81062	2,1267	المساواة بين المساهمين في المعاملة						البند الثاني
موافق	0,976	2,84	_	16	14	16	4	(ت)	ع5
			_	32	28	32	8	(%)	
محايد	1,007	3,08	2	17	18	9	4	(ت)	ع6
			4	34	36	18	8	(%)	
محايد	0,974	3,1	2	17	18	10	3	(ت)	ع7
			4	34	36	20	6	(%)	

موافق	0,95256	2,205	دور أصحاب المصالح						موافق
موافق	1,13	3,22	4	21	12	8	5	(ت)	ع8
			8	42	24	16	10	(%)	
محايد	1,05	3,00	2	16	17	10	5	(ت)	ع9
			4	32	34	20	10	(%)	
موافق	1,118	3,12	4	18	12	12	4	(ت)	ع10
			8	36	24	24	8	(%)	
محايد	0,989	3,04	2	15	20	9	4	(ت)	ع11
			4	30	40	18	8	(%)	
موافق	1,06421	2,49	الإفصاح و الشفافية						موافق
محايد	1,187	3	5	14	12	14	5	(ت)	ع12
			10	28	24	28	10	(%)	
موافق	1,245	3,04	4	19	10	9	8	(ت)	ع13
			8	38	20	18	16	(%)	
غير موافق	1,182	2,90	4	14	11	15	6	(ت)	ع14
			8	28	22	30	12	(%)	
موافق	1,249	2,90	5	13	12	12	8	(ت)	ع15
			10	26	24	24	18	(%)	
موافق	1,28238	2,53	مسؤوليات مجلس الإدارة						موافق
موافق	1,329	3,22	8	19	6	10	7	(ت)	ع16
			16	38	12	20	14	(%)	
موافق	1,258	3,36	9	19	8	9	5	(ت)	ع17
			18	38	16	18	10	(%)	

موافق	1,239	3,34	10	15	11	10	4	(ت)	ع18	
			20	30	22	20	8	(%)		
موافق	1,157	3,26	6	19	11	10	4	(ت)	ع19	
			12	38	22	20	8	(%)		
موافق	0,73843	2,3063	حوكمة الشركات بشكل عام							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### التحليل :

يوضح الجدول إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو أغلبية العبارات المتعلقة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، و تنتمي إلى مجال موافق و التي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2,3063) كما أن الانحراف المعياري بلغ (0,73843) و هو ما يدل على تطابق و جهات نظر أفراد عينة الدراسة .

و ربما تعود هذه النتيجة إلى اعتقاد أفراد عينة الدراسة إلى الحاجة لهذا المدخل خصوصا في ظل المستجدات التي طرأت على البيئة الاقتصادية سواء على الصعيد المحلي أو العالمي.

و تعكس لنا المتوسطات الحسابية توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة لذا سنتناول كل بعد على حدى :

#### أ- حماية حقوق المساهمين :

ينتمي هذا البعد إلى مجال موافق بناءا على اتجاهات آراء عينة الدراسة ، حيث أن متوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (2,135) كذلك الانحراف المعياري بلغ (1,07643) ، كما نلاحظ أن إجابات عبارات هذا البعد تنتمي إلى مجال موافق و ذلك حسب اتجاه آراء عينة الدراسة ، و يتراوح متوسط الحسابي ما بين (2,98 و 3,52) كما يتراوح الانحراف المعياري ما بين (0,939 و 1,152) .

و منه فإن مؤسسة محل الدراسة تهتم بحماية حقوق المساهمين.

#### ب- المساواة بين المساهمين في المعاملة :

يتضح من خلال الجدول أن هذا البعد ينتمي إلى مجال محايد و ذلك حسب اتجاهات آراء عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,1267) و الانحراف المعياري (0,81062) ، كما نلاحظ أن أغلبية عبارات

تنتمي إلى مجال محايد ، و قد تراوح المتوسط الحسابي ما بين (2,84 و 3,08) و تراوح الانحراف المعياري ما بين (0,974 و 1,007) .

و منه يتبين أن هذا البعد لا يحظى بأهمية كبير داخل المؤسسة محل الدراسة و لا تهتم بالمساواة بين المساهمين في المعاملة .

ت-دور أصحاب المصالح:

من خلال الجدول دائما يتضح أن هذا البعد ينتمي إلى مجال موافق حسب الاتجاهات آراء عينة الدراسة ، وبلغ متوسط الحسابي به (2,205) أما الانحراف المعياري (0,95256) ، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة تنتمي إلى مجال موافق و ذلك حسب اتجاهات آراء عينة الدراسة ، حيث أن متوسطات العبارات تتراوح ما بين (3 و 3,22) و الانحراف المعياري ما بين (0,989 و 1,118) . و منه فإن أصحاب المصالح مهتمين بالمؤسسة محل الدراسة

ث-الإفصاح و الشفافية:

يتضح أن هذا البعد ينتمي إلى مجال موافق و ذلك نظرا إلى اتجاهات آراء عينة الدراسة ، حيث أن متوسط الحسابي بلغ (2,49) و الانحراف المعياري (1,06421) ، كما أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة ينتمي إلى مجال موافق و ذلك حسب اتجاهات آراء عينة الدراسة ، حيث أن متوسط الحسابي للعبارات محصور بين (2,90 و 3,04) أما الانحراف المعياري فيتراوح ما بين (1,182 و 1,249) . و منه فإن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على بعد الإفصاح و الشفافية في مختلف المصالح الإدارية.

ج-مسؤوليات مجلس الإدارة :

يظهر أن هذا البعد ينتمي إلى مجال موافق و ذلك وفق اتجاهات آراء عينة الدراسة حيث أن متوسط الحسابي بلغ (2,53) و الانحراف المعياري (1,28238) كما أن متوسطات إجابات عينة الدراسة ينتمي إلى مجال موافق ، حيث أن متوسط الحسابي للعبارات يتراوح بين (3,22 و 3,26) أما الانحراف المعياري يتراوح بين (1,157 و 1,329) . و منه فإن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على هذا البعد و تهتم به و ذلك من أجل المحافظة على مصلحة المؤسسة .

