



– الشهيد زدور محمد إبراهيم القاسم –

قسم السياسة العامة و النظم المقارنة

واقع إدارة مخاطر الفساد في المؤسسات العمومية بالجزائر دراسة حالة لمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري

مذكرة لنيل شهادة ماستر في قسم السياسة العامة والنظم المقارن

إشراف الأستاذ:

مقيدش زكرياء

إعداد الطالبة:

رحماني ياسمين

أعضاء اللجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
سامي كعبش	أستاذ	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	رئيسا و عضوا
مقيدش زكرياء	أستاذ	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	مشرفا
سامي طلحي	أستاذ	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	عضوا

السنة الجامعية: 2025-2026

شكر وعرفان

يقول سبحانه وتعالى {واذ تأذن ربكم

لئن شكرتم لأزيدنكم }

سورة إبراهيم، الآية 07.

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا، الحمد لله

الذي تدوم بحمده النعم، الحمد لله

الذي أوزعني بنعمته أن أشكره، الحمد

لله أولا وآخرأ ظاهرا وباطنا اللهم صلي

وسلم على الحبيب المصطفى

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ

والدكتور مقيدش زكرياء لقبوله

الإشراف على هذا العمل المتواضع

والذي لم يدخر جهدا في نصحه

ومساعدته لنا وتوجيهاته القيمة طيلة

فترة إنجاز هذه المذكرة

والشكر الخاص إلى السيدة إبرسيان

زهية مديرة بوزارة البيئة وجودة

الحياة على دعمها لإتمام هذا العمل

الاهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى فخري وعزتي،
إلى من ربتي وعانت من أجلي، إلى
أغلى شخص في الوجود
أمي الغالية مالكي وحشية رحمها
الله برحمته.

إلى زوجي العزيز،
يقال إن وراء كل رجل عظيم امرأة
وأقول إلى جانبي رجل عظيم،
أتوجه بالشكر الجزيل إلى زوجي رفيق
دربي وسندي الذي كان له الفضل
الكبير بعد الله سبحانه وتعالى في
إكمال دراستي وإخراج هذا العمل إلى
النور.

إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم صغيرا
وكبيرا، إلى من يسكنون القلب أغلى
نعمة منحني إياها الله

أبنائي نبض قلبي

أليسيا أمينة

ومحمد وسيم

تاليا فائزة

رعاهم الله بحفظ

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة مخاطر الفساد في المؤسسات الاقتصادية العمومية بالجزائر، من خلال إبراز أهم مخاطر الفساد التي تواجه هذه المؤسسات، وتقييم فعالية الآليات القانونية والمؤسسية والتنظيمية المعتمدة للوقاية منها والحد من آثارها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب منهج دراسة الحالة، حيث تم اختيار المعهد الوطني للتكوينات البيئية كنموذج للتطبيق، مع الاعتماد على تحليل الوثائق الإدارية والتنظيمية ذات الصلة. وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة مخاطر الفساد تمثل مدخلاً حديثاً أكثر فعالية من الاقتصار على الإجراءات العقابية، غير أن نجاحها يبقى مرتبطاً بفعالية الرقابة الداخلية، وترسيخ مبادئ الحوكمة والشفافية، وتحسين التنسيق بين الهيئات الرقابية، وتعزيز الثقافة المؤسسية القائمة على النزاهة والمساءلة. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات إدارة المخاطر، وتوسيع استخدام الرقمنة، وتعزيز التكوين المستمر للموظفين بما يسهم في الحد من مخاطر الفساد وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة مخاطر الفساد، الفساد، المؤسسات العمومية، الحوكمة، الرقابة الداخلية، الجزائر.

Abstract

This study aims to analyze the reality of corruption risk management in Algerian public economic institutions by identifying the main corruption risks they face and evaluating the effectiveness of the legal, institutional, and organizational mechanisms adopted to prevent and mitigate these risks. The study adopts a descriptive–analytical approach combined with a case study methodology, using the National Institute for Environmental Training as the field of application and relying on the analysis of administrative and organizational documents. The findings indicate that corruption risk management represents a modern and more effective approach than relying solely on punitive measures. However, its success depends on the effectiveness of internal control systems, the promotion of governance and transparency, stronger coordination among oversight bodies, and the development of an organizational culture based on integrity and accountability. The study recommends strengthening corruption risk management mechanisms, expanding digitalization, and enhancing continuous staff training to reduce corruption risks and improve the performance of public institutions.

Keywords:

Corruption Risk Management, Corruption, Public Institutions, Governance, Internal Control, Algeria.



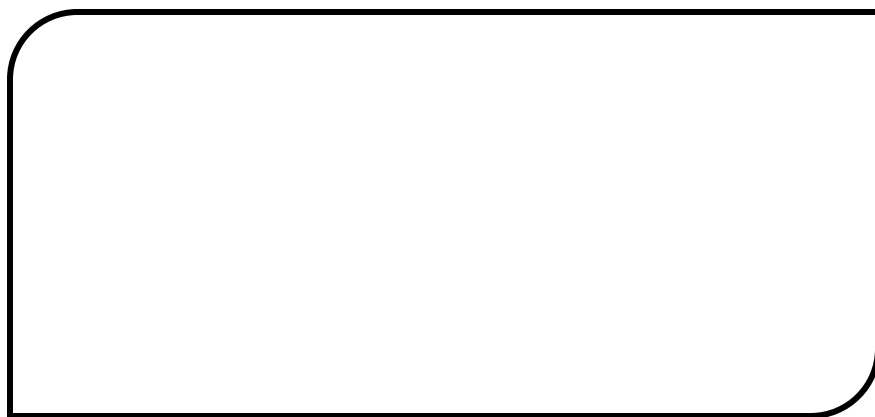
قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الشكر والعرفان
	الاهداء
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	المقدمة
02	1. الإشكالية
04	2. أهمية الدراسة
05	3. أهداف الدراسة
06	4. فرضيات الدراسة
07	5. أسباب اختيار الموضوع
07	6. منهج الدراسة
08	7. حدود الدراسة
09	8. تحديد المفاهيم الأساسية
10	9. الدراسات السابقة
الفصل الأول: الإطار النظري للفساد وإدارة مخاطره	
13	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للفساد
14	• المطلب الأول: مفهوم الفساد (لغوياً واصطلاحياً)
15	• المطلب الثاني: أنواع الفساد
18	• المطلب الثالث: أسباب الفساد وآثاره الاقتصادية والاجتماعية
21	المبحث الثاني: مخاطر الفساد في المؤسسات العمومية
21	• المطلب الأول: مفهوم مخاطر الفساد وأنواعه
22	• المطلب الثاني: مخاطر الفساد داخل المؤسسات العمومية
25	المبحث الثالث: إدارة مخاطر الفساد
25	المطلب الأول: مفهوم إدارة مخاطر الفساد
28	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الإطار القانوني والمؤسسي لمكافحة الفساد في الجزائر

31	المبحث الأول: الإطار القانوني لمكافحة الفساد
31	• المطلب الأول: الاتفاقيات الدولية المصادق عليها من طرف الجزائر
32	• المطلب الثاني: القوانين والتشريعات الوطنية لمكافحة الفساد
35	• المطلب الثالث: تقييم فعالية الإطار القانوني
37	المبحث الثاني: الهيئات والمؤسسات المكلفة بمكافحة الفساد
37	• المطلب الأول: الهيئات الرقابية ودورها
39	• المطلب الثاني: دور القضاء والأجهزة الرقابية
41	• المطلب الثالث: التنسيق بين الهيئات في إدارة مخاطر الفساد
43	المبحث الثالث: تحديات مكافحة الفساد في المؤسسات العمومية
43	• المطلب الأول: التحديات التنظيمية والإدارية
45	• المطلب الثاني: التحديات القانونية والرقابية
46	• المطلب الثالث: معوقات التطبيق في إدارة مخاطر الفساد
48	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة حالة حول إدارة مخاطر الفساد في المعهد الوطني للتكوينات البيئية
51	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
51	• المطلب الأول: نبذة عامة عن المعهد الوطني للتكوينات البيئية
54	• المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام المعهد
57	• المطلب الثالث: طبيعة النشاط والبيئة التي يعمل فيها المعهد
60	المبحث الثاني: تشخيص مخاطر الفساد داخل المعهد
60	• المطلب الأول: مصادر وأشكال الفساد المحتملة داخل المعهد
64	• المطلب الثاني: تقييم مستوى مخاطر الفساد داخل المعهد
69	• المطلب الثالث: تحليل الوثائق الإدارية والتنظيمية
72	المبحث الثالث: آليات إدارة مخاطر الفساد داخل المعهد
72	• المطلب الأول: الإجراءات القانونية المعتمدة داخل المعهد
75	• المطلب الثاني: دور الرقابة الداخلية والتدقيق
79	• المطلب الثالث: اقتراح حلول وتوصيات لتحسين إدارة مخاطر الفساد

83	خلاصة الفصل الثالث
86	الخاتمة العامة
88	المراجع



مقدمة :

تُعدّ ظاهرة الفساد من بين أكثر الظواهر التي أثارت اهتمام الباحثين والهيئات الدولية والحكومات في مختلف دول العالم، نظرًا لما تخلفه من آثار سلبية على مسار التنمية وعلى فعالية المؤسسات، سواء كانت عمومية أو خاصة. فالفساد لم يعد يُنظر إليه باعتباره مجرد انحراف فردي أو تصرف معزول يصدر عن شخص معين، بل أصبح يُفهم على أنه ظاهرة معقدة ومتشابكة، تتداخل فيها عوامل قانونية، وإدارية، واقتصادية، واجتماعية، بل وحتى ثقافية، وهو ما يجعل من معالجته أمرًا يتطلب فهمًا عميقًا لطبيعته وأسبابه وآليات ظهوره داخل البنى التنظيمية للمؤسسات.

إن خطورة الفساد داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية لا تتوقف عند حدود المخالفات القانونية أو التجاوزات الإدارية فحسب، بل تمتد إلى ما هو أبعد من ذلك، إذ تؤثر بشكل مباشر على مردودية المؤسسة، وعلى كفاءة استخدام الموارد، وعلى جودة القرارات المتخذة داخلها. كما ينعكس هذا الفساد على مناخ الاستثمار، وعلى ثقة الأفراد في الإدارة، وعلى صورة المؤسسة في محيطها الاقتصادي والاجتماعي. فإن الفساد لا يمثل فقط سلوكًا منحرفًا ينبغي رده، وإنما يمثل أيضًا خطرًا مؤسسيًا يمكن أن يهدد أهداف المؤسسة وفعاليتها واستقرارها، ويؤثر في قدرتها على أداء مهامها وتحقيق الغايات التي أنشئت من أجلها.

ومن هنا برزت أهمية الانتقال من المقاربة التقليدية التي تركز على مكافحة الفساد بعد وقوعه، إلى مقاربة أكثر حداثة تقوم على إدارة مخاطر الفساد، وهي مقاربة تنطلق من اعتبار الفساد خطرًا محتملاً يجب التعرف عليه مسبقًا، وتحليل مصادره، وتقدير درجة احتمالها، وقياس آثاره المحتملة، ثم وضع الإجراءات المناسبة للوقاية منه أو الحد من آثاره قبل أن يتحول إلى ممارسات فعلية تضر بالمؤسسة. وتكتسي هذه المقاربة أهمية خاصة لأنها تسمح بالانتقال من منطق ردّ الفعل إلى منطق الاستباق، ومن منطق المعالجة الظرفية إلى منطق التسيير المنظم القائم على الوقاية والمتابعة والتقييم المستمر.

وفي الجزائر، يكتسب موضوع الفساد داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية أهمية كبيرة، نظرًا للمكانة التي تحتلها هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني، وللدور الذي تؤديه في تنفيذ السياسات العمومية وتحريك النشاط الاقتصادي. ورغم الجهود التي بذلتها الدولة في سبيل مواجهة الفساد، من خلال سنّ جملة من القوانين، وإنشاء عدد من الهيئات والأجهزة الرقابية، وتعزيز الخطاب الرسمي المرتبط بالنزاهة والشفافية، إلا أن واقع الممارسة ما يزال يطرح عدة تساؤلات حول مدى فعالية هذه الإجراءات، وحول قدرتها الحقيقية على الحد من مخاطر الفساد داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية. فوجود النصوص القانونية لا يعني بالضرورة تحقق الفعالية في التطبيق، كما أن تعدد الأجهزة الرقابية لا يؤدي دائمًا إلى تحقيق نتائج ملموسة، خاصة إذا لم تقترن هذه الجهود بوجود نظم داخلية فعالة لإدارة المخاطر، وبثقافة تنظيمية قائمة على المساءلة والشفافية والرقابة الذاتية.

1. الإشكالية :

يُعتبر الفساد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية، ليس فقط بسبب آثاره المباشرة على الموارد والأداء، وإنما أيضًا بسبب ما يخلقه من اختلالات في التسيير، ومن ضعف في الثقة في المؤسسة وفي قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وشفافية. ورغم تعدد النصوص القانونية، ووجود أجهزة رقابية وهيئات مختصة في مكافحة الفساد، إلا أن استمرار هذه الظاهرة، أو بقاء مخاطرها قائمة داخل عدد من المؤسسات، يدل على أن المشكلة لا ترتبط فقط بوجود الفساد في حد ذاته، بل كذلك بمدى القدرة على التعرف على مخاطره وإدارتها قبل تفاقمها.

فمن الملاحظ أن الكثير من الجهود المبذولة في هذا المجال تركز على الجوانب الردعية والعقابية، في حين أن المقاربة الحديثة أصبحت تؤكد على أهمية الوقاية، وعلى ضرورة دمج إدارة مخاطر الفساد ضمن أدوات التسيير الحديثة داخل المؤسسة. ومن هنا يبرز التساؤل حول مدى حضور هذه

المقاربة داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، وحول طبيعة الآليات المعتمدة لتشخيص المخاطر المرتبطة بالفساد، وتقييمها، ومتابعتها، والحد من آثارها.

كما أن خصوصية المؤسسة العمومية في الجزائر، من حيث ارتباطها بالدولة، وخضوعها لمجموعة من القواعد الإدارية والقانونية، تجعلها فضاءً يحتاج إلى تحليل دقيق للعوامل التي قد تساهم في بروز مخاطر الفساد داخلها، سواء تعلق الأمر بضعف الرقابة الداخلية، أو بقصور التنسيق بين الهيئات المختصة، أو بمحدودية آليات الحوكمة، أو بعدم فعالية الإجراءات الوقائية المعتمدة.

وانطلاقاً من ذلك، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة في السؤال الآتي:

"إلى أي مدى يتمثل واقع مخاطر الفساد داخل المؤسسات العمومية في الجزائر، وما مدى فعالية

الآليات المعتمدة في إدارتها والحد من آثارها؟"

ويتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية عدد من التساؤلات الفرعية، من بينها:

❖ التساؤلات الفرعية للدراسة

(1) ما طبيعة مخاطر الفساد التي يمكن أن تواجه المؤسسات الاقتصادية العمومية، وما أبرز

أشكالها داخل بيئة التسيير؟

(2) ما العوامل والأسباب التي تساهم في ظهور مخاطر الفساد داخل المؤسسات العمومية في

الجزائر؟

(3) إلى أي مدى يساهم الإطار القانوني والمؤسساتي في الجزائر في دعم إدارة مخاطر الفساد

والحد منها داخل هذه المؤسسات؟

(4) ما مدى فعالية آليات الرقابة الداخلية والحوكمة في التقليل من مخاطر الفساد داخل المؤسسة

محل الدراسة؟

2. أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تعالجه، والمتمثل في مخاطر الفساد داخل المؤسسات العمومية، والذي يُعد من القضايا التي لها تأثير مباشر على فعالية التسيير وجودة الأداء المؤسسي. فالتعامل مع الفساد من زاوية المخاطر يمثل تحولاً مهماً في طريقة فهم هذه الظاهرة، حيث لا يتم الاكتفاء برصدها أو وصفها، بل يتم تحليلها باعتبارها عاملاً يمكن أن يهدد استقرار المؤسسة ويؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها. كما تزداد أهمية هذا الموضوع في السياق الجزائري، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه المؤسسات الاقتصادية العمومية في دعم الاقتصاد الوطني، وما يترتب عن ذلك من ضرورة تعزيز الشفافية وتحسين أساليب التسيير والرقابة داخلها.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

(1) إبراز طبيعة مخاطر الفساد داخل المؤسسات العمومية، وتحليل أشكالها المختلفة وانعكاساتها على

الأداء المؤسسي

(2) بيان دور الإطار القانوني والمؤسسي في الجزائر في مواجهة الفساد، وتقييم مدى فعاليته في

الحد من مخاطره

(3) إبراز أهمية اعتماد مقارنة إدارة المخاطر كأداة حديثة للوقاية من الفساد، بدل الاكتفاء بالإجراءات

العقابية التقليدية

(4) توضيح دور الرقابة الداخلية والحوكمة في التقليل من مخاطر الفساد وتعزيز الشفافية داخل المؤسسة

3. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع مخاطر الفساد داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، من خلال محاولة فهم طبيعة هذه المخاطر ومصادرها، ومدى تأثيرها على أداء المؤسسة، إضافة إلى تقييم فعالية الآليات المعتمدة في إدارتها والحد من آثارها. كما تسعى الدراسة إلى إبراز أهمية تبني مقاربة إدارة المخاطر في التعامل مع الفساد، باعتبارها توجهاً حديثاً يركز على الوقاية والاستباق بدل الاكتفاء بالمعالجة بعد وقوع الظاهرة، وذلك في إطار السعي إلى تحسين أساليب التسيير وتعزيز الشفافية داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر.

وتتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

(1) توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالفساد ومخاطره وإدارة هذه المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية

(2) تحليل طبيعة مخاطر الفساد وأهم أشكالها داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية

(3) دراسة الإطار القانوني والمؤسسي لمكافحة الفساد في الجزائر، وتقييم مدى مساهمته في إدارة مخاطره

(4) تشخيص واقع مخاطر الفساد داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال تحليل المعطيات الميدانية

(5) تقييم فعالية الآليات والإجراءات المعتمدة داخل المؤسسة في إدارة مخاطر الفساد

4. فرضيات الدراسة :

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة، ومن خلال التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، تم وضع فرضية عامة تنبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية، والتي تمثل تصوراً أولياً لطبيعة مخاطر الفساد داخل المؤسسات العمومية، وللآليات المعتمدة في إدارتها والحد من آثارها، على أن يتم اختبار هذه الفرضيات من خلال الدراسة الميدانية

❖ الفرضية العامة :

توجد علاقة بين فعالية إدارة مخاطر الفساد داخل المؤسسات العمومية في الجزائر وبين مستوى تطبيق آليات الرقابة الداخلية والحوكمة والإطار القانوني، بما يساهم في التقليل من هذه المخاطر والحد من آثارها على أداء المؤسسة.