السؤال الثاني: ما هو مستوى وجود الفساد الإداري في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-3-10): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري واتجاه الآراء بخصوص الفساد الإداري

البيانات الاتجاه العام للاختصاصات أفراد العينة	المؤشرات الإحصائية		الاستجابات					التكرار النسبية (ت) (%)	العبارة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق تفهما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تفهما		
محايد	1,08381	2,7133	الرشوة						البيد الأول
موافق	1,423	3,12	10	14	7	10	9	(ت)	1ع
			20	28	14	20	18	(%)	
غير موافق	1,259	2,74	4	12	11	13	10	(ت)	2ع
			8	24	22	26	20	(%)	
محايد	1,081	2,66	1	11	17	12	9	(ت)	3ع
			2	22	34	24	18	(%)	
محايد	1,04735	2,5500	اختلاس المال العام						البيد الثاني
موافق	1,182	2,90	3	15	14	10	8	(ت)	4ع
			6	30	28	20	16	(%)	
محايد	1,185	2,94	7	7	17	14	5	(ت)	5ع
			14	14	34	28	10	(%)	
موافق	1,277	2,96	6	13	12	11	8	(ت)	6ع
			12	26	24	22	16	(%)	
محايد	1,188	2,76	2	14	14	10	10	(ت)	7ع

			4	28	28	20	20	(%)	
محايد	1,06766	2,8114	استغلال النفوذ الوظيفي						
محايد	1,172	2,88	5	10	15	14	6	(ت)	ع8
			10	20	30	28	12	(%)	
غير موافق	1,182	2,70	4	9	13	16	8	(ت)	ع9
			8	18	26	32	16	(%)	
غير موافق	1,270	2,98	8	9	13	14	6	(ت)	ع10
			16	18	26	28	12	(%)	
محايد	1,151	2,68	3	9	16	13	9	(ت)	ع11
			6	18	32	26	18	(%)	
محايد	1,212	2,80	4	11	15	11	9	(ت)	ع12
			8	22	30	22	18	(%)	
محايد	1,035	2,70	2	9	17	16	6	(ت)	ع13
			4	18	34	32	12	(%)	
غير موافق	1,246	2,86	5	12	12	13	8	(ت)	ع14
			10	24	24	26	16	(%)	
محايد	0,93126	2,7157	الفساد الإداري						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### التحليل :

من خلال الجدول يتضح أن اتجاهات عينة الدراسة سلبية نحو أغلبية العبارات المتعلقة بوجود الفساد الإداري و هي تنتمي إلى مجال محايد ، حيث أن متوسط الحسابي الكلي بلغ (2,7157) و انحراف معياري (0,93126) بمعنى أن عينة الدراسة محايدة اتجاه وجود الفساد الإداري في المؤسسة محل الدراسة .

ونلاحظ من خلال الجدول كذلك أن أبعاد محور الفساد الإداري تنتمي إلى مجال محايد و هذا من خلال اتجاهات آراء عينة الدراسة حيث أن :

أ- الرشوة :

إذ بلغ المتوسط الحسابي (2,7133) وانحراف معياري (1,08381)، كما نلاحظ من متوسط الإجابات أفراد العينة البحث على عبارات بعد "الرشوة" تنتمي إلى مجال محايد حيث تتراوح المتوسطات ما بين (2,66 و3,12)، و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,081 و 1,423)، أما اتجاهات اراء عينة الدراسة فقد كانت كما يلي :

العبارة 1 : تنتمي إلى مجال موافق بنسبة 28% .

العبارة 2: تنتمي إلى مجال غير موافق بنسبة 26% .

العبارة 3: تنتمي إلى مجال محايد بنسبة 34% .

وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة محايدة اتجاه وجود هذا البعد .

ب-اختلاس المال العام:

يتضح أن بعد "اختلاس المال العام" إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,55) وانحراف معياري (1,04735) ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تنتمي إلى مجال محايد ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,76 و 2,96) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,182 و 1,277) ،أما اتجاهات عينة الدراسة فقد كانت كمايلي :

العبارة 4: تنتمي إلى مجال موافق بنسبة 30% .

العبارة 5: تنتمي إلى مجال محايد بنسبة 34% .

العبارة 6: تنتمي إلى مجال موافق بنسبة 26% .

العبارة 7: تنتمي إلى مجال موافق وكذلك مجال محايد بنسبة 28% .

و هذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة و المسؤولين المؤسسة محايدين اتجاه هذا البعد .

ج- استغلال النفوذ الوظيفية:

نلاحظ أن بعد " استغلال النفوذ الوظيفي " بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,8114) وانحراف معياري (1,06766) ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تنتمي إلى مجال محايد ، حيث تراوحت متوسطات ما بين (2,68 و 2,98) ، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,035 و 1,270) ، أما اتجاهات آراء عينة الدراسة فقد كانت كمايلي :

العبارة 8: تنتمي إلى مجال محايد بنسبة 30% .

العبارة 9: تنتمي إلى مجال غير موافق بنسبة 32% .

العبارة 10: تنتمي إلى مجال غير موافق بنسبة 28%.

العبارة 11: تنتمي إلى مجال محايد بنسبة 32%.

العبارة 12: تنتمي إلى مجال محايد بنسبة 30%.

العبارة 13: تنتمي إلى مجال محايد بنسبة 34%.

العبارة 14: تنتمي إلى مجال غير موافق بنسبة 26%.

و هذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة و المسئولين بالمؤسسة محايدين اتجاه هذا البعد.

III-3-3- طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

سيتم توضيح معامل الارتباط لكل متغيرات نموذج الدراسة و ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (III-3-11): معامل الارتباط لكل متغيرات الدراسة (مصنوفة الارتباط)

البيانات		الرشوة	اختلاس المال العام	استغلال النفوذ الوظيفي	الفساد الإداري
حماية حقوق المساهمين	معامل الارتباط	0,209	0,276	0,164	0,203
	مستوى المعنوية	0,145	0,052	0,256	0,157
	N	50	50	50	50
المساواة بين المساهمين	معامل الارتباط	0,232	0,368**	0,254	0,303*
	مستوى المعنوية	0,105	0,009	0,075	0,032
	N	50	50	50	50
دور أصحاب المصالح	معامل الارتباط	0,319*	0,434**	0,236	0,327*
	مستوى المعنوية	0,024	0,002	0,099	0,020
	N	50	50	50	50
الإفصاح والشفافية	معامل الارتباط	0,323*	0,281*	0,449**	0,416**
	مستوى المعنوية	0,022	0,048	0,001	0,003
	N	50	50	50	50
مسؤوليات	معامل	0,525**	0,441**	0,559**	0,572**

مجلس الإدارة	الارتباط				
	مستوى المعنوية	0,000	0,001	0,000	0,000
	N	50	50	50	50

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

\*\* .La corrélation est significative au niveau 0 ,01(bilatéral)

\* . La corrélation est significative au niveau 0 ,05( bilatéral)

### التحليل :

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن :

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد "حماية حقوق المساهمين" و الفساد الإداري ككل حيث بلغ معامل الارتباط (0,203) عند مستوى دلالة معنوية (a=0,05) . مما يعني أن هذا البعد ليس له دور في معالجة الفساد الإداري في المؤسسة محل الدراسة .
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين بعد "المساواة بين المساهمين" و اختلاس المال العام حيث بلغ معامل الارتباط (0,368) عند مستوى دلالة معنوية (a=0,01) ، كما توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين هذا البعد و الفساد الإداري حيث بلغ معامل الارتباط (0,303) عند مستوى دلالة معنوية (a=0,05) و هذا يعني أن بعد "المساواة بين المساهمين في المعاملة" لها دور في معالجة الفساد الإداري في المؤسسة محل الدراسة .
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين بعد "دور أصحاب المصالح" و الرشوة حيث بلغ معامل الارتباط (0,319) عند مستوى دلالة معنوية (a=0,05) ، كذلك توجد علاقة ارتباط بين قوية بين هذا البعد و اختلاس المال العام حيث بلغ معامل الارتباط (0,434) عند مستوى دلالة معنوية (a=0,01) ، كما توجد علاقة ارتباط قوية مع الفساد الإداري حيث بلغ معامل الارتباط (0,327) عند مستوي دلالة معنوية (a=0,05) ، و هذا يعني أن بعد "دور أصحاب المصالح" له دور في معالجة الفساد الإداري في المؤسسة محل الدراسة .