❖ الفرضيات الفرعية :

- (1) توجد مخاطر متعددة للفساد داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، تتجلى في أشكال إدارية ومالية وتنظيمية تؤثر على شفافية التسيير
- (2) ترتبط مخاطر الفساد داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر بعوامل متعددة، من أبرزها ضعف الرقابة، وتعقد الإجراءات، وتداخل الصلاحيات، وقصور الحوكمة
- (3) يساهم الإطار القانوني والمؤسسي في الجزائر في الحد من مخاطر الفساد، إلا أن فعاليته تبقى محدودة بسبب صعوبات التطبيق
- (4) تلعب آليات الرقابة الداخلية والحوكمة دوراً مهماً في التقليل من مخاطر الفساد داخل المؤسسة محل الدراسة، وتتوقف فعاليتها على درجة تفعيلها

5. أسباب اختيار الموضوع :

- (1) الأهمية المتزايدة لموضوع الفساد في الدراسات الاقتصادية والإدارية، خاصة في ظل تأثيره المباشر على أداء المؤسسات
- (2) ارتباط الفساد بشكل وثيق بالمؤسسات الاقتصادية العمومية، باعتبارها تعتمد على الموارد العامة وتؤدي دوراً مهماً في الاقتصاد الوطني
- (3) الرغبة في دراسة الفساد من زاوية إدارة المخاطر، باعتبارها مقاربة حديثة تسعى إلى الوقاية بدل الاكتفاء بالمعالجة
- (4) تقييم مدى فعالية الإطار القانوني والمؤسسي في الحد من مخاطر الفساد داخل هذه المؤسسات
- (5) إبراز دور الرقابة الداخلية والحوكمة في التقليل من مخاطر الفساد وتحسين التسيير
- (6) الرغبة في تقديم إضافة علمية يمكن أن تساهم في تحسين أساليب التسيير وتعزيز الشفافية داخل المؤسسات العمومية

6. منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره من أكثر المناهج ملائمة لمثل هذه المواضيع التي تتطلب وصف الظاهرة محل الدراسة، ثم تحليل أبعادها وأسبابها وآثارها، وربط ذلك بالواقع العملي للمؤسسة. فبالجانب الوصفي مكن من تقديم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالفساد ومخاطره وإدارته، في حين سمح الجانب التحليلي بفهم العلاقات القائمة بين هذه المفاهيم، وبحث مدى تجسدها داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية.

كما تم الاستعانة بـ منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وذلك من خلال اختيار مؤسسة اقتصادية عمومية كنموذج للدراسة، بهدف الوقوف على الكيفية التي تتجلى بها مخاطر الفساد داخلها، وتحليل الإجراءات والآليات المعتمدة في إدارتها والوقاية منها. ويسمح هذا المنهج بالانتقال من الطرح العام إلى المعاينة الميدانية، ومن التأطير النظري إلى الفحص العملي للواقع.

❖ مجتمع الدراسة وعينتها :

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع الأفراد المرتبطين بالمؤسسة الاقتصادية العمومية محل الدراسة، وخاصة الفئات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالتسيير والرقابة واتخاذ القرار، مثل الإطارات الإدارية، والموظفين، والعاملين في المصالح ذات الصلة بالرقابة والتدقيق والمتابعة

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها من داخل المؤسسة محل الدراسة بطريقة تسمح بالحصول على معطيات مرتبطة بموضوع البحث، وذلك من خلال التركيز على الفئات الأكثر قدرة على تقديم معلومات ذات صلة بواقع مخاطر الفساد وآليات إدارتها. ويُراعى في ذلك تنوع المستويات الوظيفية وتعدد المهام، حتى تكون المعطيات المتحصل عليها أكثر تعبيراً عن واقع المؤسسة.

7. حدود الدراسة :

(أ) **الحدود المكانية :** اقتصرَت الدراسة الميدانية على مؤسسة اقتصادية عمومية جزائرية تم اختيارها كحالة للدراسة، باعتبارها تمثل نموذجاً يمكن من خلاله الاقتراب من واقع الظاهرة داخل هذا النوع من المؤسسات.

(ب) **الحدود الزمنية :** تغطي الدراسة الفترة الزمنية التي تم خلالها جمع البيانات الميدانية وإنجاز الجانب التطبيقي، إضافة إلى الفترة المرجعية المرتبطة بالوثائق والمعطيات المعتمدة في التحليل.

8. تحديد المفاهيم الأساسية :

تُعد عملية تحديد المفاهيم الأساسية خطوة ضرورية في أي دراسة علمية، لأنها تساهم في توضيح المقصود بالمصطلحات المستعملة، وتحديد إطارها الدلالي بما يتناسب مع موضوع البحث. كما تسمح هذه العملية بتفادي الغموض أو التعدد في الفهم، خاصة عندما يتعلق الأمر بمفاهيم مركبة مثل الفساد ومخاطره وإدارته داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية.

❖ **الفساد** : يُقصد بالفساد عموماً إساءة استعمال السلطة أو الوظيفة العامة لتحقيق مصالح

شخصية، سواء كانت مادية أو معنوية، بما يتعارض مع القوانين والقواعد التنظيمية.

❖ **إدارة مخاطر الفساد** : تُقصد بإدارة مخاطر الفساد مجموعة الإجراءات والآليات التي تهدف إلى

التعرف على مخاطر الفساد وتحليلها وتقييمها، ثم وضع استراتيجيات للوقاية منها أو الحد من

آثارها.

❖ **المؤسسات العمومية** : تُعرّف المؤسسات الاقتصادية العمومية بأنها مؤسسات تابعة للدولة،

تمارس نشاطاً صناعياً وتجارياً، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتخضع لقوانين

وتنظيمات خاصة.

❖ **الرقابة الداخلية** : تُعد الرقابة الداخلية نظاماً من الإجراءات والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسة

لضمان حسن سير العمل، وحماية الموارد، والالتزام بالقوانين.

❖ **الحوكمة** : تشير الحوكمة إلى مجموعة القواعد والمبادئ التي تنظم إدارة المؤسسة، وتضمن

الشفافية والمساءلة وحسن اتخاذ القرار

9. الدراسات السابقة :

(1) الدراسة الأولى :

- الاسم واللقب : عمراوي حياة
- العنوان : الفساد الإداري وآليات مكافحته
- السنة : 2025
- الجامعة : جامعة الحاج لخضر - باتنة
- [تحميل الأطروحة كاملة](#)

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل الإطار القانوني الذي وضعه المشرع الجزائري لمكافحة الفساد الإداري، مع التركيز على فعالية النصوص القانونية والآليات الردعية والوقائية المعتمدة

أهم النتائج:

- وجود منظومة قانونية مهمة لمكافحة الفساد في الجزائر
- اعتماد الجزائر على الاتفاقيات الدولية في تطوير تشريعاتها
- رغم ذلك، تبقى فعالية هذه القوانين مرتبطة بمدى تطبيقها في الواقع

(2) الدراسة الثانية :

- الاسم واللقب :قتال الطيب
- العنوان :آليات مواجهة جرائم الصفقات العمومية في التشريع الجزائري
- السنة 2022
- النوع :أطروحة دكتوراه
- الجامعة :جامعة مولود معمري تيزي وزو
- [تحميل الأطروحة كاملة](#)

هدف الدراسة:

تحليل آليات مكافحة الفساد في مجال الصفقات العمومية، باعتبارها من أكثر المجالات عرضة لمخاطر الفساد داخل المؤسسات العمومية

أهم النتائج:

- الصفقات العمومية تمثل بيئة خصبة لظهور الفساد
- وجود إطار قانوني منظم، لكنه يواجه عراقيل تطبيقية
- وجود عوامل بشرية وتنظيمية تؤثر على فعالية مكافحة الفساد

3) الدراسة الثالثة :

- الاسم واللقب :عربي
- العنوان :دور المجتمع المدني في مكافحة الفساد في الجزائر
- السنة 2019
- النوع :أطروحة دكتوراه
- الجامعة :جامعة قسنطينة 3
- [تحميل الأطروحة كاملة](#)

هدف الدراسة:

دراسة دور المجتمع المدني في مكافحة الفساد، وتحليل مساهمته في دعم الشفافية والرقابة على المؤسسات

أهم النتائج:

- المجتمع المدني يلعب دورًا مهمًا في مكافحة الفساد
- ضعف التنسيق بين الهيئات يحد من الفعالية
- الحاجة إلى تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات

تمهيد الفصل الأول :

يُعدّ الفساد من الظواهر المعقدة التي لا يمكن فهمها أو معالجتها دون الرجوع إلى الإطار النظري الذي يفسّر أبعاده المختلفة، سواء من حيث المفهوم أو الأنواع أو الأسباب، ولهذا جاء هذا الفصل ليُشكل قاعدة أساسية لفهم موضوع الدراسة، حيث تم التطرق في البداية إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالفساد، من خلال توضيح معناه اللغوي والاصطلاحي، ثم الانتقال إلى تصنيف أنواعه المختلفة التي تظهر داخل المؤسسات العمومية، وهو ما يسمح بتحديد أشكال هذه الظاهرة بشكل أدق

المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للفساد

المطلب الأول: مفهوم الفساد (لغويًا واصطلاحًا)

أولاً: المفهوم اللغوي للفساد

عند الرجوع إلى الأصل اللغوي لكلمة الفساد، نجد أن هذا المفهوم في اللغة العربية يحمل دلالات واسعة ترتبط أساسًا بفكرة الخلل والانحراف عن الحالة الطبيعية أو السليمة، فكلمة "الفساد" مشتقة من الفعل "فَسَدَ"، أي بَطَلَ وخرج عن الاعتدال وأصبح غير صالح، ويُستعمل هذا المصطلح لوصف كل ما أصابه خلل أو تغيير سلبي سواء في الأشياء المادية أو في السلوك الإنساني، فنقول فسد الشيء إذا تغيّر عن حالته الأصلية، ونقول فسد الإنسان إذا انحرف عن القيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية المقبولة.

كما أن هذا المفهوم يعكس فكرة أن الفساد ليس مجرد فعل، بل حالة من الاختلال التي تصيب النظام وتؤثر على توازنه، وهو ما يظهر بشكل واضح داخل المؤسسات التي تعاني من سوء التسيير أو غياب الانضباط.

ثانيًا: المفهوم الاصطلاحي للفساد

عند الانتقال إلى المفهوم الاصطلاحي، نجد أن الفساد أصبح يُعرّف بشكل أكثر دقة، خاصة في ظل اهتمام المنظمات الدولية والباحثين بدراسة هذه الظاهرة في السياق الاقتصادي والإداري الحديث، ومن أبرز التعريفات نجد تعريف البنك الدولي الذي يعتبر الفساد بأنه "إساءة استعمال السلطة العامة لتحقيق منفعة خاصة"¹، وهو تعريف يركّز على العلاقة بين السلطة والمصلحة الشخصية، حيث يفترض وجود منصب أو وظيفة يتم استغلالها بطريقة غير مشروعة لتحقيق مكاسب فردية

وفي نفس السياق، نجد أن منظمة الشفافية الدولية قد وسّعت من هذا المفهوم لتعرّف الفساد بأنه "استغلال السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة"، سواء كانت هذه السلطة في القطاع العام أو الخاص، ويلاحظ هنا أن هذا التعريف لم يقتصر على المؤسسات العمومية فقط، بل شمل أيضاً القطاع الخاص، مما يعكس تطور فهم الظاهرة، حيث أصبح الفساد يُنظر إليه كظاهرة شاملة يمكن أن تظهر في مختلف القطاعات²، وأن هذا التعريف يسلط الضوء على فكرة "السلطة الموكلة"، أي أن الفساد يحدث عندما يتم خرق الثقة التي وُضعت في شخص معين، وهو ما يعطي للفساد بعداً أخلاقياً إلى جانب بعده القانوني.

غير أن هذه التعريفات، رغم أهميتها، لا تعكس بشكل كامل تعقيد الظاهرة، خاصة داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث يتداخل الفساد مع عدة عوامل تنظيمية وإدارية، فبعض الدراسات ترى أن الفساد لا يجب أن يُفهم فقط كسلوك فردي، بل كظاهرة نظامية مرتبطة ببيئة مؤسسية تسمح بحدوثه، مثل ضعف الرقابة، غياب الشفافية، أو تعقيد الإجراءات الإدارية.

¹ - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، دليل مكافحة الفساد، تقرير رسمي، 2008، ص 15

² - منظمة الشفافية الدولية، تقرير مؤشر مدركات الفساد، تقرير دولي، 2020، الرابط:

<https://www.transparency.org/en/cpi/2020>

المطلب الثاني: أنواع الفساد

يُعدّ تصنيف الفساد إلى أنواع مختلفة خطوة أساسية لفهم هذه الظاهرة بشكل أعمق، لأن الفساد لا يظهر بشكل واحد أو ثابت، بل يتخذ أشكالاً متعددة تختلف حسب طبيعة المؤسسة، ونوع النشاط، ومستوى السلطة داخلها.

(أ) **الفساد الإداري** : وهو من أكثر أنواع الفساد انتشاراً، الذي يرتبط أساساً بسوء استعمال السلطة داخل الجهاز الإداري، سواء من خلال تعطيل الإجراءات، أو التلاعب بالملفات، أو تقديم خدمات بشكل غير عادل مقابل منفعة شخصية. هذا النوع من الفساد غالباً ما يكون خفياً ويصعب اكتشافه، لأنه يتم داخل العمليات اليومية للمؤسسة، وقد يُبرّر أحياناً تحت غطاء التعقيد الإداري أو الروتين. كما أن خطورته تكمن في كونه يؤثر بشكل مباشر على كفاءة المؤسسة، حيث يؤدي إلى بطء الأداء، وانعدام العدالة بين المتعاملين، مما يخلق بيئة غير صحية للعمل ويُضعف الثقة في الإدارة.³

(ب) **الفساد المالي** : فيعتبر من أخطر أنواع الفساد نظراً لارتباطه المباشر بالموارد المالية للمؤسسة، حيث يشمل كل الممارسات التي تؤدي إلى تحويل الأموال العامة أو استغلالها بطرق غير قانونية، مثل الاختلاس، التلاعب بالحسابات، أو منح صفقات بطرق مشبوهة، وهذا النوع من الفساد له آثار مباشرة على الأداء المالي للمؤسسة، حيث يؤدي إلى خسائر كبيرة قد لا تكون ظاهرة في البداية، لكنها تتراكم مع الوقت وتؤثر على استقرار المؤسسة وقدرتها على الاستثمار والتوسع، كما أن الفساد المالي غالباً ما يكون مرتبطاً بشبكات من العلاقات داخل المؤسسة وخارجها، مما يجعله أكثر تعقيداً وصعوبة في الكشف، والفساد المالي لا يحدث بشكل معزول،

³ - قويدر بوقفة، الفساد الإداري في الجزائر بين الواقع وآليات المكافحة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2016، ص 33، الرابط: <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/bitstream/123456789/1023/1/الفساد%20الإداري.pdf>

بل هو نتيجة لضعف أنظمة الرقابة المالية وغياب الشفافية في تسيير الموارد، وهو ما يجعله مؤشراً على وجود خلل عميق في نظام الحوكمة داخل المؤسسة⁴.

(ج) **الفساد الاقتصادي** : إلى جانب الفساد الإداري والمالي، يظهر أيضاً ما يُعرف بالفساد الاقتصادي، وهو نوع أوسع يشمل كل الممارسات التي تؤثر على التوازن الاقتصادي داخل المؤسسة أو السوق، مثل الاحتكار، التلاعب بالأسعار، أو استغلال النفوذ لتحقيق مكاسب اقتصادية غير مشروعة، وهذا النوع من الفساد غالباً ما يتجاوز حدود المؤسسة ليؤثر على الاقتصاد ككل، خاصة عندما يتعلق الأمر بمؤسسات عمومية تلعب دوراً استراتيجياً في السوق، كما أن الفساد الاقتصادي يعكس في كثير من الأحيان تداخل المصالح بين الفاعلين الاقتصاديين وصناع القرار، مما يجعل من الصعب الفصل بين ما هو قانوني وما هو غير قانوني، ويمكن اعتبار هذا النوع من الفساد نتيجة لضعف الإطار التنظيمي أو عدم تطبيق القوانين بشكل صارم، وهو ما يسمح لبعض الفاعلين باستغلال الثغرات لتحقيق مكاسب على حساب المنافسة العادلة⁵.

(د) **الفساد الصغير | الكبير** : كما يمكن التمييز بين الفساد الصغير (البسيط) والفساد الكبير (المنظم)، حيث يشير الفساد الصغير إلى الممارسات اليومية البسيطة مثل الرشوة الصغيرة أو استغلال النفوذ في الأمور الإدارية البسيطة، وهو النوع الأكثر انتشاراً لأنه يحدث بشكل متكرر وقد يُنظر إليه أحياناً كأمر عادي داخل بعض البيئات.

أما الفساد الكبير، فيتعلق بمستويات عليا من السلطة، ويشمل صفقات كبرى أو قرارات استراتيجية يتم التلاعب بها لتحقيق مصالح خاصة، وغالباً ما يكون هذا النوع من الفساد أكثر خطورة لأنه يؤثر على السياسات العامة وعلى توجهات المؤسسة أو حتى الدولة، ويمكن القول أن الفساد

⁴ - علي حمودي، الفساد المالي وآثاره على الاقتصاد الوطني، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، 2018، ص 77، الرابط: http://dspace.univ-oran2.dz/xmlui/bitstream/123456789/2210/1/الفساد_المالي.pdf

⁵ - عبد القادر قاضي، الفساد الاقتصادي وآثاره على التنمية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2015، ص 52، الرابط: <https://bu.umc.edu.dz/theses/economie/QA1234.pdf>

الصغير قد يكون مؤشراً على وجود ثقافة فساد داخل المؤسسة، بينما الفساد الكبير يعكس وجود خلل في نظام الحوكمة والرقابة، وبالتالي فإن التعامل مع هذين النوعين يتطلب استراتيجيات مختلفة⁶.

هـ) **الفساد التنظيمي** : ويمكن الإشارة إلى الفساد التنظيمي، وهو نوع أقل وضوحاً لكنه لا يقل خطورة، حيث يتعلق بكيفية تصميم الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة بطريقة قد تفتح المجال أمام الفساد، مثل غياب الفصل بين المهام، أو تركيز السلطة في يد شخص واحد، أو عدم وجود آليات واضحة للمساءلة، وهذا النوع من الفساد لا يظهر في شكل أفعال مباشرة، بل في شكل ثغرات تنظيمية تسمح بحدوث الفساد دون أن يتم اكتشافه بسهولة⁷.

ومن هنا تأتي أهميته في إطار دراسة "مخاطر الفساد"، لأنه يمثل المصدر الأساسي الذي تنشأ منه باقي الأنواع، وبالتالي، فإن معالجة الفساد لا يجب أن تقتصر على الأفراد، بل يجب أن تشمل أيضاً إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وآليات عملها.

جدول رقم 01 : جدول تلخيصي لأنواع الفساد

نوع الفساد	التعريف المختصر	الخصائص الأساسية	أمثلة داخل المؤسسات العمومية	درجة الخطورة
الفساد الإداري	سوء استعمال السلطة الإدارية لتحقيق مصالح شخصية	يحدث في الإجراءات اليومية، صعب الكشف، مرتبط بالبيروقراطية	تعطيل الملفات، المحاباة في الخدمات، تفضيل أشخاص	متوسطة (لكن خطيرة على المدى الطويل)
الفساد المالي	التلاعب أو الاستيلاء على الأموال بطرق غير قانونية	مرتبط بالحسابات والصفقات، غالباً منظم	اختلاس، تضخيم فواتير، صفقات مشبوهة	عالية جداً
الفساد الاقتصادي	ممارسات تؤثر على التوازن الاقتصادي	يتجاوز المؤسسة إلى السوق، مرتبط بالنفوذ	احتكار، تلاعب بالأسعار، استغلال النفوذ	عالية
الفساد السياسي	استغلال السلطة السياسية لتحقيق مصالح خاصة	مرتبط بصنع القرار، تأثيره واسع	توجيه المشاريع، تعيينات غير شفافة	عالية جداً
الفساد الصغير	ممارسات بسيطة	منتشر، يُعتبر "عادي"	رشوة صغيرة، خدمات	منخفضة ظاهرياً (لكن)

⁶ - منصور عبد الكريم، ظاهرة الفساد الإداري والمالي، كتاب، دار المسيرة، عمان، 2014، ص 91
⁷ - بشير محمد، الحوكمة ودورها في الحد من الفساد، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2017، ص 66، الرابط: <http://dSPACE.univ-setif2.dz/xmlui/bitstream/123456789/1980/1/pdfالحوكمة.pdf>

ومتكررة	في بعض الحالات	مقابل منفعة	تراكمية
فساد على مستوى عالي ومنظم	يشمل صفقات كبرى وقرارات استراتيجية	صفقات عمومية ضخمة غير شفافة	خطر جدًا
انحراف داخل جهاز العدالة	يؤثر على تطبيق القانون	تعطيل قضايا، التأثير على الأحكام	خطر جدًا (يضر الردع)
استغلال الأنظمة المعلوماتية بشكل غير قانوني	حديث، صعب الكشف، تقني	التلاعب بالبيانات، اختراق الأنظمة	متزايد الخطورة
سلوكيات اجتماعية تشجع الفساد	مرتبط بالثقافة والعادات	المحسوبية، "المعرفة"، الوساطة	متوسط لكن عميق التأثير
خلل في هيكل المؤسسة يسمح بالفساد	غير ظاهر مباشرة، بنيوي	غياب الرقابة، تركيز السلطة	خطر جدًا (مصدر باقي الأنواع)

من خلال هذا التصنيف، يمكن ملاحظة أن أنواع الفساد لا تعمل بشكل منفصل، بل هي مترابطة بشكل كبير، حيث أن الفساد التنظيمي مثلاً يُعتبر الأساس الذي يسمح بظهور الفساد الإداري والمالي، في حين أن الفساد السياسي قد يوفر الحماية لباقي الأنواع. كما أن الفساد الصغير، رغم بساطته، قد يتحول مع الوقت إلى فساد كبير إذا لم يتم التحكم فيه، وهو ما يعكس الطبيعة التراكمية لهذه الظاهرة داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية.

المطلب الثالث: أسباب الفساد وآثاره الاقتصادية والاجتماعية

1) أسباب الفساد

تُعد الأسباب الإدارية والتنظيمية من أهم العوامل التي تساهم في انتشار الفساد داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث يرتبط الفساد في كثير من الحالات بضعف أنظمة الرقابة الداخلية وغياب آليات فعالة للمساءلة. فعندما تكون الإجراءات غير واضحة أو معقدة بشكل مفرط، فإن ذلك يفتح المجال أمام الموظفين لاستغلال الثغرات لتحقيق مصالح شخصية، خاصة في غياب الشفافية. كما أن تركيز السلطة في يد عدد محدود من المسؤولين، دون وجود فصل واضح بين المهام، يؤدي إلى خلق بيئة تسمح باتخاذ قرارات فردية قد تكون منحازة أو غير قانونية. ومن الناحية التحليلية، يمكن القول أن هذه

الأسباب لا ترتبط فقط بسوء التسيير، بل تعكس خللاً بنيوياً في طريقة تنظيم المؤسسة، حيث يصبح الفساد نتيجة طبيعية لضعف النظام وليس مجرد انحراف فردي، وهو ما يجعل معالجته تتطلب إصلاحات هيكلية وليس فقط إجراءات عقابية⁸.

كما تلعب الأسباب الاقتصادية دوراً مهماً في انتشار الفساد، خاصة في البيئات التي تعاني من اختلالات في توزيع الموارد أو ضعف في الأجور مقارنة بتكاليف المعيشة. ففي مثل هذه الحالات، قد يلجأ بعض الأفراد إلى ممارسات غير قانونية كوسيلة لتعويض النقص في الدخل أو لتحسين وضعهم المادي، وهو ما يخلق نوعاً من التبرير غير المباشر للفساد. إضافة إلى ذلك، فإن ضعف المنافسة الاقتصادية واحتكار بعض القطاعات من طرف مؤسسات معينة قد يؤدي إلى غياب الحوافز لتحسين الأداء، مما يفتح المجال أمام ممارسات غير شفافة. ويمكن اعتبار الفساد في هذه الحالة نتيجة لاختلال التوازن الاقتصادي، حيث تتحول المؤسسة من أداة لتحقيق التنمية إلى وسيلة لتحقيق مكاسب فردية، خاصة في غياب رقابة فعالة على تسيير الموارد⁹.

إلى جانب ذلك، لا يمكن إغفال الأسباب الاجتماعية والثقافية التي تُعتبر من أخطر العوامل التي تُساهم في ترسيخ الفساد، حيث أن بعض السلوكيات مثل المحاباة والوساطة قد تصبح مقبولة اجتماعياً، بل يُنظر إليها أحياناً كوسيلة عادية لتسهيل الإجراءات. وهذا ما يُضعف من قيمة النزاهة ويجعل من الصعب التمييز بين ما هو قانوني وما هو غير قانوني. كما أن ضعف الوعي المجتمعي بخطورة الفساد، وغياب ثقافة التبليغ عنه، يساهمان في استمراره وانتشاره. ويمكن القول أن الفساد في هذه الحالة لا يكون

⁸ - عبد الكريم بن عطاء الله، الفساد الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2018، ص 61، الرابط: http://thesis.univ-biskra.dz/3120/1/الفساد_الإداري.pdf.

⁹ - محمد الأمين بوزيان، الفساد الاقتصادي وأثره على التنمية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2017، ص 89، الرابط: <http://dspace.univ-tlemcen.dz/handle/112/4567>.

مفروضًا على الأفراد، بل نابعًا من البيئة الاجتماعية التي يعيشون فيها، مما يجعل مكافحته أكثر تعقيدًا لأنه يتطلب تغييرًا في القيم والسلوكيات وليس فقط في القوانين¹⁰.

كما تُعتبر الأسباب القانونية من العوامل الأساسية التي تُساهم في انتشار الفساد، خاصة في حالة ضعف تطبيق القوانين أو وجود ثغرات تشريعية يمكن استغلالها. فحتى في حالة وجود نصوص قانونية صارمة، فإن غياب التطبيق الفعلي أو ضعف أجهزة الرقابة يجعل هذه القوانين غير فعالة. كما أن طول الإجراءات القضائية وتعقدها قد يُشجع بعض الأفراد على اللجوء إلى طرق غير قانونية لتسريع مصالحهم. ومن الناحية التحليلية، يمكن القول أن الفساد لا ينتج فقط عن غياب القوانين، بل عن ضعف فعاليتها، حيث تتحول النصوص القانونية إلى مجرد إطار نظري لا يُطبق بشكل فعلي، وهو ما يُفقد دورها الردعي¹¹.

ثانيًا: الآثار الاقتصادية والاجتماعية للفساد

تُعتبر الآثار الاقتصادية للفساد من أخطر النتائج التي تترتب عن هذه الظاهرة، حيث يؤدي الفساد إلى إضعاف كفاءة المؤسسات الاقتصادية العمومية من خلال سوء تخصيص الموارد، وتوجيه الاستثمارات نحو مشاريع غير منتجة أو ذات مردودية ضعيفة. كما أن الفساد يؤدي إلى زيادة التكاليف، سواء من خلال تضخيم الفواتير أو منح الصفقات بطرق غير شفافة، مما يؤثر بشكل مباشر على الميزانية العامة¹².

¹⁰ - عبد القادر زروقي، الفساد الاجتماعي في الجزائر وتأثيره على التنمية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، 2016، ص 47، الرابط:

<https://dspace.univ-alger2.dz/xmlui/handle/123456789/2345>

¹¹ - سليمان بن عيسى، الإطار القانوني لمكافحة الفساد في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2019، ص 112، الرابط:

<https://bu.umc.edu.dz/theses/droit/DB5678.pdf>

¹² - عبد الحميد بن صالح، الفساد وتأثيره على الأداء الاقتصادي للمؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2018، ص 73، الرابط:

<http://dspace.univ-oran.dz/xmlui/handle/123456789/3210>

أما على المستوى الاجتماعي، فإن الفساد يؤدي إلى انتشار الشعور بعدم العدالة داخل المجتمع، حيث يشعر الأفراد أن الفرص لا تُوزع بشكل عادل، بل تعتمد على العلاقات الشخصية أو النفوذ. وهذا ما يُضعف الثقة بين المواطن والمؤسسات، ويؤدي إلى تراجع المشاركة في الحياة العامة. كما أن الفساد قد يُساهم في زيادة الفوارق الاجتماعية، حيث يستفيد منه فئة معينة على حساب باقي المجتمع ولا يؤثر فقط على الاقتصاد، بل يُهدد الاستقرار الاجتماعي، لأنه يُضعف من القيم الأساسية مثل العدالة والمساواة¹³.

المبحث الثاني: مخاطر الفساد في المؤسسات العمومية

المطلب الأول: مفهوم مخاطر الفساد وأنواعه

يُعتبر مفهوم "مخاطر الفساد" من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال التسيير، حيث لم يعد الفساد يُنظر إليه فقط كسلوك منحرف يجب معاقبته، بل أصبح يُفهم كخطر محتمل يمكن أن يهدد استقرار المؤسسة ويؤثر على أدائها، فمخاطر الفساد تشير إلى احتمال حدوث ممارسات فاسدة داخل المؤسسة، وما قد يترتب عنها من آثار سلبية سواء على المستوى المالي أو الإداري أو حتى الاستراتيجي. وهذا المفهوم يُمثل تحولاً مهماً في طريقة التفكير، حيث يتم الانتقال من منطق رد الفعل إلى منطق التوقع والوقاية، أي محاولة اكتشاف نقاط الضعف داخل المؤسسة قبل أن تتحول إلى حالات فساد فعلية، ومخاطر الفساد لا ترتبط فقط بوجود نية للفساد، بل بوجود بيئة تسمح به، مثل غياب الرقابة، أو ضعف الشفافية، أو تركيز السلطة، وهو ما يجعل إدارة هذه المخاطر جزءاً أساسياً من التسيير الحديث للمؤسسات الاقتصادية العمومية¹⁴.

¹³ - نادية بوعلام، الفساد وأثره على التماسك الاجتماعي، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2017، ص 55، الرابط:

<http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/handle/123456789/2100>

¹⁴ - عبد الحكيم لطرش، إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2018، ص 39، الرابط:

<http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/handle/123456789/2456>

أما فيما يتعلق بأنواع مخاطر الفساد داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، فيمكن تصنيفها إلى عدة أنواع حسب طبيعة تأثيرها ومجال ظهورها. فنجد أولاً المخاطر المالية المرتبطة بالفساد، والتي تشمل كل التهديدات التي قد تؤدي إلى خسائر مالية نتيجة ممارسات غير قانونية مثل الاختلاس أو التلاعب بالحسابات أو منح الصفقات بطرق غير شفافة وهذا النوع من المخاطر يُعتبر من أخطر الأنواع لأنه يؤثر بشكل مباشر على الموارد المالية للمؤسسة، وقد يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب تعويضها. كما أن هذه المخاطر غالباً ما تكون مرتبطة بضعف أنظمة الرقابة المالية وغياب التدقيق المستمر، وهو ما يجعلها مؤشراً على خلل عميق في نظام التسيير¹⁵.

المطلب الثاني: مخاطر الفساد داخل المؤسسات العمومية

تُعدّ مخاطر الفساد داخل المؤسسات الاقتصادية من أخطر التهديدات التي قد تواجهها هذه المؤسسات، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات العمومية التي تعتمد بشكل كبير على الموارد العامة وتتحمل مسؤولية تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية في نفس الوقت. ومن أبرز هذه المخاطر، نجد خطر ضعف الكفاءة التشغيلية، حيث يؤدي انتشار الممارسات الفاسدة إلى تعطيل سير العمل، وإضعاف الإنتاجية، وخلق نوع من الفوضى داخل التنظيم الإداري. فعندما يتم اتخاذ القرارات بناءً على المصالح الشخصية بدل المعايير المهنية، فإن ذلك يؤدي إلى سوء استغلال الموارد البشرية والمادية، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على أداء المؤسسة.¹⁶

كما أن من أهم مخاطر الفساد داخل المؤسسات الاقتصادية، خطر التبذير وسوء تخصيص الموارد، حيث يتم توجيه الموارد المالية والمادية نحو مشاريع أو أنشطة لا تحقق القيمة المضافة المطلوبة،

¹⁵ - يوسف بن عيسى، المخاطر المالية في المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2017، ص 58، الرابط: <http://dspace.univ-oran.dz/xmlui/handle/123456789/2890>

¹⁶ - رشيد بن خدة، الفساد وتأثيره على الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2017، ص 54، الرابط: <https://dspace.univ-alger3.dz/xmlui/handle/123456789/2105>

وذلك نتيجة لوجود مصالح خاصة أو ضغوط داخلية. وهذا النوع من المخاطر يؤثر بشكل مباشر على التوازن المالي للمؤسسة، حيث يؤدي إلى زيادة النفقات دون تحقيق نتائج ملموسة. كما أن هذا الوضع قد يؤدي إلى فقدان فرص استثمارية مهمة، خاصة عندما يتم إقصاء المشاريع الأكثر جدوى لصالح مشاريع أقل كفاءة.¹⁷

إضافة إلى ذلك، يشكل الفساد خطراً كبيراً على نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة، حيث يؤدي إلى إضعاف فعالية هذه الأنظمة أو حتى تعطيلها في بعض الحالات. فعندما يكون هناك تواطؤ بين بعض الموظفين أو المسؤولين، فإن ذلك قد يؤدي إلى تجاوز الإجراءات الرقابية أو التلاعب بها، مما يسمح بمرور ممارسات غير قانونية دون اكتشافها. كما أن ضعف الرقابة قد يُشجع على تكرار هذه الممارسات، مما يؤدي إلى ترسيخ الفساد داخل المؤسسة. غير أن هذا الخطر يُعتبر من أخطر المخاطر، لأنه يمس الأداة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في حماية نفسها من الانحرافات، وبالتالي فإن أي خلل فيه يفتح المجال أمام باقي أنواع الفساد.¹⁸

كما يُعتبر خطر فقدان الثقة من أهم النتائج المترتبة عن الفساد داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث يؤدي انتشار الممارسات الفاسدة إلى تراجع ثقة المتعاملين، سواء كانوا شركاء أو زبائن أو حتى موظفين داخل المؤسسة. وهذا الأمر قد ينعكس بشكل مباشر على نشاط المؤسسة، حيث يُصبح من الصعب جذب استثمارات جديدة أو الحفاظ على العلاقات القائمة. كما أن فقدان الثقة لا يقتصر على

¹⁷ - عبد القادر حمدي، تسيير الموارد المالية في المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2016، ص 63، الرابط: <https://bu.umc.edu.dz/theses/gestion/GM4567.pdf>

¹⁸ - نذير بوزيدي، الرقابة الداخلية ودورها في الحد من الفساد، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2018، ص 49، الرابط: <http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/handle/123456789/2601>

الجانب الخارجي، بل يشمل أيضاً الجانب الداخلي، حيث يؤدي إلى تراجع معنويات الموظفين وفقدانهم للانتماء للمؤسسة.¹⁹

ومن المخاطر المهمة أيضاً، خطر التعرض للعقوبات القانونية والتنظيمية، حيث أن اكتشاف حالات فساد داخل المؤسسة قد يؤدي إلى فرض عقوبات مالية أو إدارية، مثل الغرامات أو المتابعات القضائية أو حتى تغيير الإدارة. وهذا النوع من المخاطر يُعتبر مباشراً، لأنه قد يؤدي إلى خسائر مالية فورية، بالإضافة إلى التأثير على سمعة المؤسسة. كما أن تكرار هذه الحالات قد يؤدي إلى وضع المؤسسة تحت رقابة مشددة، مما يُقيد حريتها في التسيير.²⁰

وأخيراً، يمكن التطرق إلى خطر التأثير على القرارات الاستراتيجية، حيث أن الفساد قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة أو منحازة، خاصة عندما تكون هناك مصالح شخصية أو ضغوط داخلية تؤثر على صانع القرار. وهذا النوع من المخاطر يُعتبر من أخطر الأنواع، لأنه لا يؤثر فقط على الوضع الحالي للمؤسسة، بل يمتد تأثيره إلى مستقبلها، حيث قد يؤدي إلى فشل مشاريع كبرى أو ضياع فرص استثمارية مهمة. ومن الناحية التحليلية، يمكن القول أن هذا الخطر يعكس مستوى متقدم من الفساد، حيث لا يقتصر الأمر على ممارسات يومية، بل يمتد إلى التأثير على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.²¹

¹⁹ - ليلي بن شني، الثقة التنظيمية وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2019، ص 71،

²⁰ - سفيان زروقي، المسؤولية القانونية للمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 1، 2017، ص 82، الرابط: <https://dspace.univ-alger.dz/xmlui/handle/123456789/2789>

²¹ - أمين بوحفص، اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2020، ص 95، الرابط: <http://thesis.univ-biskra.dz/4789/1/> اتخاذ القرار.pdf

المبحث الثالث: إدارة مخاطر الفساد

المطلب الأول: مفهوم إدارة مخاطر الفساد

يُعتبر مفهوم إدارة مخاطر الفساد من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال التسيير، حيث جاء نتيجة لتطور الفكر الإداري الذي لم يعد يكتفي بمعالجة الفساد بعد وقوعه، بل يسعى إلى التنبؤ به ومنعه قبل حدوثه. فإدارة مخاطر الفساد تعني مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تحديد مصادر الفساد المحتملة داخل المؤسسة، وتحليلها، وتقييم درجة خطورتها، ثم وضع آليات للتقليل من احتمال وقوعها أو الحد من آثارها في حالة حدوثها. وهذا المفهوم يُمثل انتقالاً من منطق تقليدي يعتمد على العقاب إلى منطق استباقي يقوم على الوقاية، وهو ما يُعتبر أكثر فعالية خاصة داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تتعامل مع موارد كبيرة ومعقدة.²²

وإدارة مخاطر الفساد لا تركز فقط على السلوك الفردي، بل على النظام ككل، أي أنها تهتم بكيفية تصميم الإجراءات والرقابة بشكل يمنع حدوث الفساد من الأساس، وهو ما يجعلها أداة استراتيجية في التسيير الحديث.

كما أن إدارة مخاطر الفساد تعتمد على منهجية علمية تقوم على عدة مراحل مترابطة، تبدأ بتحديد المخاطر، ثم تحليلها، وتقييمها، وأخيراً وضع خطط للتعامل معها. ففي المرحلة الأولى، يتم التعرف على جميع الأنشطة أو العمليات التي قد تكون عرضة للفساد، مثل الصفقات العمومية أو التسيير المالي أو الموارد البشرية. أما في المرحلة الثانية، فيتم تحليل هذه المخاطر من حيث أسبابها والعوامل التي تساعد على حدوثها. وفي المرحلة الثالثة، يتم تقييم المخاطر من خلال تحديد درجة احتمال حدوثها وتأثيرها على

²² - أحمد بن زيد، إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2018، ص 35، الرابط:

<http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/handle/123456789/2700>

المؤسسة. وأخيراً، يتم وضع استراتيجيات للحد من هذه المخاطر، مثل تعزيز الرقابة أو تحسين الشفافية.²³

(1) تعزيز القيم الأخلاقية والثقافة التنظيمية : لا يمكن لأي نظام وقائي أن يكون فعالاً دون وجود ثقافة تنظيمية تقوم على النزاهة والالتزام بالقيم الأخلاقية. فالمؤسسة التي تشجع على الصدق والشفافية، وتُعاقب السلوكيات غير القانونية، تكون أقل عرضة للفساد.²⁴

(2) اعتماد أنظمة التبليغ عن الفساد: تُعتبر آلية التبليغ من الوسائل الحديثة التي تُساعد على الكشف المبكر عن الفساد، حيث يتم تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن الممارسات غير القانونية دون الخوف من الانتقام. غير أن نجاح هذه الآلية يتطلب توفير حماية قانونية للمبلغين، إضافة إلى ضمان سرية المعلومات، غير أن هذه الآلية تُعتبر من أكثر الوسائل فعالية، لأنها تعتمد على المعلومات الداخلية التي يصعب الوصول إليها بطرق أخرى، لكنها في نفس الوقت تحتاج إلى بيئة تنظيمية داعمة حتى تتجح.²⁵

(3) رقمنة الإدارة وتبسيط الإجراءات: تُعتبر الرقمنة من أهم الوسائل الحديثة للوقاية من الفساد، حيث تُساهم في تقليل التعامل المباشر بين الموظف والمتعامل، وهو ما يُقلل من فرص الرشوة أو المحاباة. كما أن الأنظمة الرقمية تُتيح تتبع العمليات بشكل دقيق، مما يُسهل عملية الرقابة.