- توجد علاقة ارتباط قوية بين بعد " الإفصاح و الشفافية " الرشوة حيث بلغ معامل الارتباط (0,323) عند مستوى معنوية ( $a=0,05$ ) ، كذلك توجد علاقة ارتباط قوية بين هذا البعد و اختلاس المال العام حيث بلغ معامل الارتباط (0,281) عند مستوى دلالة معنوية ( $a=0,05$ ) ، كما توجد علاقة ارتباط قوية بين هذا البعد و استغلال النفوذ الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (0,449) عند مستوى دلالة معنوية ( $a=0,01$ ) ، أيضا توجد علاقة ارتباط قوية بين هذا البعد و الفساد الإداري حيث بلغ معامل الارتباط (0,416) عند مستوى دلالة معنوية ( $a=0,01$ ) و هذا ما يدل على أن هذا البعد له دور في معالجة الفساد الإداري بالمؤسسة محل الدراسة .
- توجد علاقة ارتباط قوية جدا ذات دلالة معنوية بين بعد " مسؤوليات مجلس الإدارة " و الرشوة حيث بلغ معامل الارتباط (0,525) عند مستوى دلالة معنوية ( $a=0,01$ ) ، كذلك توجد علاقة ارتباط قوية جدا بين هذا البعد و اختلاس المال العام حيث بلغ معامل الارتباط (0,441) عند مستوى دلالة معنوية ( $a=0,01$ ) ، كذلك توجد علاقة ارتباط قوية جدا بين هذا البعد و استغلال النفوذ الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (0,559) عند مستوى دلالة معنوية ( $a=0,01$ ) ، كما يتضح وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين هذا البعد و الفساد الإداري حيث بلغ معامل الارتباط (0,572) عند مستوى دلالة معنوية ( $a=0,01$ ) ، و هذا يدل على أن بعد "مسؤوليات مجلس الإدارة " له دور في معالجة الفساد الإداري بالمؤسسة محل الدراسة .

### III-3-4- اختبار فرضيا الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات و ذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط و هذا من أجل التعرف على المتغيرات التي لها دور مباشر في معالجة الفساد الإداري و استبعاد المتغيرات التي ليس لها دور بصورة مباشر .

اختبار الفرضية الرئيسية :

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .

لاختبار الفرضية الرئيسية لابد من اختبار الفرضيات الفرعية أولا حيث :

$H_{01}$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمبدأ حماية حقوق المساهمين في معالجة الفساد الإداري في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

الجدول رقم (III-3-12): تحليل نتائج الانحدار لمبدأ حماية حقوق المساهمين و الفساد الإداري

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	خطا التقديري	قيمة F	مستوى الدلالة
1	0,240	0,058	0,91330	2,946	0,093

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن معامل الارتباط (0,240) و هو يؤكد على عدم وجود علاقة ارتباط بين مبدأ حماية حقوق المساهمين و الفساد الإداري كما أن معامل التحديد بلغ (0,058) و هذا يعني أن تطبيق هذا المبدأ قد فسرت ما مقداره 5,8% من تباين الفساد الإداري و هي نسبة ضئيلة ، كما يلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت (2,946) و هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى أكبر من (a=0,05)

الجدول رقم (III-3-13): نتيجة تحليل الانحدار لمبدأ حماية حقوق المساهمين

النموذج	المعاملات غير معيارية		T	مستوى الدلالة
	B	خطأ المعياري		
الثابت	2,272	0,289	7,854	0,000
حوكمة الشركات	0,208	0,121	1,716	0,093

المتغير التابع : الفساد الإداري

يبين جدول نتائج تحليل الانحدار أن تطبيق مبدأ حماية حقوق المساهمين ليس له دور في معالجة الفساد الإداري ، حيث يبين أن تطبيقه ليس له دور ذو دلالة إحصائية في معالجة الفساد الإداري ( BETA=0,597, ) . (p>0.05)

و منه نقبل الفرضية الصفرية الأولى ( $H_{01}$ ) القائلة :

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمبدأ حماية حقوق المساهمين في معالجة الفساد الإداري في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .

$H_{02}$  : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساواة بين المساهمين في المعاملة في معالجة الفساد الإداري في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .

الجدول رقم (3-14): تحليل نتائج الانحدار لمبدأ المساواة بين المساهمين في المعاملة و الفساد الإداري

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطأ التقديري	F	مستوى الدلالة
1	0,350	0,122	0,88142	6,697	0,013

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول إلى أن معامل الارتباط (0,350) وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين مبدأ المساواة بين المساهمين في المعاملة والفساد الإداري كما أن معامل التحدي بلغ (0,122) وهذا يعني أن تطبيق هذا المبدأ قد فسر ما مقداره 12,2% من تباين الفساد الإداري، كما يلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت (6,697) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0,05$ ) .

الجدول رقم (III-3-15): نتيجة تحليل الانحدار لمبدأ المساواة بين المساهمين في المعاملة

مستوى الدلالة	t	المعاملات غير المعيارية		النموذج	1
		Bêta	الخطأ التقديري		
0.000	5,270		0,353	الثابت	
0,013	2,588	0,350	0,155	مساواة بين المساهمين في المعاملة	

المتغير التابع: الفساد الإداري

يبين جدول نتائج تحليل الانحدار أن تطبيق مبدأ المساواة بين المساهمين في المعاملة له دور في معالجة الفساد الإداري، حيث يبين أن تطبيق هذا المبدأ له دور ذو دلالة إحصائية في معالجة الفساد الإداري ( $BETA=0,350, p<0.05$ ) .

ومنه نرفض الفرضية الصفرية الثانية ( $H_{02}$ ) و نقبل الفرضية البديلة ( $H_{12}$ ) القائلة :

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساواة بين المساهمين في المعاملة في معالجة الفساد الإداري في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى دلالة ( $a=0,05$ ) .