²³ - محمد بن عيسى، منهجية إدارة المخاطر في المؤسسات، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2019، ص 68، الرابط: <https://bu.umc.edu.dz/theses/gestion/MG8901.pdf>

²⁴ - سميرة بن خدة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الفساد، رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2019، ص 72، الرابط: <http://dspace.univ-oran.dz/xmlui/handle/123456789/3550>

²⁵ - أحمد بوقرة، آليات التبليغ عن الفساد في المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2018، ص 64، الرابط: <http://thesis.univ-biskra.dz/4012/1/pdf> التبليغ عن الفساد

إضافة إلى ذلك، فإن تبسيط الإجراءات الإدارية يُقلل من التعقيد الذي قد يُستغل لتحقيق مصالح غير قانونية.²⁶

(4) **التكوين المستمر للموظفين وتعزيز الكفاءة :** يُعدّ التكوين المستمر من الوسائل المهمة للوقاية من الفساد، حيث يُساهم في رفع مستوى وعي الموظفين بالقوانين والإجراءات، ويُقلل من الأخطاء التي قد تُستغل لاحقاً في ممارسات فاسدة. كما أن تحسين كفاءة الموظفين يُقلل من الاعتماد على الوساطة أو العلاقات الشخصية. ومن الناحية التحليلية، يمكن القول أن نقص التكوين يُعتبر من العوامل غير المباشرة التي تُساهم في الفساد، وبالتالي فإن الاستثمار في الموارد البشرية يُعد من أهم وسائل الوقاية.²⁷

كما تُساهم الحوكمة في تعزيز مبدأ الشفافية داخل المؤسسة، وهو ما يُعتبر من أهم الوسائل الوقائية ضد الفساد. فالشفافية تعني إتاحة المعلومات بشكل واضح ودقيق، سواء كانت تتعلق بالقرارات الإدارية أو بالوضع المالي للمؤسسة، وهو ما يُقلل من فرص التلاعب أو إخفاء المعلومات. كما أن الشفافية تُسهل عملية الرقابة، سواء كانت داخلية أو خارجية، لأنها تُوفر المعطيات اللازمة لتقييم الأداء.²⁸

كما تلعب الحوكمة دوراً مهماً في تنظيم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث تُفرض مجموعة من القواعد التي تضمن أن تكون القرارات مبنية على معايير موضوعية وليس على المصالح

²⁶ - خالد بن عمار، التحول الرقمي ودوره في مكافحة الفساد، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، 2020، ص 81، الرابط:

<https://dspace.univ-alger2.dz/xmlui/handle/123456789/3000>

²⁷ - ليلي بوشارب، تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2017، ص 69، الرابط:

<http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/handle/123456789/2400>

²⁸ - سمير قندوز، الشفافية كآلية لمكافحة الفساد، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2018، ص 58،

الشخصية. فوجود لجان مختصة، واعتماد مبدأ التشاور، وتوثيق القرارات، كلها عناصر تُساهم في تقليل فرص التلاعب أو الانحراف²⁹.

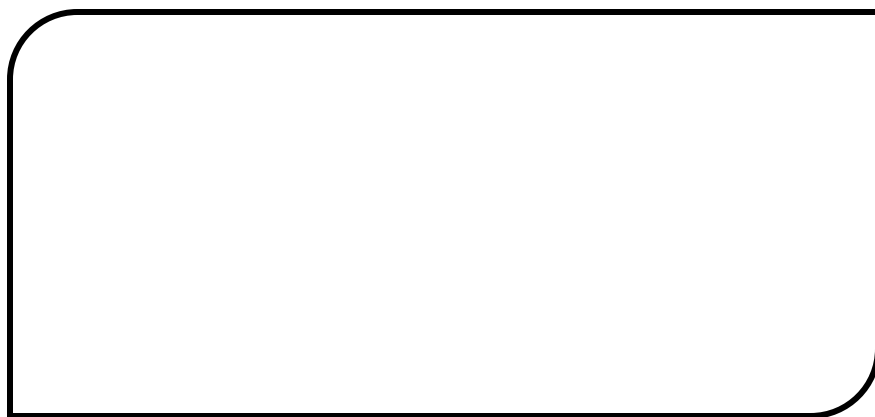
خلاصة الفصل الأول :

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يمكن القول أن الفساد لم يعد مجرد سلوك فردي بسيط، بل أصبح ظاهرة معقدة تتداخل فيها عدة عوامل وتظهر في أشكال متعددة داخل المؤسسات الاقتصادية. كما أن تحليل أنواعه وأسبابه يُظهر أن الفساد لا ينشأ بشكل عشوائي، بل نتيجة بيئة تنظيمية واجتماعية تسمح بحدوثه واستمراره.

كما تبين أن مخاطر الفساد لا تقتصر فقط على الجانب المالي، بل تمتد لتشمل الأداء، والقرارات، والسمعة، وهو ما يجعل من الضروري التعامل معها بطريقة منهجية. وفي هذا السياق، برزت أهمية إدارة مخاطر الفساد كأداة حديثة تعتمد على الوقاية بدل المعالجة، من خلال تحديد المخاطر وتحليلها ووضع آليات للحد منها.

وأخيراً، يتضح أن الحوكمة تُعتبر من أهم الركائز التي يمكن أن تُساهم في الحد من الفساد، لأنها توفر إطاراً قائماً على الشفافية والمساءلة والتنظيم الجيد. وبذلك، فإن هذا الفصل يُمثل قاعدة نظرية ضرورية لفهم الظاهرة، والانتقال في الفصل الموالي إلى دراسة الإطار القانوني والمؤسساتي لمكافحة الفساد في الجزائر.

²⁹ - عيد الله بن عمر، اتخاذ القرار في ظل الحوكمة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2018، ص 79



الفصل الثاني : الاطار القانوني والمؤسساتي لمكافحة الفساد في الجزائر

المبحث الأول: الاطار القانوني لمكافحة الفساد

المطلب الأول: الاتفاقيات الدولية المصادق عليها من طرف الجزائر

المطلب الثاني: القوانين والتشريعات الوطنية لمكافحة الفساد

المطلب الثالث: تقييم فعالية الاطار القانوني

المبحث الثاني: الهيئات والمؤسسات المكلفة بمكافحة الفساد

المطلب الأول: الهيئات الرقابية ودوره

المطلب الثاني: دور القضاء والأجهزة الرقابية

المطلب الثالث: التنسيق بين الهيئات في إدارة مخاطر الفساد

المبحث الثالث: تحديات مكافحة الفساد في المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول: التحديات التنظيمية والادارية

المطلب الثاني: التحديات القانونية والرقابية

المطلب الثالث: معوقات التطبيق في إدارة مخاطر الفساد

خلاصة الفصل الثاني

تمهيد الفصل الثاني

ينتقل هذا الفصل من الطرح النظري لظاهرة الفساد إلى دراسة إطارها القانوني والمؤسساتي، باعتبار أن مكافحتها لا ترتبط فقط بالجانب الأخلاقي أو التحليلي، بل بمدى توفر قوانين فعالة ومؤسسات قادرة على تطبيقها في الواقع. ورغم أن الجزائر تمتلك منظومة قانونية مدعّمة باتفاقيات دولية، إلا أن الإشكال يظل مطروحاً حول فعالية هذه القوانين على مستوى التطبيق، خاصة في ظل تعقيد التسيير وضعف التنسيق بين الهيئات المعنية.

المبحث الأول: الإطار القانوني لمكافحة الفساد

المطلب الأول: الاتفاقيات الدولية المصادق عليها من طرف الجزائر

إنّ دراسة الإطار القانوني لمكافحة الفساد في الجزائر لا تكتمل دون التطرق إلى البعد الدولي، باعتبار أن الفساد لم يعد ظاهرة محصورة داخل الحدود الوطنية، بل أصبح يرتبط بشبكات معقدة تتجاوز الإطار المحلي، خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي وتزايد التعاملات العابرة للحدود. وجاء انخراط الجزائر في عدد من الاتفاقيات الدولية ليُشكل خطوة مهمة نحو إدماج المعايير الدولية في منظومتها القانونية، غير أنّ هذا الانخراط يطرح في الوقت نفسه إشكالية تتعلق بمدى قدرة هذه الاتفاقيات على إحداث أثر فعلي داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، وليس فقط على مستوى الالتزام الشكلي. فالملاحظة الأساسية هنا أن المصادقة على الاتفاقيات لا تعني بالضرورة تحقق الفعالية، بل تظل مرتبطة بمدى تحويل هذه الالتزامات إلى ممارسات واقعية داخل الهياكل التنظيمية.

وتُعد اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد من أبرز هذه الاتفاقيات التي صادقت عليها الجزائر، حيث تمثل إطاراً قانونياً دولياً شاملاً يتناول مختلف أبعاد الظاهرة، بدءاً من الوقاية، مروراً بالتجريم، ووصولاً إلى التعاون الدولي واسترداد الأموال المنهوبة.

إلى جانب ذلك، انضمت الجزائر إلى الاتفاقية الإفريقية لمنع ومكافحة الفساد، والتي تُعد إطاراً إقليمياً يهدف إلى تعزيز التعاون بين الدول الإفريقية في هذا المجال، مع مراعاة الخصوصيات السياسية والاقتصادية للقارة. وتتميز هذه الاتفاقية بتركيزها على الجوانب المرتبطة بالحكمة الرشيدة، مثل تعزيز النزاهة في تسيير الشؤون العامة، ومحاربة الفساد في القطاعين العام والخاص. غير أنّ فعاليتها تبقى مرتبطة بمدى التزام الدول الأعضاء بتطبيقها، حيث إنّ غياب آليات إلزامية صارمة يُقلل من قدرتها على فرض تغييرات حقيقية. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إنّ الاتفاقيات الإقليمية، رغم أهميتها، تبقى أقل تأثيراً مقارنة بالاتفاقيات الدولية الواسعة، خاصة في ظل ضعف آليات المتابعة والتقييم.

وهذا التباين بين المعايير الدولية والواقع المحلي يُبرز أن نقل القواعد القانونية لا يكفي وحده، بل يجب أن يُرافقه إصلاح مؤسسي وتنظيمي يُمكن من تفعيل هذه القواعد بشكل فعلي³⁰.

المطلب الثاني: القوانين والتشريعات الوطنية لمكافحة الفساد

يُعدّ الإطار القانوني الوطني لمكافحة الفساد في الجزائر حجر الأساس الذي تستند إليه مختلف السياسات العمومية الرامية إلى الحد من هذه الظاهرة، خاصة في ظل تأثيرها المباشر على كفاءة المؤسسات الاقتصادية العمومية. وفي هذا السياق، يُعتبر القانون المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته (القانون رقم 06-01) النص المرجعي الأساسي، حيث جاء ليحدد بدقة مختلف صور الفساد، مثل الرشوة، واستغلال النفوذ، والاختلاس، والإثراء غير المشروع. غير تميز هذا القانون بإدماجه للبعد

³⁰ - بوشارب عبد القادر، التعاون الدولي في مكافحة الفساد وأثره على التشريع الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2020، ص

الوقائي، من خلال فرض التصريح بالممتلكات وتعزيز الشفافية في الوظيفة العمومية، وهو ما يعكس انتقال المشرع الجزائري من منطق العقاب إلى منطق الوقاية.³¹

وتبرز أهمية قانون الصفقات العمومية (المرسوم الرئاسي 15-247 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية وتقويضات المرفق العام) باعتباره أحد أهم الأدوات القانونية التي تستهدف الحد من الفساد في مجال حساس يتمثل في إبرام العقود العمومية. إذ يفرض هذا القانون مجموعة من المبادئ الأساسية، مثل الشفافية، والمنافسة، والمساواة بين المتعاملين الاقتصاديين، كما يلزم الإدارات باحترام إجراءات دقيقة في مختلف مراحل الصفقة. غير أنّ تعقيد هذه الإجراءات، وكثرة المتدخلين فيها، قد يؤديان في بعض الحالات إلى نتائج عكسية، حيث تتحول هذه القواعد إلى بيئة مناسبة للمناورة واستغلال الثغرات القانونية، خاصة في ظل ضعف الرقابة أو غياب الرقمنة الكاملة للإجراءات.³²

كما يلعب قانون المحاسبة العمومية (القانون رقم 90-21 المتعلق بالمحاسبة العمومية) دوراً أساسياً في ضبط تسيير الأموال العمومية، من خلال تحديد قواعد تنفيذ الميزانية، وتنظيم العلاقة بين الأمر بالصرف والمحاسب العمومي، وتكريس مبدأ الفصل بين الوظيفتين. ويهدف هذا القانون إلى ضمان الشفافية والمساءلة في استخدام الموارد المالية، غير أنّ فعاليته تظل مرتبطة بمدى احترام هذه القواعد في الواقع العملي، حيث إن أي خلل في تطبيقها قد يؤدي إلى بروز ممارسات فساد مالي، خاصة في ظل ضعف نظم الرقابة اللاحقة وعدم استغلال نتائجها بالشكل المطلوب.³³

³¹ - بوشارب عبد القادر، آليات الوقاية من الفساد في التشريع الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 1، 2018، ص 95، الرابط الكامل: <https://dspace.univ-alger.dz/xmlui/handle/123456789/4123>

³² - قشي عبد الحكيم، الصفقات العمومية ودورها في الحد من الفساد الإداري، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 2، 2020، ص 121، الرابط الكامل: <http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/handle/123456789/2890>

³³ - حمادي سمير، الرقابة المالية في ظل قانون المحاسبة العمومية الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، 2017، ص 143، الرابط الكامل: <http://dspace.univ-oran2.dz/xmlui/handle/123456789/5678>

ومن جهة أخرى، تُسهم التشريعات المنظمة للوظيفة العمومية (القانون رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية) في مكافحة الفساد من خلال تنظيم سلوك الموظف العمومي، وتحديد حقوقه وواجباته، وإرساء مبادئ النزاهة والحياد والشفافية. كما يتضمن هذا القانون نظاماً تأديبياً يهدف إلى ردع المخالفات المهنية، غير أنّ التطبيق العملي يكشف عن وجود فجوة بين النص والممارسة، حيث إن ضعف الرقابة الإدارية وغياب ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة يُقللان من فعالية هذه الأحكام، ويجعلانها في بعض الحالات مجرد إطار نظري غير مفعّل.³⁴

رغم هذا التنوع في التشريعات، يُلاحظ أن تعدد النصوص القانونية، في غياب تنسيق وانسجام كافيين بينها، قد يؤدي إلى نوع من التعقيد القانوني، ويُسهم في ظهور ثغرات يمكن استغلالها. كما أن الإطار القانوني الجزائري لا يزال يميل إلى التركيز على الجانب الردعي أكثر من الوقائي، وهو ما يتعارض مع التوجهات الحديثة التي تقوم على إدارة المخاطر والاستباق. ومن ثمّ، فإن تعزيز فعالية هذه المنظومة يتطلب ليس فقط تطوير النصوص، بل أيضاً تحسين آليات تطبيقها، وتفعيل الرقابة، وتبسيط الإجراءات، بما يسمح بالانتقال من منطق المعالجة إلى منطق الوقاية والتحكم في المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية.³⁵

³⁴ - بن سالم فاطمة الزهراء، أخلاقيات الوظيفة العمومية ودورها في مكافحة الفساد، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، 2019، ص 102، الرابط الكامل: <https://bu.umc.edu.dz/theses/droit/DF4567.pdf>

³⁵ - سليمان بن عيسى، فعالية الإطار القانوني في مكافحة الفساد في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 1، 2019، ص 118، الرابط الكامل: <https://bu.umc.edu.dz/theses/droit/DB5678.pdf>

المطلب الثالث: تقييم فعالية الإطار القانوني لمكافحة الفساد

إنّ تقييم فعالية الإطار القانوني لمكافحة الفساد في الجزائر لا يمكن أن يتم من خلال الاكتفاء باستعراض النصوص التشريعية، بل يتطلب تحليلاً معمقاً لمدى انعكاس هذه النصوص على الواقع العملي داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية. فالقانون، مهما كان متطوراً من حيث الصياغة، لا يُحقق أهدافه إلا بقدر ما يُترجم إلى ممارسات فعلية، وهو ما يفرض اعتماد مقاربة تحليلية تقوم على تفكيك عناصر الفعالية، وتحديد نقاط القوة والضعف التي تميز هذا الإطار، وفي هذا السياق، يمكن تقييم فعالية الإطار القانوني من خلال المحاور التالية:

من حيث البنية، يتميز الإطار القانوني الجزائري بوجود مجموعة من النصوص التي تغطي مختلف جوانب الفساد، سواء من حيث التجريم أو الوقاية أو المتابعة، وهو ما يُعطي انطباعاً بوجود نظام قانوني متكامل نسبياً. ويُعدّ القانون رقم 06-01 محور هذه المنظومة، حيث يحدد الأفعال المجرّمة ويضع آليات للوقاية، إلى جانب نصوص أخرى تنظم مجالات حساسة مثل الصفقات العمومية والتسيير المالي.

ثانياً: فعالية التطبيق ومدى تجسيد القوانين في الواقع

يُعدّ التطبيق العملي أحد أهم معايير تقييم فعالية الإطار القانوني، حيث تُظهر التجربة أن وجود القوانين لا يضمن بالضرورة الحد من الفساد. ففي العديد من الحالات، تبقى النصوص القانونية غير مفعّلة بالشكل المطلوب، نتيجة لعدة عوامل، مثل ضعف أجهزة الرقابة، أو نقص الإمكانيات، أو غياب المتابعة المستمرة.

كما يُلاحظ أن بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية لا تعتمد بشكل كافٍ على الآليات التي يفرضها القانون، مثل الشفافية في التسيير أو التصريح بالامتلاكات، وهو ما يُقلل من أثر هذه القوانين.

ومن ثم، فإن الإشكالية الأساسية لا تكمن في غياب النص، بل في ضعف تجسيده داخل الممارسة اليومية للمؤسسة.

ثالثاً: التوازن بين الجانب الردعي والجانب الوقائي

يُظهر التحليل أن الإطار القانوني الجزائري يميل بشكل واضح إلى التركيز على الجانب الردعي، من خلال تحديد الجرائم والعقوبات المرتبطة بها، وهو ما يُعتبر ضرورياً لضمان الردع. غير أنّ هذا التركيز قد يتم على حساب الجانب الوقائي، الذي يُعدّ أكثر أهمية في المقاربات الحديثة لمكافحة الفساد. فالوقاية تقتضي وضع آليات تمنع حدوث الفساد قبل وقوعه، مثل تبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية، وتفعيل الرقابة الداخلية. وفي غياب هذا التوازن، تبقى المؤسسة في وضعية رد فعل دائم، حيث يتم التعامل مع الفساد بعد حدوثه بدل العمل على منعه، وهو ما يُقلل من فعالية الإطار القانوني في الحد من المخاطر.

رابعاً: دور البيئة المؤسسية في دعم فعالية القوانين

لا يمكن فصل فعالية الإطار القانوني عن البيئة المؤسسية التي يُطبق فيها، حيث إنّ القوانين تحتاج إلى أجهزة قادرة على تنفيذها بكفاءة. وتشمل هذه البيئة أجهزة الرقابة، والقضاء، والإدارة العمومية، وكلها عناصر تلعب دوراً حاسماً في تحديد مدى نجاح القوانين.

غير أنّ الواقع يُظهر أن هذه البيئة قد تعاني من بعض الاختلالات، مثل ضعف التنسيق بين الهيئات، أو محدودية الاستقلالية، أو نقص الكفاءة، وهو ما يُؤثر سلباً على فعالية التطبيق. وبالتالي، فإن تحسين الإطار القانوني يظل غير كافٍ دون إصلاح مواز للبيئة المؤسسية.

في ضوء ما سبق، يتبين أن فعالية الإطار القانوني لمكافحة الفساد في الجزائر تُعدّ نسبية، حيث تتوفر مقومات قانونية مهمة، لكنها لا تُترجم دائماً إلى نتائج ملموسة في الواقع. ويعود ذلك إلى مجموعة من العوامل المتداخلة، تشمل ضعف التطبيق، وغياب التوازن بين الوقاية والردع، إضافة إلى تأثير البيئة المؤسساتية والثقافة التنظيمية.

وعليه، فإن تعزيز فعالية هذا الإطار يتطلب مقاربة شاملة لا تقتصر على تطوير النصوص القانونية، بل تمتد إلى تحسين آليات التطبيق، وتعزيز الرقابة، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، بما يسمح بالانتقال من منطق المعالجة إلى منطق الوقاية وإدارة المخاطر.

المبحث الثاني: الهيئات والمؤسسات المكلفة بمكافحة الفساد

المطلب الأول: الهيئات الرقابية ودورها

يُشكّل الإطار المؤسساتي لمكافحة الفساد في الجزائر عنصراً أساسياً مكملاً للإطار القانوني، إذ لا يمكن للقوانين أن تحقق أهدافها دون وجود أجهزة رقابية قادرة على متابعة تنفيذها وضمان احترامها داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية. غير أن تعدد هذه الهيئات، رغم ما يُفترض أن يتيح من شمولية في الرقابة، يطرح في الواقع إشكالية تتعلق بمدى فعالية أدائها وتكامل أدوارها، وهو ما يستدعي تحليلاً مفصلاً لطبيعة هذه الهيئات ووظائفها، ويمكن إبراز دور الهيئات الرقابية من خلال المحاور التالية:

يُعدّ مجلس المحاسبة من أبرز الهيئات الرقابية في الجزائر، حيث يتمثل دوره الأساسي في مراقبة تسيير الأموال العمومية والتأكد من مدى مطابقتها للقوانين والتنظيمات المعمول بها. ويُمارس المجلس رقابة بعدية، تقوم على تحليل الحسابات المالية للمؤسسات، وكشف الاختلالات والتجاوزات التي قد تكون قد حدثت أثناء التسيير.

غير أنّ هذه الرقابة، رغم أهميتها، تظل محدودة من حيث التأثير الوقائي، إذ تأتي بعد وقوع الفعل، وهو ما يُقلل من قدرتها على منع الفساد قبل حدوثه. كما أنّ تقارير مجلس المحاسبة، رغم ما تتضمنه من ملاحظات دقيقة، لا يتم دائماً استغلالها بالشكل الكافي في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يطرح إشكالية تتعلق بمدى تفعيل نتائج الرقابة في الواقع العملي.

تُعتبر المفتشية العامة للمالية من أهم أجهزة الرقابة الإدارية والمالية، حيث تتميز بتدخلها المباشر داخل المؤسسات من خلال عمليات التفتيش والتدقيق، مما يمنحها قدرة أكبر على الكشف المبكر عن التجاوزات. ويمكن دورها في مراقبة كيفية تنفيذ القوانين المالية، وتقييم طرق التسيير، وتقديم توصيات لتحسين الأداء.

غير أنّ فعالية هذه الهيئة تبقى مرتبطة بعدة عوامل، من بينها حجم الموارد البشرية المتاحة، ومدى استقلالية المفتشين، إضافة إلى درجة تعاون المؤسسات المعنية. ففي بعض الحالات، قد تتحول عمليات التفتيش إلى إجراء شكلي إذا لم تُدعم بمتابعة حقيقية لتنفيذ التوصيات، وهو ما يُضعف من أثرها في الحد من الفساد.

تمثل هذه الهيئة توجهاً نحو تعزيز الجانب الوقائي في مكافحة الفساد، حيث تُعنى بنشر ثقافة النزاهة، واقتراح السياسات العمومية المتعلقة بالوقاية، إضافة إلى متابعة تنفيذ الاستراتيجيات الوطنية في هذا المجال. وتكمن أهميتها في كونها لا تقتصر على الجانب الرقابي، بل تسعى إلى معالجة الظاهرة من جذورها، غير أنّ محدودية صلاحياتها التنفيذية تُشكل أحد أبرز التحديات التي تواجهها، حيث تعتمد في كثير من الأحيان على التنسيق مع جهات أخرى لتنفيذ توصياتها، وهو ما قد يُقلل من فعاليتها. كما أنّ غياب آليات إلزامية لتطبيق مقترحاتها يجعل دورها أقرب إلى الاستشاري منه إلى التنفيذي.

إلى جانب الهيئات المركزية، تلعب أجهزة الرقابة الداخلية داخل المؤسسات دوراً مهماً في الكشف المبكر عن المخاطر، حيث تُعتبر الخط الأول في مواجهة الفساد. وتشمل هذه الأجهزة مصالح التدقيق الداخلي، وأنظمة الرقابة الإدارية، التي تهدف إلى ضمان حسن سير العمل واحترام القوانين. رغم تنوع الهيئات الرقابية، إلا أنّ غياب التنسيق الفعّال بينها يُعدّ من أبرز التحديات التي تُواجه النظام الرقابي في الجزائر. فوجود عدة أجهزة دون وجود آليات واضحة لتبادل المعلومات والتعاون قد يؤدي إلى تكرار الجهود أو تضاربها، مما يُقلل من فعالية الرقابة.

تضح من خلال ما سبق أنّ الهيئات الرقابية في الجزائر تُشكل منظومة متكاملة من حيث البنية، لكنها تعاني من بعض النقائص على مستوى الأداء، خاصة فيما يتعلق بالجانب الوقائي، والاستقلالية، والتنسيق. وعليه، فإن تعزيز دور هذه الهيئات يتطلب إصلاحات تنظيمية تُركز على تحسين التكامل بينها، وتفعيل نتائج الرقابة، بما يُساهم في الحد من مخاطر الفساد داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية³⁶.

المطلب الثاني: دور القضاء والأجهزة الرقابية

يُعدّ القضاء أحد الأعمدة الأساسية في منظومة مكافحة الفساد، إذ يُمثّل المرحلة الحاسمة التي تنتقل فيها المخالفات من مجرد تقارير أو ملاحظات رقابية إلى إجراءات قانونية فعلية تُقضي إلى المحاسبة والعقاب. غير أنّ فعالية القضاء في هذا المجال لا تتوقف فقط على النصوص القانونية التي يستند إليها، بل تتأثر أيضاً بطبيعة القضايا المطروحة، ومدى تكامل عمله مع الأجهزة الرقابية، إضافة إلى البيئة المؤسسية التي يعمل في إطارها. ومن هذا المنطلق، يمكن تحليل دور القضاء والأجهزة الرقابية من خلال المحاور التالية:

³⁶ - بن ناصر محمد، دور الهيئات الرقابية في مكافحة الفساد في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2020، ص 162، الرابط الكامل: <https://dspace.univ-alger3.dz/xmlui/handle/123456789/9012>

1) القضاء كآلية للفصل في قضايا الفساد

يتمثل الدور الأساسي للقضاء في النظر في قضايا الفساد المعروضة عليه، والفصل فيها وفقاً للقوانين المعمول بها، من خلال إصدار أحكام تُحدد المسؤوليات وتُطبق العقوبات. وتكمن أهمية هذا الدور في كونه يُجسّد مبدأ سيادة القانون، ويُعطي مصداقية لجهود مكافحة الفساد، خاصة عندما تكون الأحكام عادلة وشفافة، إلا أنّ فعالية هذا الدور تبقى مرتبطة بعدة عوامل، من بينها سرعة الفصل في القضايا، وجودة الأدلة المقدمة، إضافة إلى مدى تخصص القضاة في هذا النوع من الملفات، التي غالباً ما تكون معقدة وتشمل جوانب مالية وتقنية دقيقة. وبالتالي، فإن القضاء، رغم أهميته، قد يواجه صعوبات تحد من قدرته على تحقيق الردع المطلوب.

تُعتبر النيابة العامة عنصراً محورياً في مكافحة الفساد، حيث تتولى تحريك الدعوى العمومية بناءً على المعلومات والتقارير التي تصلها من الأجهزة الرقابية أو من خلال التبليغات. كما تقوم بالإشراف على التحقيقات، وتوجيه القضايا نحو القضاء المختص.

تتميّز قضايا الفساد بطابعها المعقد، حيث غالباً ما تكون مرتبطة بشبكات من العلاقات والمصالح، مما يُصعّب عملية الكشف عنها وإثباتها. كما أنّ هذه القضايا قد تشمل عمليات مالية معقدة، أو معاملات غير مباشرة، وهو ما يتطلب خبرة تقنية متخصصة.

هذا التعقيد يؤثر على عمل القضاء، إذ يُطيل مدة التحقيق والفصل في القضايا، وقد يُضعف من فعالية الردع في حال تأخر إصدار الأحكام. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تطوير أدوات التحقيق، وتعزيز التكوين المتخصص للقضاة، بما يُمكنهم من التعامل مع هذه القضايا بكفاءة أكبر.

تُشكّل الأجهزة الرقابية المصدر الأساسي للمعلومات التي يعتمد عليها القضاء في معالجة قضايا الفساد، حيث تقوم بإعداد التقارير، وكشف الاختلالات، وتقديم الأدلة الأولية. وبهذا المعنى، فإن العلاقة بين القضاء والأجهزة الرقابية هي علاقة تكامل، لا يمكن لأحدهما أن يعمل بفعالية دون الآخر.

يُعتبر التنسيق بين القضاء والأجهزة الرقابية من أهم التحديات التي تواجه مكافحة الفساد، حيث إنّ غياب آليات واضحة للتعاون قد يؤدي إلى تكرار الجهود أو ضياع المعلومات. كما أنّ اختلاف الإجراءات بين هذه الجهات قد يُسبب بطئاً في معالجة القضايا.

لا يمكن عزل القضاء عن البيئة التي يعمل فيها، حيث إنّ استقلاليتها، وتوفر الإمكانيات، ووضوح الإطار التنظيمي، كلها عوامل تؤثر على أدائه. ففي حال وجود ضغوط أو نقص في الموارد، قد يتأثر مسار القضايا، وهو ما يُضعف من فعالية القضاء في مكافحة الفساد.

يتبين من خلال ما سبق أن القضاء والأجهزة الرقابية يُشكلان معاً محوراً أساسياً في مكافحة الفساد، حيث يُكمل كل منهما دور الآخر في الكشف والمتابعة والمعالجة. غير أنّ فعاليتيهما تظل رهينة بمدى التنسيق بينهما، وبطبيعة البيئة المؤسسية التي يعملان ضمنها، إضافة إلى توفر الإمكانيات والتخصص. وعليه، فإن تعزيز هذا الدور يتطلب تطوير آليات التعاون، وتحسين جودة المعلومات، وتسريع الإجراءات، بما يُساهم في الحد من مخاطر الفساد داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية³⁷.

المطلب الثالث: التنسيق بين الهيئات في إدارة مخاطر الفساد

يُعتبر التنسيق بين الهيئات المعنية شرطاً أساسياً لتحقيق فعالية حقيقية في مكافحة الفساد، حيث يُساهم في تجميع الجهود وتوجيهها نحو هدف مشترك، بدل تشتتها بين عدة أجهزة تعمل بشكل منفصل.

³⁷ - قندوز عبد الكريم، دور القضاء في مكافحة الفساد في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 1، 2019، ص 173، الرابط الكامل :

<https://dspace.univ-alger.dz/xmlui/handle/123456789/7654>

كما يُمكن هذا التنسيق من تبادل المعلومات والخبرات، مما يُعزز من قدرة هذه الهيئات على الكشف المبكر عن المخاطر واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

يتطلب التنسيق الفعّال وجود آليات واضحة ومنظمة لتبادل المعلومات بين مختلف الهيئات، مثل إنشاء قواعد بيانات مشتركة، أو اعتماد أنظمة معلومات متكاملة، أو وضع قنوات اتصال مباشرة تُمكن من نقل المعطيات بسرعة ودقة.

غير أنّ الواقع يُظهر أنّ هذه الآليات ما تزال محدودة أو غير مفعّلة بالشكل الكافي، مما يؤدي إلى بطء في تداول المعلومات، وقد يُفضي في بعض الحالات إلى ضياع بيانات مهمة أو تأخر في اتخاذ القرارات. ويُعدّ هذا الجانب بالغ الأهمية في إطار إدارة مخاطر الفساد، حيث إنّ سرعة الحصول على المعلومات تُعتبر عاملاً حاسماً في الكشف المبكر عن الانحرافات والحد من تطورها.

يُلاحظ في بعض الأحيان وجود تداخل في صلاحيات الهيئات المكلفة بمكافحة الفساد، بحيث تتقاطع مهامها في مجالات معينة، وهو ما قد يؤدي إلى تكرار الجهود أو تضارب القرارات. كما أنّ هذا التداخل قد يُحدث نوعاً من الغموض في تحديد المسؤوليات، خاصة في الحالات التي تتطلب تدخل عدة جهات في آن واحد.

لا يقتصر التنسيق على الجانب التقني أو الإجرائي، بل يمتد ليشمل البعد الاستراتيجي، من خلال توحيد الرؤية بين مختلف الهيئات حول سبل مكافحة الفساد. ويشمل ذلك وضع سياسات مشتركة، وتحديد أولويات التدخل، واعتماد مقاربات متكاملة في التعامل مع المخاطر.

يؤدي ضعف التنسيق بين الهيئات إلى عدة آثار سلبية، من أبرزها تأخر التدخل في معالجة حالات الفساد، نتيجة عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب إلى الجهة المختصة. كما قد يُفضي إلى إهمال بعض القضايا أو التعامل معها بشكل غير مكتمل، بسبب نقص المعطيات أو غياب التعاون بين الجهات المعنية.

يتبين من خلال ما سبق أن التنسيق بين الهيئات يُمثل عنصراً حاسماً في إدارة مخاطر الفساد، إذ يُساهم في تحقيق التكامل بين مختلف الأجهزة، ويُعزز من قدرتها على التدخل الفعّال. غير أنّ هذا التنسيق ما يزال يواجه عدة تحديات في الواقع، مما يُقلل من فعالية المنظومة الرقابية. وعليه، فإن تحسين هذا الجانب يتطلب إصلاحات تنظيمية ومؤسسية تُركز على تعزيز التعاون، وتوضيح الصلاحيات، وتطوير آليات تبادل المعلومات، بما يُسهم في الحد من الفساد قبل وقوعه، وليس فقط معالجته بعد حدوثه³⁸.

المبحث الثالث: تحديات مكافحة الفساد في المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول: التحديات التنظيمية والإدارية

كما يُلاحظ أن من بين الإشكالات الجوهرية تداخل الصلاحيات داخل المؤسسة، في ظل غياب وضوح كافٍ في تحديد المسؤوليات، وهو ما يؤدي إلى ضعف المساءلة. ففي حالة وقوع خطأ أو تجاوز، يصبح من الصعب تحديد المسؤول الحقيقي، نتيجة تداخل المهام، الأمر الذي يُشجع على التهرب من المسؤولية. ومن الناحية التحليلية، يُعد هذا الوضع خطيراً، لأنه يُسهم في خلق بيئة تنظيمية غير منضبطة، يصبح فيها الفساد ممكناً دون وجود خوف فعلي من العقاب. كما أن غياب الفصل بين المهام،

³⁸ - بوعبدالله سمير، التنسيق بين الأجهزة الرقابية ودوره في مكافحة الفساد، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 2، 2021، ص 156، الرابط الكامل: <http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/handle/123456789/3456>

مثل الجمع بين وظيفتي التسيير والرقابة، يُعتبر من أخطر الثغرات التنظيمية، لما يتيح من فرص لاستغلال السلطة في غياب رقابة حقيقية.

ومن جهة أخرى، يُمثل ضعف أنظمة الرقابة الداخلية تحديًا كبيرًا، بالنظر إلى أن هذه الأنظمة تُعدّ الخط الأول في مواجهة الفساد داخل المؤسسة. غير أنّ الممارسة العملية تُظهر أن هذه الرقابة تكون في كثير من الأحيان شكلية، أو غير مفعلة بالشكل المطلوب، إما بسبب نقص الكفاءة، أو نتيجة تدخل الإدارة في عملها. ويؤدي ذلك إلى إفراغ الرقابة من مضمونها، وتحويلها إلى مجرد إجراء إداري لا يحقق أثرًا فعليًا. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن الرقابة الداخلية، في حال غياب استقلاليتها وفعاليتها، تتحول من أداة لمكافحة الفساد إلى مجرد غطاء شكلي.

كما يُسهم ضعف الكفاءة الإدارية ونقص التكوين في تقاوم ظاهرة الفساد، إذ إن الموظف الذي لا يمتلك تأهيلًا كافيًا، أو لا يُلمّ بالإطار القانوني والتنظيمي، قد يرتكب أخطاء، أو يخرط في ممارسات غير سليمة دون إدراك كامل لخطورتها. ويبرز هذا المعطى أن مكافحة الفساد لا تعتمد فقط على وجود القوانين، بل تتطلب أيضًا تأهيل الموارد البشرية وتطوير قدراتها. فالإدارة غير المؤهلة تُشكل بيئة ملائمة لانتشار الفساد، حتى في ظل وجود نصوص قانونية صارمة.

وفي الأخير، يمكن القول إن التحديات التنظيمية والإدارية تُشكّل الأساس الذي تنشأ في ظله ظاهرة الفساد، وبالتالي فإن معالجتها تُعدّ خطوة ضرورية في إطار إدارة مخاطر الفساد. ذلك أن غياب إصلاح داخلي فعلي يُبقي مختلف الجهود القانونية والرقابية محدودة التأثير، وغير قادرة على تحقيق النتائج المرجوة.

المطلب الثاني: التحديات القانونية والرقابية

تتمثل أبرز التحديات القانونية في طبيعة النصوص التشريعية ذاتها، حيث يُلاحظ في بعض الحالات وجود نوع من الغموض أو العمومية في صياغة بعض المواد القانونية، مما يجعلها قابلة لتفسيرات متعددة. ويؤدي هذا الأمر إلى اختلاف في التأويل، وقد يُستغل من طرف بعض الفاعلين لتفادي المسؤولية أو الالتفاف على النصوص القانونية. وبهذا المعنى، يفقد القانون جزءاً من قوته الإلزامية، إذ يتحول من أداة واضحة للردع إلى مجال للنقاش والاجتهاد.

كما يُعدّ بطء الإجراءات القضائية من أهم الإشكالات التي تواجه فعالية النظام القانوني، خاصة في قضايا الفساد التي تتسم بالتعقيد وتستلزم وقتاً طويلاً للتحقيق والفصل. ولا يقتصر أثر هذا البطء على تأخر تحقيق العدالة، بل يمتد إلى إضعاف وظيفة الردع، حيث إن تأخر العقوبة يُقلل من تأثيرها، وقد يُسهم في ترسيخ شعور بالإفلات من العقاب. ومن الناحية التحليلية، تُعتبر السرعة في معالجة القضايا عنصراً أساسياً في فعالية القانون، لأن التأخر في التدخل يسمح بتوسع الفساد وتحوله إلى شبكات يصعب تفكيكها لاحقاً.