$H_{03}$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمبدأ دور أصحاب المصالح في معالجة الفساد الإداري في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .

الجدول رقم (III-3-16): تحليل نتائج الانحدار لمبدأ دور أصحاب المصالح والفساد الإداري

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطأ التقديري	F	مستوى الدلالة
1	0,384	0,147	0,86886	8,291	0,006

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول إلى أن معامل الارتباط ( $0,384$ ) وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين مبدأ دور أصحاب المصالح والفساد الإداري كما أن معامل التحديد بلغ ( $0,147$ ) وهذا يعني أن تطبيق هذا المبدأ قد فسّر ما مقداره  $14,7\%$  من تباين الفساد الإداري، كما يلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت ( $8,291$ ) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0,01$ ) .

الجدول رقم (III-3-17): نتيجة تحليل الانحدار لمبدأ دور أصحاب المصالح

مستوى الدلالة	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج		
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية			
		Bêta	الخطأ التقديري	B		
0,000	6,043	-	0,312	1,888	الثابت	1
0,006	2,879	0,384	0,130	0,375	دور أصحاب المصالح	

المتغير التابع : الفساد الإداري

يبين جدول نتائج تحليل الانحدار أن تطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح له دور في معالجة الفساد الإداري، حيث يبين أن تطبيق هذا المبدأ له دور ذو دلالة إحصائية في معالجة الفساد الإداري. ( $Bêta=0,384, p<0,01$ ) .

ومنه نرفض الفرضية الصفرية الثالثة ( $H_{03}$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_{13}$ ) القائلة:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمبدأ دور أصحاب المصالح في معالجة الفساد الإداري في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى دلالة ( $a=0,01$ ).

$H_{04}$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإفصاح و الشفافية في معالجة الفساد الإداري في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

الجدول رقم (III-3-18): تحليل نتائج الانحدار لمبدأ الإفصاح و الشفافية و الفساد الإداري

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطأ التقديري	F	مستوى الدلالة
1	0,459	0,210	0,83615	12,781	0,01

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول إلى أن معامل الارتباط ( $0,459$ ) وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين مبدأ دور الإفصاح و الشفافية و الفساد الإداري كما أن معامل التحديد بلغ ( $0,210$ ) وهذا يعني أن تطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية قد فسّر ما مقداره 21% من تباين الفساد الإداري، كما يلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت ( $12,781$ ) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0,01$ ).

الجدول رقم (III-3-19): نتيجة تحليل الانحدار لمبدأ الإفصاح و الشفافية

مستوى الدلالة	t	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية	الخطأ التقديري	B	
0.000	5,656	Bêta	0,303	1,717	الثابت
0,001	3,575	0,459	0,112	0,401	الإفصاح و الشفافية

المتغير التابع : الفساد الإداري

يبين جدول نتائج تحليل الانحدار أن تطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية له دور في معالجة الفساد الإداري، حيث يبين أن تطبيق هذا المبدأ له دور ذو دلالة إحصائية في معالجة الفساد الإداري .  
( $Bêta=0,459, p<0,01$ ).

ومنه نرفض الفرضية الصفرية الرابعة ( $H_{04}$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_{14}$ ) القائلة:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمبدأ الإفصاح و الشفافية في معالجة الفساد الإداري في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى دلالة ( $a=0,01$ ).

$H_{05}$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة في معالجة الفساد الإداري في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .

الجدول رقم (III-3-20): تحليل نتائج الانحدار لمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة و الفساد الإداري

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطأ التقديري	F	مستوى الدلالة
1	0,599	0,358	0,75365	26,817	0,000

المصدر من أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول إلى أن معامل الارتباط ( $0,599$ ) وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة و الفساد الإداري كما أن معامل التحديد بلغ ( $0,358$ ) وهذا يعني أن تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة قدفسر ما مقداره  $35,8\%$  من تباين الفساد الإداري، كما يلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت ( $26,817$ ) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0,01$ ).

الجدول رقم (III-3-21): نتيجة تحليل الانحدار لمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة

مستوى الدلالة	t	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		Bêta	الخطأ التقديري	B	
0.000	6,799	-	0,238	1,616	الثابت
0,000	5,178	0,599	0,084	0,435	مسؤوليات مجلس الإدارة

المتغير التابع : الفساد الإداري

يبين جدول نتائج تحليل الانحدار أن تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة له دور في معالجة الفساد الإداري، حيث يبين أن تطبيق هذا المبدأ له دور ذو دلالة إحصائية في معالجة الفساد الإداري .  
( $Bêta=0,599, p<0,01$ ).

ومنه نرفض الفرضية الصفرية الخامسة ( $H_{05}$ ) و نقبل الفرضية البديلة ( $H_{15}$ ) القائلة:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في معالجة الفساد الإداري في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى دلالة ( $a=0,01$ ).

ومن خلال اختبار الفرضيات الفرعية نستطيع الإجابة عن الفرضية الرئيسية :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأربعة مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وهي :

- المساواة بين المساهمين عند مستوى معنوية ( $a=0,05$ ).
- دور أصحاب المصالح عند مستوى معنوية ( $a=0,01$ ).
- الإفصاح و الشفافية عند مستوى معنوية ( $a=0,01$ ).
- مسؤوليات مجلس الإدارة عند مستوى معنوية ( $a=0,01$ ).

الخلاصة :

من خلال قيامنا بإجراء الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، ساعدنا ذلك على التعرف على نشأة المؤسسة ، طريقة تنظيمها - هيكلها - ، كما تم عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها لاختبار فرضيات الدراسة و الإجابة عليها حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية جدا ذات دلالة إحصائية بين مبادئ حوكمة الشركات و الفساد الإداري عند مستوى دلالة  $(a=0,01)$  .

كما تم الإجابة على الفرضية الرئيسية حيث يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري في مؤسسة محل الدراسة. كذلك تم الإجابة على الفرضيات الفرعية حيث :

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمبدأ حماية حقوق المساهمين في معالجة الفساد الإداري في مؤسسة محل الدراسة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساواة بين المساهمين في معالجة الفساد الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(a=0,05)$  .
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمبدأ دور أصحاب المصالح في معالجة الفساد الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(a=0,01)$  .
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمبدأ الإفصاح والشفافية في معالجة الفساد الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(a=0,01)$  .
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في معالجة الفساد الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(a=0,01)$  .