إلى جانب التحديات القانونية، تبرز مجموعة من التحديات المرتبطة بالأجهزة الرقابية، والتي تُعدّ عنصراً أساسياً في تفعيل القوانين وضمان احترامها. ومن أبرز هذه التحديات ضعف التنسيق بين الأجهزة الرقابية والقضائية، حيث إن مكافحة الفساد تتطلب تكاملاً في الأدوار وتبادلاً فعالاً للمعلومات، غير أنّ الواقع يُظهر وجود بعض النقائص في هذا المجال، مثل تأخر تحويل التقارير أو ضعف استغلالها من طرف الجهات القضائية. ويؤدي ذلك إلى إضعاف فعالية الرقابة، وإمكانية مرور بعض حالات الفساد دون متابعة جدية.

كما يُلاحظ في بعض الحالات محدودية استقلالية الأجهزة الرقابية، وهو عامل بالغ الأهمية في تحديد مدى فعاليتها. فالرقابة الحقيقية تقتضي استقلالية في اتخاذ القرار، وحرية في التحقيق، بعيداً عن أي تأثيرات خارجية. وفي حال غياب هذه الاستقلالية، تتحول الرقابة إلى إجراء شكلي لا يُحقق الهدف المرجو منه، وهو ما يُضعف من مصداقية المنظومة الرقابية ككل.

ومن جهة أخرى، يُسهم ضعف الوسائل والإمكانيات المتاحة للأجهزة الرقابية في الحد من قدرتها على أداء مهامها بفعالية، خاصة في ظل اتساع نطاق الفساد وتعقيد أساليبه. كما أن غياب التنسيق الداخلي بين مختلف مستويات الرقابة قد يؤدي إلى تكرار الجهود أو إهمال بعض الجوانب، وهو ما يُقلل من كفاءة التدخل الرقابي.

المطلب الثالث: معوقات التطبيق في إدارة مخاطر الفساد

إذا حاولنا الربط بين مختلف العناصر التي تم التطرق إليها، سواء الإطار القانوني أو المؤسساتي أو التحديات التنظيمية، يتضح أن الإشكال الحقيقي لا يكمن في غياب القوانين أو الهيئات، بل في التطبيق الفعلي داخل المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بإدارة مخاطر الفساد. فرغم توفر مختلف المقومات النظرية، تبقى النتائج محدودة في الواقع، نتيجة وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من فعالية هذا التوجه، وفي هذا السياق، يمكن تحديد أهم معوقات التطبيق فيما يلي:

1) غياب رؤية واضحة لمفهوم إدارة مخاطر الفساد

تفتقر العديد من المؤسسات إلى تصور واضح ومتكامل لمفهوم إدارة مخاطر الفساد، حيث لا يزال التعامل مع هذه الظاهرة يتم باعتبارها حالة استثنائية تُعالج بعد وقوعها، وليس كخطر محتمل يجب التنبؤ به والتحكم فيه مسبقاً. ويعكس هذا الوضع ضعف تبني المقاربات الحديثة في التسيير، التي تقوم على مبدأ الاستباق بدل الاقتصار على رد الفعل، مما يؤدي إلى محدودية فعالية الإجراءات المتخذة.

(2) ضعف إدماج إدارة المخاطر في نظام التسيير العام

تُعدّ عملية إدماج إدارة المخاطر ضمن آليات التسيير اليومي من أهم شروط نجاحها، غير أن الواقع يُظهر أن هذه العملية غالبًا ما تكون غائبة أو شكلية، دون تأثير فعلي على عملية اتخاذ القرار. فالمؤسسات في كثير من الأحيان لا تعتمد على تحليل المخاطر عند التخطيط أو عند اتخاذ قرارات استراتيجية، خاصة في المجالات الحساسة مثل الصفقات العمومية أو التسيير المالي، وهو ما يجعلها عرضة لظهور الفساد بشكل مفاجئ، دون استعداد مسبق للتعامل معه.

(3) نقص الوسائل التقنية والمعلوماتية

في ظل تطور أشكال الفساد واعتمادها المتزايد على الوسائل التكنولوجية، يُشكل نقص الوسائل التقنية عائقًا كبيرًا أمام فعالية إدارة المخاطر. فالمؤسسات التي تفتقر إلى أنظمة معلومات متطورة، أو لا تعتمد على أدوات تحليل البيانات، تجد صعوبة في كشف بعض الممارسات الفاسدة، خاصة تلك التي تتم بطرق غير مباشرة أو معقدة. ومن هذا المنطلق، أصبحت إدارة مخاطر الفساد تتطلب دعمًا تقنيًا متقدمًا، إلى جانب الإطار القانوني والتنظيمي.

(4) ضعف ثقافة التبليغ عن الفساد داخل المؤسسة

يُعدّ التبليغ عن الفساد من أهم آليات الكشف المبكر عن المخاطر، غير أن العديد من الموظفين يترددون في الإبلاغ عن هذه الحالات، نتيجة الخوف من العواقب، أو لغياب الحماية القانونية الكافية، أو بسبب انعدام الثقة في الإدارة. ويؤدي هذا الوضع إلى بقاء العديد من الممارسات الفاسدة في الخفاء، مما يُضعف من فعالية إدارة المخاطر، ويُبرز أهمية تعزيز ثقافة التبليغ داخل المؤسسات.

5) الفجوة بين الإطار النظري والتطبيق العملي

تُمثل الفجوة بين ما هو منصوص عليه قانونًا وما يُطبق فعليًا داخل المؤسسات أحد أهم المعوقات، حيث إن وجود القوانين والهيئات لا يضمن بالضرورة تحقيق النتائج المرجوة. فغياب التطبيق الفعلي يجعل من إدارة مخاطر الفساد عملية محدودة الأثر، رغم توفر مختلف المقومات النظرية. ويبرز هذا الوضع أن المشكلة لا تكمن في النصوص، بل في كيفية تفعيلها وتجسيدها على أرض الواقع.

يتضح من خلال ما سبق أن معوقات التطبيق تُشكل الحلقة الأضعف في منظومة مكافحة الفساد، لأنها تمثل نقطة الربط بين الإطار النظري والواقع العملي. وعليه، فإن تحسين فعالية إدارة مخاطر الفساد يتطلب العمل على عدة مستويات، من خلال تعزيز التكوين، وتطوير الوسائل التقنية، ونشر ثقافة النزاهة، وإدماج إدارة المخاطر بشكل فعلي ضمن أنظمة التسيير، بما يُسهم في الحد من الفساد قبل وقوعه، وليس فقط معالجته بعد حدوثه³⁹.

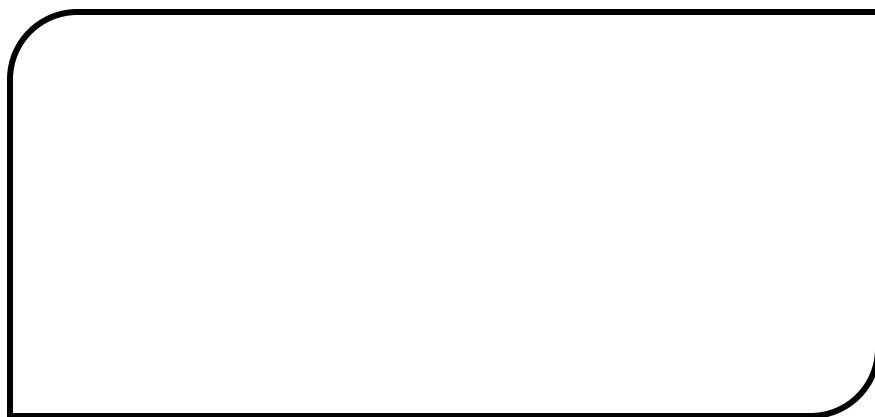
خلاصة الفصل الثاني

أظهر التحليل أن الفساد لا يرتبط فقط بغياب القوانين، بل يتأثر بشكل كبير بالبيئة التنظيمية والإدارية، التي تتسم في بعض الحالات بتعقيد الإجراءات وضعف الرقابة ونقص الكفاءة. إضافة إلى ذلك، فإن بطء الإجراءات القضائية وضعف التخصص يحدّان من فعالية الردع.

وفيما يتعلق بإدارة مخاطر الفساد، تبين أنها ما تزال غير مفعّلة بالشكل الكافي، حيث يغلب على المؤسسات منطق المعالجة بعد وقوع الفساد بدل الوقاية منه. وعليه، فإن تعزيز فعالية مكافحة الفساد يتطلب تحسين التطبيق، وتطوير التنسيق بين الهيئات، وإدماج إدارة المخاطر ضمن أنظمة التسيير، بما يضمن الحد من الظاهرة بشكل استباقي وفعال.

³⁹ - بن عمر محمد الصادق، إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية ودورها في الحد من الفساد، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2،

2020، ص 183، الرابط الكامل <https://bu.umc.edu.dz/theses/gestion/MG8901.pdf> :



الفصل الثالث: دراسة حالة حول إدارة مخاطر الفساد في المعهد الوطني للتكوينات

البيئية التابع لوزارة البيئة وجودة الحياة

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نبذة عامة عن المعهد الوطني للتكوينات البيئية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام المعهد

المطلب الثالث: طبيعة النشاط والبيئة التي يعمل فيها المعهد

المبحث الثاني: تشخيص مخاطر الفساد داخل المعهد

المطلب الأول: مصادر وأشكال الفساد المحتملة داخل المعهد

المطلب الثاني: تقييم مستوى مخاطر الفساد داخل المعهد

المطلب الثالث: تحليل الوثائق الإدارية والتنظيمية

المبحث الثالث: آليات إدارة مخاطر الفساد داخل المعهد

المطلب الأول: الإجراءات القانونية المعتمدة داخل المعهد

المطلب الثاني: دور الرقابة الداخلية والتدقيق

المطلب الثالث: اقتراح حلول وتوصيات لتحسين إدارة مخاطر الفساد

خاتمة الفصل الثالث

تمهيد الفصل الثالث

وهذا التنوع في العلاقات يجعل المؤسسة مجالا مهما لدراسة مخاطر الفساد، ليس بالضرورة بمعنى وجود فساد فعلي، ولكن بمعنى وجود وضعيات إدارية وتنظيمية قد تفتح المجال لمخاطر محتملة إذا لم تكن هناك رقابة واضحة، وشفافية في التسيير، وتحديد دقيق للمسؤوليات. فالمؤسسة العمومية، مهما كان طابعها أو نشاطها، تبقى معرضة لبعض المخاطر المرتبطة بطريقة اتخاذ القرار، تسيير الموارد، تنظيم التكوينات، اختيار المستفيدين، إبرام الاتفاقيات، استعمال الميزانية، أو حتى التعامل مع الوثائق والمعطيات الداخلية، ولهذا فإن دراسة هذه الجوانب لا تهدف إلى اتهام المؤسسة، بل إلى فهم كيف يمكن الوقاية من الانحرافات قبل وقوعها.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نبذة عامة عن المعهد الوطني للتكوينات البيئية

يُعتبر المعهد الوطني للتكوينات البيئية من بين المؤسسات العمومية التابعة لقطاع البيئة في الجزائر، حيث يندرج ضمن المؤسسات الموضوعة تحت وصاية وزارة البيئة وجودة الحياة، ويهدف أساسا إلى دعم السياسة البيئية للدولة من خلال التكوين، التحسيس، مراقبة الفاعلين في المجال البيئي، وتنمية الكفاءات المرتبطة بالتسيير البيئي والتنمية المستدامة. وتظهر أهمية هذا المعهد من خلال طبيعة المهام التي يقوم بها، لأنه لا يقتصر فقط على تنظيم دورات تكوينية تقليدية، بل يعمل كذلك على نشر الثقافة البيئية داخل مختلف القطاعات، سواء تعلق الأمر بالإدارات العمومية أو المؤسسات الاقتصادية أو حتى المجتمع المدني. ومن الناحية التحليلية، فإن إنشاء مؤسسة متخصصة في التكوين البيئي يعكس تطور نظرة الدولة الجزائرية إلى قضايا البيئة، حيث لم تعد البيئة تُعتبر مجرد جانب ثانوي مرتبط بالنظافة أو المساحات الخضراء، وإنما أصبحت مرتبطة بالتنمية الاقتصادية،

الصحة العمومية، جودة الحياة، والتحول نحو الاقتصاد الأخضر. ولهذا فإن المعهد يمثل أداة مؤسساتية تهدف إلى تكوين الموارد البشرية القادرة على مرافقة هذه التحولات، خاصة مع تزايد الاهتمام الدولي والوطني بالقضايا البيئية والتغيرات المناخية. كما أن طبيعة نشاط المعهد تجعله في احتكاك مباشر مع عدة متدخلين وقطاعات، وهو ما يفرض عليه مستوى مرتفع من التنظيم والشفافية في التسيير، خاصة فيما يتعلق بتنظيم التكوينات، إدارة البرامج، التعامل مع الميزانيات، والتنسيق مع الهيئات المختلفة.

أما من حيث النشأة، فقد جاء إنشاء المعهد الوطني للتكوينات البيئية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-263 المؤرخ في 17 أوت 2002، المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتكوينات البيئية، باعتباره مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) تعمل تحت وصاية وزارة البيئة وجودة الحياة. وقد جاء إنشاء هذه المؤسسة في إطار توجه الدولة الجزائرية نحو تعزيز المؤسسات المتخصصة في مجال حماية البيئة والتكوين البيئي، بهدف تكوين الموارد البشرية، ورفع كفاءة الإطارات والأعوان العاملين في القطاع، والمساهمة في تنفيذ السياسة الوطنية المتعلقة بحماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة⁴⁰.

كما تم إدراج المعهد ضمن المؤسسات العمومية التابعة لوزارة البيئة، ليكون أداة عملية لتجسيد البرامج الوطنية الخاصة بالتكوين، والتحسيس البيئي، وبناء القدرات في مختلف المجالات البيئية. وتشير الوثائق الرسمية الصادرة عن وزارة البيئة وجودة الحياة والجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية

⁴⁰ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 02-263 المؤرخ في 17 أوت 2002، المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتكوينات البيئية، الجريدة الرسمية، العدد 55، الصادر بتاريخ 18 أوت 2002.

الديمقراطية الشعبية إلى أن المعهد يتمتع بهيكل تنظيمي وإداري مستقل، يشرف عليه مجلس إدارة يتولى رسم التوجهات العامة للمؤسسة ومتابعة تنفيذ مهامها⁴¹.

وفي هذا الإطار، صدر قرار مؤرخ في 27 مارس 2017 يتضمن تعيين أعضاء مجلس إدارة المعهد الوطني للتكوينات البيئية، كما أعقبته عدة قرارات تنظيمية أخرى خلال سنوات 2018 و2019 و2020 تضمنت تعديل أو تجديد تشكيلة مجلس الإدارة، وهو ما يعكس استمرارية النشاط الإداري للمؤسسة، وحرص السلطات العمومية على ضمان السير المنتظم لأجهزتها الإدارية والتنظيمية⁴².

ويقع المقر المركزي للمعهد الوطني للتكوينات البيئية بالعاصمة الجزائر، وهو ما يمنحه موقعا استراتيجيا بحكم قربه من الإدارة المركزية للوزارة والهيئات الوطنية الأخرى المرتبطة بالبيئة والتنمية المستدامة. كما أن المعهد لا يقتصر نشاطه على العاصمة فقط، بل يعمل من خلال ملاحق وبرامج تكوينية تمتد إلى عدة ولايات، وهو ما يظهر من خلال النشاطات والدورات التكوينية التي يتم تنظيمها عبر مختلف مناطق الوطن. ويلاحظ أن المعهد ينشط في مجالات متعددة، مثل التسيير المتكامل للنفايات، الاقتصاد الأخضر، التربية البيئية، التنمية المستدامة، حماية التنوع البيولوجي، والطاقات المتجددة، إضافة إلى تكوين الصحفيين، إدارات المؤسسات، والجمعيات الناشطة في المجال البيئي. وهذا التنوع في النشاطات يجعل المؤسسة في تماس مباشر مع ملفات إدارية ومالية وتنظيمية⁴³ متعددة، وهو ما يزيد من أهمية دراسة إدارة مخاطر الفساد داخلها، لأن تعدد البرامج والشركاء والمتعاملين قد يخلق بدوره بعض الثغرات أو المخاطر المرتبطة بالتسيير إذا لم تكن هناك رقابة فعالة

⁴¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 12-174 المؤرخ في 11 أبريل 2012، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 02-263، الجريدة الرسمية، العدد 23، الصادر بتاريخ 22 أبريل 2012.

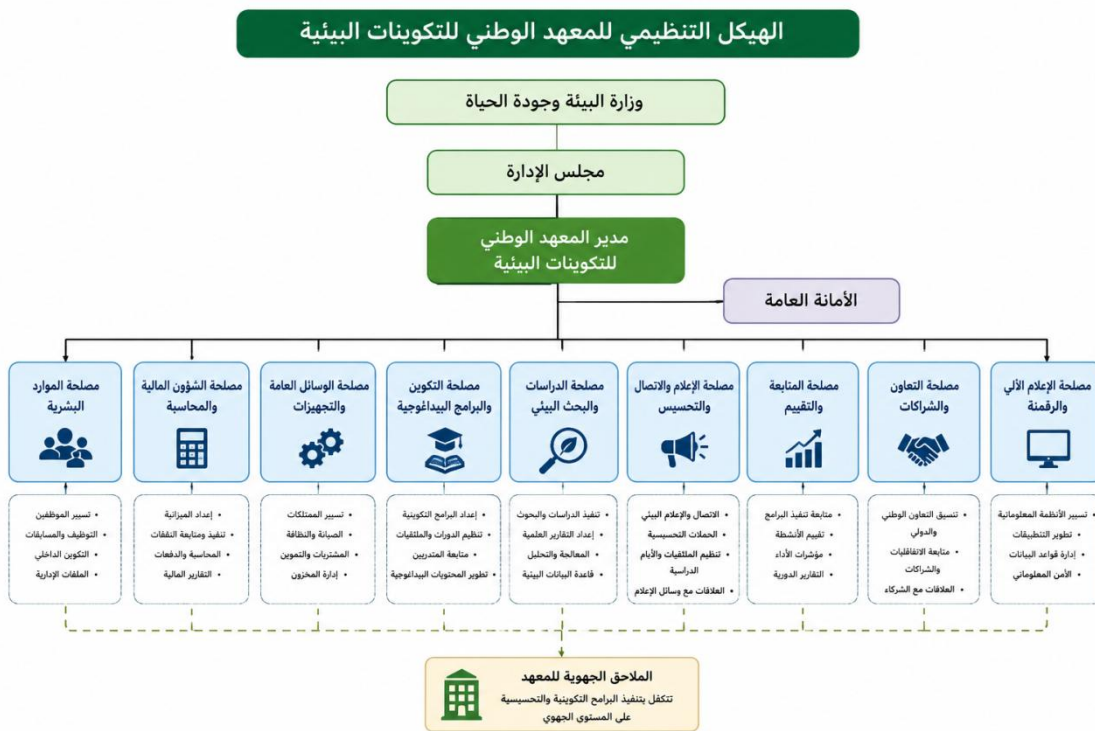
⁴² - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار مؤرخ في 27 مارس 2017، يتضمن تعيين أعضاء مجلس إدارة المعهد الوطني للتكوينات البيئية، الجريدة الرسمية، العدد 43، الصادر بتاريخ 19 جويلية 2017، ص. 31.