1- الخاتمة :

لقد اكتسب موضوع حوكمة الشركات و الفساد الإداري أهمية بالغة نظرا لانتشار ظاهرة الفساد الإداري ، وما له من نتائج سلبية على عملية البناء و التنمية الاقتصادية و التي تؤدي إلى تدمير الاقتصاد و القدرة المالية و الإدارية ، لذلك ظهرت الحاجة لوجود حوكمة الشركات بحيث هذه الأخيرة أحد العناصر المهمة والفاعلة في تحسين الكفاءة الاقتصادية و النمو الاقتصادي إلى جانب تعزيز الثقة في بيئة الأعمال الدولية ، حيث تمثل حوكمة الشركات آلية مركزية تأخذ في الحسبان النوعية و الاستمرارية للشركات وهي أيضا أداة لمكافحة الفساد ، حيث أنها لا ترسي نظاما مؤسسيا يحكم العلاقات بين الملاك و المستثمرين و الدائنين والمديرين فحسب ، ولكنها تعد حافزا للإصلاح من أجل تطبيق أفضل الممارسات في مجال الأطر القانونية واللوائح المنظمة وتقديم البيئة الاقتصادية القابلة للتنبؤ و التنافسية خالية من الفساد ، أي بيئة جوهريّة لتحقيق الاستمرارية ، و النمو الاقتصادي و التنمية القومية .

و نتيجة للأهمية الكبيرة لهذا المفهوم فقد سارعت المنظمات الدولية و الإقليمية و الحكومات و الهيئات المحلية إلى إصدار موائيق و لوائح تعزز من تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في الشركات ، و تعتبر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بمثابة النموذج الأساسي التي بنيت عليه أهم الموائيق المحلية ، و قد شكلت هذه المبادئ نقطة قياس دولية لجودة تطبيق الحوكمة في الشركات ، كما تعتبر من أحدث التوجهات العالمية لإحكام الرقابة على إدارات الشركات ، وذلك في إطار حماية حقوق المساهمين و غيرهم من أصحاب المصالح ، و تحسين الأداء و الممارسات المحاسبية ، وتوفير الإفصاح و الشفافية في التقارير المالية ، وتؤدي الحوكمة الجيدة و الفعالة إلى الاكتشاف المبكر لانخفاض مستويات الإفصاح و الشفافية ، و عليه يمكن اعتبار الحوكمة بمثابة علاج وقائي من الأزمات المالية و الفساد .

و لقد تبين لنا من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بإجرائها في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ،أن هناك علاقة قوية بين مبادئ حوكمة الشركات و الفساد الإداري حيث يعتبر مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة هو أكثر المبادئ فعالية في معالجة الفساد الإداري .

## 2- النتائج :

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا على النتائج التالية :

### ❖ النتائج النظرية :

- بالرغم من أن ظهور الحوكمة كمفهوم حديث يعود إلى التسعينيات بعد سلسلة أحداث الفشل التي ضربت أكبر الشركات العالمية المقيدة في أشهر أسواق المال، إلا أن الظهور الحقيقي لهذه الآلية يعود إلى النظريات التي فسرت سلوك الوكيل و رد فعل الأصيل على ذلك السلوك بسبب انفصال الملكية عن التسيير .
- لا يتوقف الوصول إلى النتائج الإيجابية للحوكمة على الاكتفاء بتطبيق مبادئها في قطاع معين ، بل يجب أن يتعدى ذلك إلى ضمان كفاءة المناخ التنظيمي و الرقابي الموجود في الدولة بصفة عامة . و هو ما يوفر للأطراف المسئولة عن تطبيق الحوكمة القيام بدورها بأكمل وجه .
- تمثل حوكمة الشركات نظاما رقابيا فعالا لإحكام السيطرة على أداء الشركات وحماية مصالح المساهمين، من خلال المحددات الداخلية والمحددات الخارجية .
- إن حوكمة الشركات على نحو سليم لا تعني فقط احترام مجموعة من القواعد والقوانين وتفسيرها تفسيراً ضيقاً وحرفياً، وإنما هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقات بين مختلف الأطراف في الشركات و ذلك إطار واضح وشفاف والذي يعتبر هو أساس ولب الحوكمة.

- يؤدي الالتزام بمبادئ الحوكمة وقواعدها من قبل الشركات إلى الحد من الفساد الإداري و المالي فيها وزيادة كفاءة أدائها ، وبالتالي زيادة ثقة المستثمرين المحليين والأجانب بالشركات، وبالتالي يزيد من قدرتها على جذب الاستثمار وما ينتج عنه من تنمية لاقتصاد البلد.
- يؤدي تطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات إلى اتخاذ الاحتياطات اللازمة ضد الفساد الإداري والمالي، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية.
- يعتبر الفساد الإداري و المالي من أكبر المعضلات التي تعاني منها الشركات، ويترتب عليه تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء.
- أخيراً أصبحت أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة الشركات حاجة ملحة في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي والأزمات الناجمة عن سوء ممارسات الإدارة، وقد أظهرت السنوات السابقة أن اقتصاديات العديد من الدول قد تعثرت نتيجة افتقارها إلى الحوكمة الجيدة مما ألحق أضرار بالغة بالمساهمين والدائنين و الموردين والغير.

#### ❖ النتائج التطبيقية :

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها توصلنا غلى النتائج التالية :

- أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق حوكمة الشركات في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، مقبول و ذلك يرجع إلى مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل سليم لمعالجة الفساد الإداري حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,3063) .
- كما أن مستوى الفساد الإداري في المؤسسة محل الدراسة كان في مجال محايد أي أن عينة الدراسة محايدة لوجود الفساد الإداري حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,7157) .
- هناك علاقة ارتباط قوية جدا بين مبادئ حوكمة الشركات و الفساد الإداري حيث بلغ معامل الارتباط (0,546) عند مستوى دلالة (0,01) .

- تم رفض جميع الفرضيات الصفرية ما عدى الفرضية الصفرية الأولى ( $H_{01}$ ) القائلة بأنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمبدأ حماية حقوق المساهمين في معالجة الفساد الإداري في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، حيث بلغ معامل الارتباط (0,240) عند مستوى دلالة أكبر من ( $a=0,05$ ).

### 3- التوصيات :

- ضرورة تبني إجراءات و قوانين صارمة تخص الشركات بالالتزام القانوني بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات و العمل على توفير الإطار المؤسسي و القانوني كبيئة مناسبة لذلك .
- التوعية اللازمة للشركات و المجتمع بضرورة الالتزام بالمعايير الأخلاقية ، و السلوك المهني و حثهم المستمر على مراعاتها و التمسك بها ، و ذلك من خلال عقد الدورات التدريبية و التكوينية في هذا المجال .
- تفعيل الأجهزة الرقابية في الإدارات العامة و توليها صلاحيات واسعة .
- إصدار قوانين صارمة لمنع هدر الأموال العامة و الفساد الإداري و المسائلة الجدية لمرتكبيه .
- توعية المواطنين و تعريفهم بحقوقهم و واجباتهم و بخطورة الفساد الإداري لضمان تعاونهم في القضاء عليه .
- على جميع الشركات الالتزام بالشفافية و الإفصاح عن المخاطر الأساسية التي تواجهها خاصة مخاطر الفساد الإداري مما يسمح بتقييم درجة الفساد في الشركات ، و من ثم تحليل أسبابه ، و القضاء على تأثيراته على المحيط المحلي أو الدولي للشركة .
- عدم إغفال دور الإدارات العليا في تطويق مشكلة الفساد الإداري و معالجته باتخاذ قرارات حاسمة و مسئولة بعيدة عن العاطفة .