⁴³ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار مؤرخ في 12 مارس 2018، المعدل لقرار 27 مارس 2017 المتعلق بتعيين أعضاء مجلس إدارة المعهد الوطني للتكوينات البيئية، الجريدة الرسمية، العدد 26، الصادر بتاريخ 06 ماي 2018.

وآليات واضحة للحوكمة والمتابعة. ومن هنا تظهر العلاقة المباشرة بين فعالية التسيير داخل المعهد وبين فعالية آليات الوقاية من مخاطر الفساد، لأن أي خلل تنظيمي مهما كان بسيطاً قد يؤثر على مصداقية المؤسسة وعلى جودة الخدمات التكوينية التي تقدمها .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام المعهد الوطني للتكوينات البيئية

الشكل رقم (01) يوضح الهيكل التنظيمي للمعهد



المصدر : من اعداد الطالبة

يمكن تقديم الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني للتكوينات البيئية في الشكل التالي:

• وزارة البيئة وجودة الحياة

• مجلس الإدارة

• مدير المعهد الوطني للتكوينات البيئية

- الأمانة العامة
- مصلحة الموارد البشرية
- مصلحة الشؤون المالية والمحاسبة
- مصلحة الوسائل العامة والتجهيزات
- مصلحة التكوين والبرامج البيداغوجية
- مصلحة الدراسات والبحث البيئي
- مصلحة الإعلام والاتصال والتحسيس
- مصلحة المتابعة والتقييم
- مصلحة التعاون والشراكات
- مصلحة الإعلام الآلي و الرقمنة
- الملاحق الجهوية للمعهد

شرح للهيكل التنظيمي

• مجلس الإدارة:

يشرف على التوجهات العامة للمعهد ويتابع القرارات الكبرى المتعلقة بالتسيير والبرامج والميزانية .

• مدير المعهد:

يمثل المسؤول التنفيذي الأول، ويشرف على تنفيذ البرامج التكوينية والإدارية .

• **الأمانة العامة:**

تتكفل بالتنسيق الإداري الداخلي وتنظيم المراسلات والوثائق .

• **مصلحة الموارد البشرية:**

تسهر على تسيير الموظفين، التوظيف، التكوين الداخلي، والعطل والملفات الإدارية .

• **مصلحة الشؤون المالية والمحاسبة:**

تتكفل بإعداد الميزانية، متابعة النفقات، المحاسبة، والرقابة المالية .

• **مصلحة التكوين والبرامج البيداغوجية:**

تقوم بإعداد وتنظيم الدورات التكوينية والبرامج التعليمية الخاصة بالبيئة .

• **مصلحة الدراسات والبحث البيئي:**

تتابع الدراسات البيئية وتساهم في إعداد البحوث والتقارير العلمية .

• **مصلحة الإعلام والاتصال والتحسيس:**

تشرف على النشاطات التحسيسية، الإعلام البيئي، وتنظيم الحملات والملتقيات .

• **مصلحة المتابعة والتقييم:**

تقوم بمتابعة تنفيذ البرامج وتقييم نتائج النشاطات التكوينية .

• **مصلحة التعاون والشراكات:**

تعمل على التنسيق مع الهيئات الوطنية والدولية والجمعيات والمؤسسات الشريكة

• مصلحة الإعلام الآلي والرقمنة:

تتكفل بالأنظمة المعلوماتية، قواعد البيانات، والتسيير الرقمي للمعلومات

المطلب الثالث: طبيعة النشاط والبيئة التي يعمل فيها المعهد

يعمل المعهد الوطني للتكوينات البيئية في مجال يتميز بالحساسية والتطور المستمر، وهو المجال البيئي، الذي أصبح اليوم من بين القطاعات المرتبطة مباشرة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وحتى بالأمن الصحي للدول. ولهذا فإن طبيعة النشاط الذي يمارسه المعهد تختلف عن طبيعة النشاط داخل المؤسسات الاقتصادية التقليدية التي تهدف إلى الإنتاج أو الربح المباشر، لأن نشاط المعهد يقوم أساسا على التكوين، التحسيس، مرافقة البرامج البيئية، وتنمية الكفاءات البشرية في مختلف المجالات المرتبطة بالبيئة وجودة الحياة. ومن خلال هذا الدور، يتحول المعهد إلى مؤسسة لها وظيفة استراتيجية أكثر منها وظيفة إدارية بسيطة، لأنه يساهم بطريقة غير مباشرة في تحسين أداء المؤسسات والإدارات والأفراد في مجال احترام المعايير البيئية والتعامل مع القضايا المرتبطة بالتنمية المستدامة. كما أن الطابع التكويني والتحسيبي لنشاط المعهد يجعله مرتبطا بشكل دائم بالتغيرات التي يعرفها المجال البيئي، سواء على المستوى الوطني أو الدولي، وهو ما يفرض عليه التكيف المستمر مع المستجدات العلمية والقانونية والتقنية المتعلقة بالبيئة.

وتتمثل أهم نشاطات المعهد في تنظيم الدورات التكوينية والملتقيات والورشات العلمية لفائدة مختلف الفاعلين، مثل موظفي الإدارات العمومية، الجماعات المحلية، المؤسسات الاقتصادية، الجمعيات البيئية، والطلبة والباحثين أحيانا.

كما يساهم المعهد في إعداد برامج تكوين متخصصة تتعلق بتسيير النفايات، الاقتصاد الأخضر، التربية البيئية، المحافظة على التنوع البيولوجي، الطاقات المتجددة، والتنمية المستدامة. ويلاحظ أن هذه النشاطات لا تعتمد فقط على الجانب النظري، بل تشمل كذلك الجانب التطبيقي والميداني، من خلال تنظيم خرجات ميدانية، حملات تحسيسية، ومشاريع مرتبطة بالواقع البيئي داخل المجتمع.

ومن الناحية التحليلية، فإن هذا التنوع في النشاطات يجعل المعهد في تفاعل دائم مع عدة أطراف، وهو ما يخلق شبكة واسعة من العلاقات الإدارية والتنظيمية والمالية، الأمر الذي يزيد من أهمية وجود نظام داخلي واضح وفعال يضمن حسن التسيير والرقابة والمتابعة.

كما أن البيئة التي يعمل فيها المعهد تتميز بعدة خصوصيات، أولها أن القطاع البيئي في الجزائر أصبح يشهد توسعا متزايدا نتيجة ارتفاع الاهتمام الرسمي والشعبي بالقضايا البيئية، خاصة بعد ظهور مشكلات مرتبطة بالتلوث، النفايات، التصحر، والتغيرات المناخية. وهذا التطور أدى إلى زيادة الطلب على التكوين البيئي وعلى الكفاءات القادرة على التعامل مع هذه التحديات، وهو ما جعل المعهد مطالبا بتطوير نشاطاته وبرامجه بشكل مستمر. غير أن هذا التطور يرافقه أيضا نوع من الضغط الإداري والتنظيمي، لأن توسع النشاط يعني زيادة عدد البرامج، المشاركين، الشركاء، والاتفاقيات، وهو ما قد يؤدي إلى تعقيد عمليات التسيير والمتابعة إذا لم تكن هناك آليات واضحة للتنسيق والرقابة.

والمعهد يعمل داخل بيئة إدارية عمومية تخضع للقوانين والتنظيمات المتعلقة بالمؤسسات العمومية في الجزائر، مثل قوانين الصفقات العمومية، المحاسبة العمومية، والرقابة الإدارية والمالية. وهذا الأمر يمنحه إطارا قانونيا ينظم نشاطه، لكنه في نفس الوقت يفرض عليه مجموعة من الإجراءات

التي قد تكون معقدة أو بطيئة في بعض الحالات، خاصة فيما يتعلق بتنفيذ البرامج أو اقتناء الوسائل والتجهيزات. ومن الناحية التحليلية، فإن هذه البيئة الإدارية قد تشكل أحيانا عاملا مساعدا على ظهور بعض المخاطر التنظيمية، لأن كثرة الإجراءات وتداخل الصلاحيات يمكن أن يخلق نوعا من الغموض أو البطء الإداري، وهو ما قد يفتح المجال لبعض الممارسات غير الشفافة إذا لم يتم التحكم فيها من خلال الرقابة الداخلية والحوكمة الجيدة.

كما أن المعهد يتعامل مع عدة فئات ومتدخلين، سواء من داخل القطاع العمومي أو خارجه، وهو ما يجعل بيئة العمل داخله أكثر تعقيدا مقارنة ببعض المؤسسات الأخرى. فالمعهد قد يتعامل مع مؤسسات اقتصادية، جمعيات، خبراء، مكاتب دراسات، ومشاركين من مختلف الولايات، وهو ما يفرض وجود معايير واضحة لاختيار المستفيدين وتنظيم النشاطات وضبط الموارد المالية والبشرية. وهذا الجانب مهم جدا في إطار دراسة مخاطر الفساد، لأن تعدد المتعاملين وتنوع النشاطات قد يؤدي إلى ظهور بعض المخاطر المرتبطة بالمحابة، ضعف الشفافية، أو سوء استغلال الموارد إذا لم تكن هناك آليات رقابة فعالة. وبالتالي يمكن القول إن طبيعة النشاط والبيئة التي يعمل فيها المعهد تجعل من موضوع إدارة مخاطر الفساد موضوعا مهما، لأن المؤسسة تتحرك داخل مجال حساس يجمع بين البعد الإداري، المالي، العلمي، والمجتمعي في نفس الوقت، وهو ما يتطلب مستوى مرتقعا من التنظيم والشفافية لضمان تحقيق أهدافها بطريقة فعالة ونزيهة.

المبحث الثاني: تشخيص مخاطر الفساد داخل المعهد الوطني للتكوينات البيئية

المطلب الأول: مصادر وأشكال الفساد المحتملة داخل المعهد

إن الحديث عن مخاطر الفساد داخل المعهد الوطني للتكوينات البيئية لا يعني بالضرورة وجود فساد فعلي أو تجاوزات مؤكدة داخل المؤسسة، وإنما يتعلق بمحاولة تحليل بعض الوضعيات التي قد تشكل مجالات محتملة لظهور هذه المخاطر في حالة ضعف الرقابة أو غياب المتابعة الدقيقة. فالمؤسسات العمومية الحديثة أصبحت تعتمد على مبدأ الوقاية والاستباق، أي محاولة اكتشاف مصادر الخطر قبل تحولها إلى ممارسات فعلية تؤثر على الأداء والتسيير.

ومن هذا المنطلق، فإن المعهد الوطني للتكوينات البيئية، بحكم نشاطه الإداري والتكويني، يمكن أن يواجه مجموعة من المخاطر المرتبطة بطريقة التسيير، تنظيم البرامج، واستعمال الموارد المالية والبشرية.

ومن خلال تحليل طبيعة نشاط المعهد، يمكن تحديد أهم مصادر وأشكال مخاطر الفساد المحتملة فيما يلي:

يُنظم المعهد بشكل دوري دورات تكوينية وورشات وملتقيات لفائدة موظفين وإطارات وممثلين عن مؤسسات وجمعيات مختلفة، وهو ما يجعل عملية اختيار المشاركين من أكثر المراحل حساسية داخل النشاط التكويني. وفي هذا الجانب قد تظهر بعض المخاطر المرتبطة بما يلي:

- غياب معايير دقيقة وواضحة لاختيار المستفيدين
- احتمال تفضيل بعض الأشخاص بناء على العلاقات الشخصية أو الإدارية

- عدم المساواة في توزيع فرص المشاركة بين الولايات أو المؤسسات

- ضعف توثيق عمليات التسجيل والاختيار

- غياب منصة رقمية شفافة تسمح بمتابعة طلبات المشاركة

وهذا النوع من المخاطر لا يرتبط دائما بوجود فساد مباشر، بل قد يكون نتيجة ضعف التنظيم أو غياب نظام واضح للمعلومات، غير أن استمرار هذه الوضعيات قد يؤدي مع الوقت إلى فقدان الثقة في شفافية المؤسسة، خاصة إذا شعر بعض الموظفين أو المتعاملين بوجود تمييز أو غموض في طريقة الاستفادة من البرامج التكوينية.

(1) مخاطر مرتبطة بالتسيير المالي والميزانية

يحتاج المعهد إلى ميزانية لتغطية مختلف النشاطات المتعلقة بالتكوين، التنقل، تنظيم الملتقيات، واقتناء الوسائل البيداغوجية والتجهيزات، وهو ما يجعل الجانب المالي من أكثر الجوانب عرضة للمخاطر داخل أي مؤسسة عمومية. ومن أبرز المخاطر المحتملة في هذا المجال:

- تضخيم بعض الفواتير المتعلقة بالنشاطات أو التجهيزات

- ضعف المتابعة الدقيقة للنفقات اليومية

- التأخر في إعداد التقارير المالية أو مراجعتها

- عدم احترام بعض الإجراءات المتعلقة بالاقتناء

- وجود ثغرات في مراقبة صرف الميزانيات الخاصة بالنشاطات التكوينية

- ضعف التنسيق بين المصالح الإدارية والمالية

ورغم أن هذه العمليات تخضع للرقابة القانونية والإدارية، إلا أن كثرة الإجراءات وتعقدها داخل المؤسسات العمومية قد يؤدي أحيانا إلى وجود بعض الاختلالات التنظيمية أو التأخر في اكتشافها، خاصة في حالة غياب تدقيق داخلي فعال ومستمر.

(2) مخاطر مرتبطة بالصفقات والخدمات

بحكم طبيعة نشاطه، قد يلجأ المعهد إلى التعامل مع متعاملين خارجيين من أجل توفير بعض الخدمات، مثل:

- تجهيز قاعات التكوين
- خدمات الإطعام والإقامة
- الطباعة والوسائل البيداغوجية
- الصيانة والتجهيزات التقنية
- تنظيم التظاهرات والملتقيات

وفي مثل هذه العمليات قد تظهر بعض المخاطر المحتملة، من بينها:

- تفضيل متعاملين معينين دون منافسة حقيقية
- ضعف الشفافية في اختيار الموردين
- غياب المتابعة الدقيقة لتنفيذ الخدمات
- احتمال تضارب المصالح بين بعض الأطراف
- قبول خدمات أو تجهيزات أقل جودة من المطلوب

ومن الناحية التحليلية، فإن هذه المخاطر ترتبط غالباً بمدى فعالية الرقابة الداخلية واحترام مبادئ الشفافية والمنافسة داخل المؤسسة، لأن ضعف المتابعة في هذا الجانب قد يؤدي إلى خسائر مالية أو إلى تراجع جودة الخدمات المقدمة.

(3) مخاطر مرتبطة بالشراكات والاتفاقيات

يقوم المعهد أحياناً بتنظيم نشاطات بالتنسيق مع مؤسسات أو جمعيات أو هيئات وطنية ودولية، وهو ما يسمح بتوسيع مجال التكوين والتعاون، لكنه قد يخلق في المقابل بعض المخاطر المرتبطة بما يلي:

- غياب وضوح في توزيع المسؤوليات بين الأطراف
- ضعف التوثيق الإداري لبعض الاتفاقيات
- صعوبة متابعة تنفيذ البرامج المشتركة
- احتمال سوء استغلال الموارد المخصصة لبعض المشاريع
- غياب تقييم دوري لنتائج الشراكات

وهذا النوع من المخاطر لا يظهر بشكل مباشر، لكنه قد يؤدي مع الوقت إلى ضعف التحكم في بعض النشاطات أو إلى وجود غموض في طريقة التسيير والمتابعة.

(4) مخاطر مرتبطة بالرقمنة وحماية المعلومات

أصبح المعهد يعتمد بشكل متزايد على الوسائل الرقمية في التسيير الإداري وتنظيم النشاطات، وهو ما أدى إلى ظهور نوع جديد من المخاطر المرتبطة بالمعلومات والبيانات الرقمية، ومن بينها:

- ضعف حماية قواعد البيانات

- إمكانية تسريب بعض المعلومات الإدارية
 - غياب نسخ احتياطية لبعض الوثائق
 - التلاعب بالبيانات أو القوائم الرقمية
 - ضعف مراقبة صلاحيات الدخول إلى الأنظمة المعلوماتية
- ورغم أن هذه المخاطر تبدو تقنية أكثر منها إدارية، إلا أنها أصبحت اليوم من بين أهم التحديات داخل المؤسسات العمومية، خاصة مع توسع الاعتماد على الرقمنة في التسيير.

(5) مخاطر تنظيمية وإدارية داخلية

- تداخل الصلاحيات بين بعض المصالح
- ضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة
- بطء انتقال المعلومات الإدارية
- الاعتماد المفرط على القرارات الفردية
- ضعف المتابعة الميدانية لبعض النشاطات

المطلب الثاني: تقييم مستوى مخاطر الفساد داخل المعهد الوطني للتكوينات البيئية

إن عملية تقييم مستوى مخاطر الفساد داخل المعهد الوطني للتكوينات البيئية تُعتبر مرحلة أساسية بعد تحديد مصادر هذه المخاطر وأشكالها، لأن الهدف من إدارة المخاطر لا يقتصر فقط على معرفة أماكن الخلل المحتملة، وإنما يمتد إلى تقدير درجة خطورتها وتأثيرها على المؤسسة. ومن الناحية التحليلية، فإن تقييم المخاطر يسمح للإدارة بتحديد الأولويات، أي معرفة المخاطر التي تحتاج إلى

تدخل سريع ورقابة مستمرة، والمخاطر التي يمكن التحكم فيها بوسائل تنظيمية عادية. كما أن المؤسسات العمومية الحديثة أصبحت تعتمد على تقييم المخاطر كجزء من الحوكمة الجيدة، لأن الإدارة التي لا تمتلك رؤية واضحة لمستوى المخاطر داخلها تبقى معرضة لاتخاذ قرارات غير دقيقة أو متأخرة.

وفي حالة المعهد الوطني للتكوينات البيئية، فإن تقييم مستوى المخاطر يرتبط بطبيعة النشاط الذي يقوم به، لأن المعهد لا يُعتبر مؤسسة إنتاجية أو تجارية، بل مؤسسة تكوينية وإدارية تعتمد بشكل كبير على تنظيم البرامج، تسيير النشاطات، واستعمال الموارد المالية والبشرية في إطار الخدمة العمومية. ولهذا فإن أغلب المخاطر المحتملة داخل المعهد تكون مرتبطة بالجوانب التنظيمية والإدارية أكثر من ارتباطها بالمجالات الصناعية أو التجارية. كما أن تعدد النشاطات والشركاء والمتعاملين يجعل من الضروري وجود متابعة مستمرة لمختلف العمليات الإدارية والمالية داخل المؤسسة.

ومن خلال تحليل واقع التسيير داخل المعهد، يمكن تقسيم مستوى مخاطر الفساد إلى عدة درجات حسب طبيعة كل مجال:

1) تقييم المخاطر المرتبطة بالتسيير الإداري

يُعتبر الجانب الإداري من أكثر الجوانب التي تحتوي على مخاطر متوسطة إلى مرتفعة داخل المعهد، خاصة بسبب تعدد الإجراءات والوثائق المتعلقة بالنشاطات التكوينية والتنظيمية. ويمكن تلخيص مستوى هذه المخاطر فيما يلي:

- مستوى الخطر: متوسط إلى مرتفع
- درجة التأثير: مرتفعة على شفافية التسيير

• أسباب ارتفاع الخطر :

- كثرة الإجراءات الإدارية
- احتمال تداخل الصلاحيات
- بطء تداول المعلومات
- الاعتماد على المعالجة اليدوية لبعض الملفات
- ضعف التوثيق أحيانا لبعض النشاطات

(2) تقييم المخاطر المالية

تُعتبر المخاطر المالية من أخطر أنواع المخاطر داخل المؤسسات العمومية، لأنها ترتبط مباشرة باستعمال المال العام. ورغم أن المعهد يخضع لرقابة مالية وإدارية، إلا أن بعض المخاطر تبقى قائمة بحكم طبيعة النشاطات التي تتطلب مصاريف متعددة ومتغيرة.