### 4- أفاق البحث:

لقد تناول هذا البحث دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري ، وتكون أفاق البحث المستقبلية  
باجراء المزيد من البحوث على النحو التالي:

- دراسة دور مجلس الإدارة في تعزيز الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات .
- دراسة دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء في المؤسسات الصناعية الجزائرية .
- دراسة أهمية حوكمة الشركات في النظام المصرفي و أثرها في معالجة الأزمات .
- دراسة دور الإفصاح و الشفافية في مواجهة التلاعبات المالية في المؤسسات الكبرى .

المراجع باللغة العربية :

### 1. الكتب:

- 1) اتحاد الشركات الاستثمارية ، حوكمة الشركات ، مكتبة آفاق ، الكويت ، سبتمبر، 2011.
- 2) آل غصاب عبد الله بن ناصر ، منهج الشريعة الإسلامية في حماية المجتمع من الفساد المالي و الإداري ، دراسة تأصيلية مقارنة تطبيقية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2011.
- 3) البياتي فارس رشيد ، الفساد المالي والإداري في المؤسسات الإنتاجية و الخدماتية، دار أيله، عمان ، الأردن، 2010.
- 4) جمال الدين مصطفى الدهراوي ،منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة ، دار الفتح للتجليد الفني،الإسكندرية، 2008.
- 5) جمعان نجاة ، حوكمة الشركات : متطلباتها، مبادئها، و نطاق تطبيقها ، كونسبت للاستشارات الاستثمارية ، 2009.
- 6) حسن يوسف محمد ، محددات الحوكمة و معاييرها ، بنك الاستثمار القومي ، مصر ، 2007.
- 7) خضر أحمد علي ، الإفصاح و الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات ، دار الفكر الجامعي ،مصر، 2012.
- 8) خضر أحمد علي ، حوكمة الشركات ،دار الفكر الجامعي ، مصر ، 2012.
- 9) الخضير محسن أحمد ،حوكمة الشركات ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2005.
- 10) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 04، عمان، 2009 .
- 11) السكارنه بلال خلف ، أخلاقيات العمل ،دار المسيرة ،عمان ،الأردن ،2009.

- (12) سليم أحمد و آخرون، مؤشر الفساد في الأقطار العربية (اشكالية القياس و المنهجية)، المنظمة العربية لمكافحة الفساد ، مركز الدراسات الوحدة العربية ، بيروت ، 2010.
- (13) سليمان محمد مصطفى ، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين ، الدار الجامعية ن الإسكندرية، 2008.
- (14) سليمان محمد مصطفى ، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006.
- (15) سليمان محمد مصطفى ، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري (دراسة مقارنة) ، الدار الجامعية ، طبعة الثانية ، الاسكندرية، مصر، 2009.
- (16) سليمان محمد مصطفى ، حوكمة الشركات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2008.
- (17) طارق عبد العال ، حوكمة الشركات (مفاهيم ، مبادئ ، التجارب ، المتطلبات شركات قطاع عام و خاص و مصارف)، الدار الجامعية أ القاهرة ، 2007.2008.
- (18) الظاهر نعيم إبراهيم ، إدارة الفساد (دراسة مقارنة بالإدارة النظيفة)، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013.
- (19) عاطف الأخرس وآخرون، مبادئ الإحصاء، دار البركة، الأردن، 2001.
- (20) علي عبد الوهاب و شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006.2007.
- (21) عودة أحمد سليمان، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، مكتبة الكتابي للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، أريد، 1992.
- (22) مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) ، دليل حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة ، واشنطن ، 2001.

- (23) موسى محمد إبراهيم ، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية ، الدار الجامعية ، مصر ،2010.
- (24) نافذ محمد بركات ،التحليل الإحصائي باستخدام برنامجSPSS، قسم الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، الجامعة الإسلامية،2007.
- (25) نصر علي عبد الوهاب ، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة ، الجزء الثالث ، دور آليات المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات ، الدار الجامعية ، مصر ،2009.
- (26) يوسف الكافي مصطفى ، الأزمات المالية الاقتصادية العالمية و حوكمة الشركات ،مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ،2013.

### 2. المذكرات :

أ- مذكرات ماستر :

- (27) براهيمى يسين ،دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين فعالية حوكمة الشركات . دراسة حالة مؤسسة ENPEC سطيف ،مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص مالية و حوكمة الشركات ، جامعة بسكرة ،2013/2012 .
- (28) بن عويذة نجوى ، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة . دراسة حالة مجمع صيدال . مصنع قسنطينة ،مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص مالية و حوكمة الشركات ، جامعة بسكرة ،2013/2012 .
- (29) بن ناصر فاروق ، دور آليات الحوكمة في تعزيز الشفافية التمويل العمومي للسكن بالجزائر . دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن بسكرة .،مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص مالية و حوكمة الشركات ، جامعة بسكرة ،2013/2012 .

- (30) بومعراف رمزي ، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية . دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الفلاحية وكالة بسكرة ،مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص مالية و حوكمة الشركات ، جامعة بسكرة ،2013/2012.
- (31) رايس محمد مهدي ، دور حوكمة في تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية . دراسة ميدانية بالخزينة الولائية . بسكرة . ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص مالية و حوكمة الشركات ، جامعة بسكرة ،2013/2012 .
- (32) الزاير انتصار بسمة ، دور حوكمة المصارف في إدارة مخاطر عدم تسديد في البنوك التجارية ،مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص مالية و حوكمة الشركات ، جامعة بسكرة ،2013/2012 .
- (33) السعيد خلف ، دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة ،2012/2011.
- (34) سليمان رشيدة، دور آليات حوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين . دراسة حالة شركة CRMA . للتأمينات . ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص مالية و حوكمة الشركات ، جامعة بسكرة ،2013/2012.
- (35) عاشوري إيمان و يحيوي سهام ، دور التدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة الشركات . دراسة حالة الشركة الوطنية للأشغال العمومية ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود و مؤسسات مالية ، جامعة قسنطينة ، 2011.
- (36) عكاشة صونيا، مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس الإدارة . دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري . وكالة باتنة ،مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص مالية و حوكمة الشركات ، جامعة بسكرة ،2013/2012.

- (37) قدوري مبروك ، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على جودة الإفصاح المحاسبي دراسة ميدانية لواقع البنوك و المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير ،قسم العلوم التجارية ،تخصص دراسات محاسبية و جبائية ، جامعة ورقلة، 2012/2011.
- ب- رسائل الماجستير :
- (38) إبراهيم قدري عثمان ، أثر ممارسة الحوكمة المؤسسية على تنافسية الشركة . دراسة حالة الشركات المساهمة العامة الأردنية ، رسالة ماجستير ،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 2009.
- (39) جلاب محمد ، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر (3)، 2010/2009.
- (40) خليل هاني محمد ، مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم المحاسبة و التمويل ، جامعة غزة ، 2009.
- (41) زلاسي رياض ، إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم التجارية ، تخصص محاسبة و جباية ،جامعة ورقلة ، 2012/2011.
- (42) العريزة ممدوح محمد ، مدى تطبيق المصارف الوطنية للقواعد و الممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين ، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال ، جامعة غزة ، 2009 .
- (43) غلاب فاتح ، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ معايير التنمية المستدامة دراسة لبعض المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ،جامعة سطيف ، 2011/2010.

(44) نسمان إبراهيم اسحق ، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة . دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم المحاسبة و التمويل ، جامعة غزة ، 2009.

ج- أطروحات دكتوراه:

(45) بن علوش بن بادي السبيعي فارس ، دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رياض ، 2010.

(46) راتول محمد، سياسات التعديل الهيكلي و مدى معالجتها للاختلال الخارجي ، أطروحة دكتوراه ، كلية الاقتصاد و التسيير ، قسم اقتصاد ، جامعة الجزائر ، 1999.

### 3 . الملتقيات :

(47) إبراهيم الخصبة محمد علي ، الفساد المالي و الإداري و سبل مكافحته ، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثالث حول آليات حماية المال العام و الحد من الفساد الإداري ، الرباط ، المملكة المغربية ، ماي 2008، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2009.

(48) براق محمد و قمان عمر ، دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية و الخارجية للحد من الفساد المالي و الإداري ،ملقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و المالي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 7\_6 ماي 2012 .

- (49) بروش زين الدين و دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري ،  
ملقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و المالي ، كلية العلوم الاقتصادية و  
التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ،6\_7ماي 2012.
- (50) بن ثابت خلال وبن جاب الله محمد، المستثمرون المؤسسون ببرصة الأوراق المالية و دورهم  
في التأثير على حوكمة المؤسسات ، ملتقى دولي حول سياسات التمويل و أثرها على الاقتصاديات و  
المؤسسات دراسة حالة الجزائر و الدول النامية ، جامعة بسكرة ، 21.22 نوفمبر 2006.
- (51) بن رجم محمد حميسي و حليني حكيمة ،الفساد المالي و الإداري : مدخل لظاهرة غسيل  
الأموال و انتشارها ،ملقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و المالي ، كلية  
العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر،6\_7ماي 2012 .
- (52) بن لحسن الهواري ،أثر آليات العولمة على الفساد الإداري و المالي في الدول العربية (تحليل  
نظري و كمي)، ملقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و المالي ، كلية  
العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ،6\_7ماي 2012.
- (53) الحاج طارق ، مظاهر الفساد المالي و الإداري ،ملتقى دولي السابع حول الفساد الإداري و  
المالي المشكلة و سبل العلاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة  
سكيكدة،15.16 ماي 2012.
- (54) حامد نور الدين و ساسي فطيمة ،دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي و الإداري  
للقطاع الخاص الجزائري ،ملقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و المالي ،  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ،6\_7ماي 2012 .

- (55) حداد مناور ، أثر الفساد الإداري و المالي على مؤسسات الدولة و سبل معالجته، ملتقى دولي السابع حول الفساد الإداري و المالي المشكل و سبل العلاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سكيكدة،16.15 ماي 2012.
- (56) حساني رقية و آخرون ، آليات حوكمة الشركات و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري ، ملقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و المالي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ،6\_7ماي 2012 .
- (57) حوحو حسينة و دبابش رفيعة ، الإجراءات المتخذة لمكافحة الفساد المالي و الإداري في برنامج الدعم الفلاحي،ملقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و المالي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ،6\_7ماي 2012.
- (58) دادن عبد الغني و تلي سعيدة ، فعالية الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري ،ملقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و المالي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ،6\_7ماي 2012 .
- (59) داودي طيب و بريطل هاجر ، طرق علاج الفساد المالي و الإداري بين المنظور الإسلامي و منظور الإدارة الحديثة،ملتقى دولي السابع حول الفساد الإداري و المالي المشكل و سبل العلاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سكيكدة،16.15 ماي 2012.
- (60) زرزار العياشي ، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي و جودة تقارير المالية للشركات ، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات و آفاق ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أم البواقي ،8.7 ديسمبر 2010.

- (61) زغدار أحمد و مخلوف أحمد ، أثر تفشي ظاهرة الفساد الإداري و المالي على استمرارية منظمات الأعمال في الدول العربية ،ملتقى دولي السابع حول الفساد الإداري و المالي المشكلة و سبل العلاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سكيكدة،16.15 ماي 2012.
- (62) شريف عمر ، التدقيق و تحديات الفساد المالي في المؤسسة ،ملقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و المالي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر،6\_7ماي 2012 .
- (63) شين فيروز و شين نوال ، دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ،ملقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و المالي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ،6\_7ماي 2012 .
- (64) صوفي إيمان و قوراري مريم ، أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية ، ملقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و المالي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر،6\_7ماي 2012 .
- (65) الصيخ عبد الحميد مانع ، الفساد المالي و الإداري : مفهومه و أنواعه ، أسبابه و آثاره مع إشارة إلى واقعه و أساليب مواجهته في الجمهورية اليمنية ،ملتقى دولي السابع حول الفساد الإداري و المالي المشكلة و سبل العلاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سكيكدة،16.15 ماي 2012.
- (66) ضيف الله محمد الهادي و دراوسي مسعود، فعالية و أداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، ملقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و المالي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ،6\_7ماي 2012 .

- (67) طاهري فاطمة الزهراء و عيساوي سهام ، دور حوكمة الشركات في رفع من كفاءة السوق المالية ،ملقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و المالي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ،6\_7ماي 2012 .
- (68) طرطار أحمد و جباري شوقي ، الحكم الراشد إستراتيجية مضادة للفساد الإداري و المالي ، ملتقى دولي السابع حول الفساد الإداري و المالي المشكلة و سبل العلاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سكيكدة،16.15 ماي 2012.
- (69) عبة فريد و طبني مريم ، دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري ،ملقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و المالي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ،6\_7ماي 2012 .
- (70) عفيف هناء و لعور سطايجي إلهام ، ضرورة تطبيق الحوكمة كآلية أساسية لمحاربة الفساد و تفادي الأزمات، ملتقى دولي السابع حول الفساد الإداري و المالي المشكلة و سبل العلاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سكيكدة،16.15 ماي 2012.
- (71) الغيثان ريما و آخرون ، دور منظمة الشفافية الدولية في مكافحة الفساد بالدول العربية ، ملتقى دولي السابع حول الفساد الإداري و المالي المشكلة و سبل العلاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة سكيكدة،16.15 ماي 2012.
- (72) قريشي العيد و بن تركي وليد ، دور تطبيق لآليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي و الإداري، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ،6-7 ماي 2012 .

- (73) قصاص شريفة و ضياف عليّة ، آليات الحوكمة كإستراتيجية لمكافحة الفساد المالي و الإداري ، ملتقى دولي السابع حول الفساد الإداري و المالي المشكلة و سبل العلاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سكيكدة،16.15 ماي 2012.
- (74) قواسمية هيبية و حناش حبيبية ، تشخيص ظاهر الفساد الإداري و المالي ،ملتقى دولي السابع حول الفساد الإداري و المالي المشكلة و سبل العلاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سكيكدة،16.15 ماي 2012.
- (75) كورنل فريد و سويسي عبد الوهاب ، الفساد الإداري و المالي المعضلة و العلاج تجارب بعض الدول ،ملتقى دولي السابع حول الفساد الإداري و المالي المشكلة و سبل العلاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سكيكدة،16.15 ماي 2012.
- (76) مخلوف أحمد ، الأزمة المالية العالمية و استشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح و الشفافية و حوكمة الشركات من منظور، ملتقى دولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة سطيف ، 21.20 أكتوبر 2009 .
- (77) مفتاح صالح و معارفي فريدة ، الفساد الإداري و المالي : أسبابه ،مظاهره، و مؤشرات قياسه،ملقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و المالي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر،6\_7ماي 2012 .
- (78) المهائني محمد خالد ، الفساد الإداري و المالي مظاهره و أسبابه و مدخل الرقابة الحكومية لمكافحة،ملتقى دولي السابع حول الفساد الإداري و المالي المشكلة و سبل العلاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سكيكدة،16.15 ماي 2012.
- (79) المومني محمد عبد الله ، مدى التزام مجالس الإدارة في الشركات الأردنية المدرجة في بورصة عمان بمتطلبات الحوكمة و أثرها في تعزيز الإفصاح و الشفافية دراسة ميدانية ،ملتقى دولي السابع

حول الفساد الإداري و المالي المشكلة و سبل العلاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سكيكدة، 16.15 ماي 2012.

(80) يونس شعباني صالح إبراهيم و أحمد علي مقبل علي ، البعد الأخلاقي في مكافحة الفساد الإداري و المالي و دوره في تعزيز الميزة التنافسية للشركات ، ملتقى دولي السابع حول الفساد الإداري و المالي المشكلة و سبل العلاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سكيكدة، 16.15 ماي 2012.

#### 4 . المؤتمرات :

(81) أبو غليون جمال صالح محمد ، استراتيجيات الحد من ظاهرة الفساد الإداري، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي العام نحو إستراتيجية وطنية لمكافحة الفساد ،مصر، 2010، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2011.

(82) أشرف حنا ميخائيل ، تدقيق الحسابات و أطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات ، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات، تدقيق المصارف و المؤسسات المالية تدقيق الشركات الصناعية)،القاهر، مركز المشروعات الدولية الخاصة،26.24 سبتمبر 2005.

(83) آل خليفة إمام حامد، صناديق الاستثمار و مفهوم الحوكمة ،اعمال مؤتمر حول متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المال العربية ، شرم الشيخ ، مصر ،ماي 2007.

(84) د. سعيدي وصاف ، الفساد الاقتصادي في البلدان النامية الأسباب و الآثار و آليات المعالجة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ،قسم التسيير ،جامعة ورقلة ،8-9 مارس 2005.

- (85) د. علاء فرحان طالب و د. سحر عبد الأمير عاشور ، استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري و المالي (رؤية شاملة)، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي العام نحو استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد ،مصر، 2010، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2011.
- (86) السعدني مصطفى حسن بسيوني ، مدى ارتباط الشفافية و الإفصاح بالتقارير المالية و حوكمة الشركات ، مؤتمر الدولي حول مهنة المحاسبة و المراجعة و التحديات المعاصرة ، جمعية المحاسبين و مدققي الحسابات بدول الإمارات العربية المتحدة ، ديسمبر 2007.
- (87) سيار عيسى جاسم ، دور سياسات و آليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد الإداري و المالي ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي العام نحو استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد ،مصر، 2010، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2011.

### 5. المجالات :

- (88) حبار عبد الرزاق ، الالتزام بمتطلبات بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي دراسة حالة شمال إفريقيا ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع ، جامعة الشلف ، بدون ذكر السنة .
- (89) د. الشوارة فيصل محمود ، قواعد الحوكمة و تقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد و الوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية ، مجلة ، جامعة العلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 25، العدد 2 ،دمشق، 2009.
- (90) دهمش نعيم و اسحق أبو زر عفاف ، تحسين و تطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك ، مجلة البنوك في الأردن ، العدد العاشر ، المجلد الثاني و العشرين ، ديسمبر 2003.

(91) رشيد محمود و آخرون ، فاعلية نظام الرقابة المالية و أثره على الفساد المالي في العراق (دراسة تطبيقية على جامعة الموصل) ، مجلة ، جامعة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، مجلد 4، العدد 8، جامعة الأنبار، 2012.

(92) عبد الفضيل محمود، مفهوم الفساد و معاييرهِ ، مجلة المستقبل العربي ، مركز دراسات الوحدة العربية ، العدد 309، لبنان ، نوفمبر 2004.

### 6 . الندوات :

(93) بن عبد الكريم سالم عبد الله ، إستراتيجية الحد من الفساد الإداري دراسة حالة عن المملكة العربية السعودية، ندوة حول إدارة المال العام . التخصيص و الاستخدام و ورشة عمل تسوية المنازعات المالية ، كوالالمبور، ماليزيا، 29.25 أكتوبر 2009.

### المراجع باللغة الأجنبية :

- 94) Alamgir .M , Corporate Governance , A risk Perspective, paper presented : corporate governance and reform paving the way to financial stability and development , a conference organized by Egyptian banking institute, caire, May, 2007.
- 95) Hirogoyen .G et Caby .J ,La Création de valeur de l'entreprise ,édition economica, paris,2001 .
- 96) The Institute Of Internal Auditors, The Lessons That Lie beneath, Tone At The Top .U.S.A, February,2002.