• مستوى الخطر :مرتفع

• درجة التأثير :مرتفعة جدا

• أبرز مصادر الخطر :

- تسيير ميزانيات النشاطات والملتقيات
- اقتناء الوسائل والتجهيزات
- متابعة النفقات الخاصة بالتكوين والتنقل

➤ احتمال ضعف التدقيق الداخلي المستمر

➤ تعقد بعض الإجراءات المحاسبية

(3) تقييم المخاطر المرتبطة بالصفقات والخدمات

رغم أن المعهد لا يبرم صفقات ضخمة مثل المؤسسات الاقتصادية الكبرى، إلا أنه يتعامل مع عدد من الموردين والمتعاملين لتوفير خدمات مختلفة، وهو ما يخلق بعض المخاطر المتعلقة بالشفافية والمنافسة.

• مستوى الخطر :متوسط

• درجة التأثير :متوسطة إلى مرتفعة

• أبرز عوامل الخطر :

➤ احتمال الاعتماد المتكرر على نفس المتعاملين

➤ صعوبة تقييم جودة بعض الخدمات

➤ محدودية الرقابة الميدانية على التنفيذ

وهذه المخاطر تبقى أقل خطورة مقارنة بالمؤسسات الكبرى، لكنها قد تؤثر على فعالية الإنفاق وجودة الخدمات إذا لم تتم مراقبتها بصفة مستمرة.

(4) تقييم المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية

تلعب الموارد البشرية دورا مهما في فعالية أي مؤسسة، لأن نجاح الرقابة والتنظيم مرتبط بكفاءة الموظفين ومستوى التزامهم بالإجراءات والقوانين.

• مستوى الخطر :متوسط

• أبرز مصادر الخطر :

➤ نقص التكوين في مجال الرقابة والحوكمة

➤ ضعف الوعي بمخاطر الفساد الإداري

➤ الاعتماد على الخبرة الشخصية بدل الإجراءات المكتوبة

➤ احتمال التأثير بالعلاقات الشخصية داخل بيئة العمل

ويُلاحظ أن هذا النوع من المخاطر يرتبط بالجانب الثقافي والتنظيمي أكثر من ارتباطه بالجانب القانوني، لأن المؤسسة قد تمتلك قوانين جيدة لكنها لا تحقق نتائج فعالة إذا لم تكن هناك ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة والشفافية.

(5) تقييم المخاطر الرقمية والإلكترونية

مع توسع استعمال الوسائل الرقمية داخل المعهد، ظهرت مجموعة من المخاطر الجديدة المرتبطة بحماية المعلومات والبيانات.

• مستوى الخطر :متوسط ومتزايد

• أبرز مصادر الخطر :

➤ ضعف حماية بعض الأنظمة المعلوماتية

➤ غياب تحديث دوري لبعض البرمجيات

➤ احتمال تسريب البيانات أو فقدانها

➤ محدودية التكوين في الأمن الرقمي

ومن الناحية التحليلية، فإن هذا النوع من المخاطر يُعتبر حديثاً نسبياً، لكنه قد يصبح من أخطر التحديات مستقبلاً مع توسع الرقمنة داخل الإدارة العمومية.

(6) التقييم العام لمستوى المخاطر داخل المعهد

من خلال التحليل السابق، يمكن القول إن مستوى مخاطر الفساد داخل المعهد الوطني للتكوينات البيئية يُعتبر:

- متوسطاً في بعض الجوانب التنظيمية والإدارية

- مرتفعاً نسبياً في الجوانب المالية والرقابية

- متزايداً في الجوانب الرقمية والتكنولوجية

المطلب الثالث: تحليل الوثائق الإدارية والتنظيمية داخل المعهد الوطني للتكوينات البيئية

من أجل دراسة واقع مخاطر الفساد داخل المعهد الوطني للتكوينات البيئية بطريقة أكثر واقعية، تم الاعتماد على تحليل مجموعة من الوثائق الإدارية والتنظيمية المتعلقة بتسيير المؤسسة، باعتبار أن الوثائق تُعتبر من أهم الوسائل التي تسمح بفهم طريقة سير العمل داخل المؤسسات العمومية، لأنها تعكس طبيعة التنظيم الداخلي، توزيع المسؤوليات، طرق اتخاذ القرار، وآليات المتابعة والرقابة المعتمدة. ومن الناحية المنهجية، فإن تحليل الوثائق لا يهدف فقط إلى وصف محتواها، وإنما إلى محاولة اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف التي قد تؤثر على فعالية التسيير وعلى مستوى التحكم في المخاطر داخل المؤسسة.

وقد شملت الدراسة مجموعة من الوثائق المرتبطة بالنشاط الإداري والتنظيمي داخل المعهد، من بينها:

- الهيكل التنظيمي للمعهد
- القرارات والتعليمات الإدارية الداخلية
- برامج التكوين والنشاطات السنوية
- بعض التقارير الإدارية وتقارير النشاط
- وثائق تنظيم الملتقيات والدورات التكوينية
- الوثائق المتعلقة بتوزيع المهام والمسؤوليات
- بعض الوثائق الخاصة بالإجراءات المالية والإدارية

ومن خلال تحليل هذه الوثائق، تبين أن المعهد يمتلك إطارا تنظيميا واضحا نسبيا، حيث تظهر مختلف المصالح والأقسام الإدارية بشكل يسمح بتوزيع الوظائف بين الجوانب المالية، الإدارية، التكوينية، والتنظيمية. كما يُلاحظ أن وجود هيكل تنظيمي رسمي يساعد على تحديد المسؤوليات وتفاذي التداخل الكبير بين المهام، وهو عنصر مهم في الحد من المخاطر التنظيمية داخل المؤسسات العمومية. غير أن التحليل أظهر في المقابل أن بعض المهام داخل المؤسسة تبقى مرتبطة بشكل كبير بالجانب الإداري التقليدي، خاصة فيما يتعلق بتداول الوثائق والمتابعة اليومية للنشاطات، وهو ما قد يؤدي أحيانا إلى بطء في انتقال المعلومات أو إلى صعوبة في تتبع بعض العمليات الإدارية بدقة.

أما فيما يتعلق بالوثائق الخاصة بالتسيير المالي والإداري، فقد أظهرت الدراسة أن المعهد يخضع للإجراءات القانونية المعمول بها داخل المؤسسات العمومية، خاصة في ما يتعلق بالميزانية، النفقات، وتنظيم العمليات الإدارية. كما تبين وجود نوع من الفصل بين المهام المالية والإدارية، وهو

عنصر إيجابي يساعد على التقليل من بعض المخاطر المرتبطة بسوء استعمال الصلاحيات. غير أن التحليل أظهر أيضا أن بعض الإجراءات ما تزال طويلة نسبيا ومعقدة من الناحية الإدارية، وهو ما قد يؤدي إلى بطء في تنفيذ بعض النشاطات أو إلى تراكم الملفات، خاصة أثناء تنظيم الملتقيات أو النشاطات الكبرى. وهذا النوع من الوضعيات لا يمثل فسادا مباشرا، لكنه قد يشكل بيئة تسمح بظهور بعض الاختلالات التنظيمية إذا لم تتم معالجته من خلال تحسين أساليب التسيير والمتابعة.

كما سمح تحليل بعض الوثائق التنظيمية بملاحظة أن المؤسسة تعتمد على تعليمات وقرارات داخلية لتنظيم سير النشاطات وتحديد المسؤوليات، وهو ما يعكس وجود محاولة لضبط العمل الإداري داخل المعهد. غير أن الدراسة بينت أن بعض الإجراءات تحتاج إلى تحيين مستمر حتى تتماشى مع التطورات الحديثة في مجال الرقمنة و الحوكمة وإدارة المخاطر. فبعض الوثائق التنظيمية ما تزال تعتمد على طرق تقليدية في المتابعة، كما أن بعض الجوانب المتعلقة بحماية البيانات أو الرقابة الرقمية لا تظهر بشكل واضح داخل التنظيم الإداري الحالي للمؤسسة.

ومن بين النقاط المهمة التي ظهرت من خلال تحليل الوثائق، غياب دليل داخلي مفصل خاص بإدارة مخاطر الفساد أو مخاطر التسيير بصفة عامة، حيث تبين أن أغلب الإجراءات الموجودة تركز على الجوانب الإدارية التقليدية أكثر من تركيزها على التحليل الاستباقي للمخاطر. ومن الناحية التحليلية، فإن هذا الأمر يُعتبر من بين النقائص التي يمكن تسجيلها داخل عدد كبير من المؤسسات العمومية الجزائرية، لأن مفهوم إدارة المخاطر ما يزال مرتبطا غالبا بالرقابة بعد وقوع المشكلة، وليس بالوقاية منها قبل حدوثها.

كما أظهرت الوثائق المتعلقة بالنشاطات والشراكات أن المعهد يتعامل مع عدة أطراف وهيئات مختلفة، سواء داخل القطاع العمومي أو خارجه، وهو ما يزيد من أهمية وجود نظام متابعة دقيق

وواضح. لأن تعدد الشركاء والمتدخلين قد يؤدي أحيانا إلى صعوبة تحديد المسؤوليات أو متابعة تنفيذ بعض النشاطات بشكل كامل، خاصة إذا لم تكن هناك آليات تقييم دورية ومستمرة.

ومن خلال التحليل العام للوثائق الإدارية والتنظيمية، يمكن القول إن المعهد الوطني للتكوينات البيئية يمتلك قاعدة تنظيمية وإدارية تساعد على أداء مهامه بشكل مقبول، غير أن الدراسة أظهرت وجود بعض النقائص المرتبطة أساسا بما يلي:

- الاعتماد النسبي على التسيير التقليدي والوثائق الورقية
 - الحاجة إلى تطوير الرقمنة داخل المؤسسة
 - غياب دليل واضح لإدارة مخاطر الفساد
 - بطء بعض الإجراءات الإدارية والتنظيمية
 - الحاجة إلى تحديث بعض التعليمات والإجراءات الداخلية
- وبالتالي يمكن اعتبار أن أهم التحديات التي تواجه المعهد لا ترتبط بوجود فساد مباشر، وإنما ترتبط أكثر بالحاجة إلى تحديث أساليب التسيير وتعزيز الحوكمة والرقابة الوقائية، حتى تتمكن المؤسسة من التحكم بشكل أفضل في مختلف المخاطر التنظيمية والإدارية المرتبطة بنشاطها.

المبحث الثالث: آليات إدارة مخاطر الفساد داخل المعهد الوطني للتكوينات البيئية

المطلب الأول: الإجراءات القانونية المعتمدة داخل المعهد

تُعتبر الإجراءات القانونية والتنظيمية من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات العمومية من أجل التحكم في المخاطر المرتبطة بالتسيير، لأن وجود القوانين والتعليمات الداخلية يساعد على

تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل يسمح بالحد من التجاوزات والاختلالات المحتملة. وفي حالة المعهد الوطني للتكوينات البيئية، فإن المؤسسة تخضع باعتبارها مؤسسة عمومية لمجموعة من النصوص القانونية والتنظيمية التي تؤثر مختلف نشاطاتها الإدارية والمالية، سواء تعلق الأمر بتسيير الموارد البشرية، تنظيم النشاطات التكوينية، أو تسيير الميزانية والنفقات. ومن الناحية التحليلية، فإن أهمية هذه الإجراءات لا تكمن فقط في الجانب الردعي أو العقابي، وإنما في دورها الوقائي الذي يسمح بمنع ظهور بعض المخاطر قبل تحولها إلى مشاكل فعلية تؤثر على فعالية المؤسسة.

ومن بين أهم الإجراءات القانونية المعتمدة داخل المعهد احترام القوانين المنظمة للمؤسسات العمومية، خاصة القواعد المتعلقة بالمحاسبة العمومية والرقابة المالية. فالمعهد يخضع لمراقبة مالية وإدارية فيما يتعلق بصرف الميزانية وتنفيذ النفقات، كما يتم اعتماد وثائق إدارية ومحاسبية تسمح بتتبع العمليات المالية المختلفة. وهذا النوع من التنظيم يُعتبر مهماً لأنه يفرض وجود مسار واضح للوثائق والقرارات المالية، ويحد من إمكانية التصرف الفردي غير المراقب في الموارد المالية للمؤسسة. كما أن الفصل بين بعض الوظائف الإدارية والمالية داخل المعهد يساعد بدوره على التقليل من مخاطر تركيز السلطة في جهة واحدة، وهو مبدأ أساسي في الحوكمة الإدارية الحديثة.

كما يعتمد المعهد على مجموعة من التعليمات والإجراءات الداخلية لتنظيم النشاطات التكوينية والإدارية، حيث يتم تحديد طرق تنظيم الدورات، توزيع المهام، متابعة النشاطات، وحفظ الوثائق الإدارية. ومن خلال تحليل هذه الإجراءات، يظهر أن المؤسسة تحاول ضمان نوع من الانضباط الإداري داخل مختلف المصالح، خاصة فيما يتعلق بتنظيم العمل اليومي والمتابعة الإدارية. غير أن الدراسة أظهرت أن فعالية هذه الإجراءات تبقى مرتبطة بمدى تطبيقها المستمر داخل الواقع العملي، لأن وجود القوانين أو التعليمات وحده لا يكفي إذا لم ترافقه متابعة فعلية ورقابة مستمرة.

ومن بين الجوانب القانونية المهمة داخل المعهد أيضا، احترام الإجراءات المتعلقة بتنظيم النفقات واقتناء الوسائل والخدمات. فالمؤسسة مطالبة قانونيا باحترام قواعد الشفافية والمنافسة عند التعامل مع الموردين أو المتعاملين الخارجيين، خاصة في ما يتعلق بالخدمات المرتبطة بالنشاطات التكوينية أو الوسائل البيداغوجية. ومن الناحية التحليلية، فإن هذا النوع من الإجراءات يساعد على التقليل من مخاطر المحاباة أو سوء استغلال الموارد، غير أن فعاليته تبقى مرتبطة بدرجة المتابعة والتوثيق واحترام مختلف مراحل الرقابة الإدارية والمالية.

كما يُلاحظ أن المعهد يعتمد على نظام إداري قائم على الوثائق الرسمية والمراسلات الداخلية، وهو ما يسمح بتوثيق القرارات والنشاطات المختلفة داخل المؤسسة. ويُعتبر التوثيق الإداري من الوسائل المهمة في إدارة المخاطر، لأنه يسمح بالرجوع إلى المعلومات عند الحاجة ويساعد على تحديد المسؤوليات بشكل أوضح. غير أن الدراسة أظهرت أيضا أن الاعتماد الكبير على الوثائق الورقية التقليدية قد يؤدي إلى بعض الصعوبات المتعلقة بسرعة الوصول إلى المعلومات أو تتبع بعض العمليات الإدارية، وهو ما يبرز الحاجة إلى تعزيز الرقمنة داخل المؤسسة.

كما أظهرت الدراسة أن بعض الإجراءات الحالية داخل المعهد تحتاج إلى تحديث حتى تتماشى مع التطورات الحديثة في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر، خاصة في ما يتعلق بالرقمنة، حماية المعلومات، والتقييم الدوري للمخاطر التنظيمية والإدارية. فالمؤسسات العمومية الحديثة أصبحت تعتمد على أنظمة أكثر تطورا لمتابعة العمليات الإدارية والمالية، مثل الرقابة الرقمية، قواعد البيانات المركزية، وأنظمة تتبع النشاطات إلكترونيا، وهي أدوات ما تزال بحاجة إلى تعزيز أكبر داخل المعهد.

• مدى التطبيق الفعلي للإجراءات داخل الواقع العملي

• فعالية الرقابة الداخلية والمتابعة المستمرة

• تطوير الرقمنة داخل المؤسسة

• تحديث التعليمات والإجراءات التنظيمية بشكل دوري

• وضوح توزيع الصلاحيات والمسؤوليات

• تعزيز ثقافة الشفافية والحوكمة داخل بيئة العمل

وبالتالي فإن الإجراءات القانونية داخل المعهد تُعتبر قاعدة مهمة للوقاية من مخاطر الفساد، لكنها تحتاج إلى دعم مستمر من خلال تحسين أساليب التسيير والرقابة والتكوين الإداري، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق مستوى أفضل من الشفافية والفعالية في أداء مهامها.

المطلب الثاني: دور الرقابة الداخلية والتدقيق في الحد من مخاطر الفساد داخل المعهد

تُعتبر الرقابة الداخلية والتدقيق من أهم الآليات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات العمومية من أجل حماية مواردها وتحسين مستوى التسيير داخلها، لأن وجود القوانين والتنظيمات وحده لا يكفي لضمان حسن سير العمل إذا لم تكن هناك أجهزة وآليات تسمح بمتابعة تنفيذ هذه القوانين بشكل مستمر. ومن الناحية التحليلية، فإن الرقابة الداخلية لا تعني فقط اكتشاف الأخطاء أو التجاوزات بعد وقوعها، وإنما تهدف أساساً إلى الوقاية من المخاطر قبل حدوثها، من خلال مراقبة العمليات اليومية، التأكد من احترام الإجراءات، وتحليل نقاط الضعف التنظيمية التي قد تؤثر على فعالية المؤسسة. وفي حالة المعهد الوطني للتكوينات البيئية، فإن أهمية الرقابة الداخلية تزداد بحكم طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على تنظيم التكوينات، تسيير الموارد المالية، والتعامل مع عدة متدخلين وشركاء، وهو ما يجعل وجود متابعة دقيقة ومستقرة أمراً ضرورياً لضمان الشفافية وحسن التسيير.

وتتمثل الرقابة الداخلية داخل المعهد في مجموعة من الإجراءات والمتابعات الإدارية والمالية التي تهدف إلى ضمان احترام القوانين والتعليمات التنظيمية، سواء في ما يتعلق بتنفيذ النشاطات، صرف النفقات، أو متابعة الوثائق الإدارية. كما تعتمد المؤسسة على توزيع المهام بين مختلف المصالح، وهو ما يسمح نظريا بتقليل مخاطر تركيز السلطة أو اتخاذ القرارات الفردية دون رقابة. ويُعتبر الفصل بين الوظائف الإدارية والمالية من أهم عناصر الرقابة الداخلية، لأنه يساعد على تقليل احتمال وقوع أخطاء أو تجاوزات مرتبطة باستعمال الموارد المالية للمؤسسة.

ومن خلال تحليل واقع التسيير داخل المعهد، يظهر أن الرقابة الداخلية تساهم في الحد من عدة أنواع من المخاطر، من بينها:

- مراقبة تنفيذ النشاطات التكوينية والبرامج السنوية
- متابعة صرف الميزانيات والنفقات المختلفة
- مراقبة الوثائق الإدارية والمحاسبية
- التأكد من احترام الإجراءات التنظيمية
- متابعة استعمال الوسائل والتجهيزات

وهذه الجوانب تُعتبر أساسية داخل أي مؤسسة عمومية، لأن غياب الرقابة اليومية يؤدي غالبا إلى تراكم الاختلالات الصغيرة التي قد تتحول مع الوقت إلى مشكلات تنظيمية أو مالية أكبر.

كما أن الرقابة الداخلية داخل المعهد تساهم في تعزيز نوع من الانضباط الإداري بين الموظفين والمصالح المختلفة، خاصة من خلال وجود تسلسل إداري واضح في اتخاذ القرارات والمصادقة على الوثائق والملفات. ويُلاحظ أن هذا التسلسل الإداري يساعد على تتبع العمليات

المختلفة داخل المؤسسة، ويجعل من السهل نسبياً تحديد المسؤوليات عند حدوث أي خلل. غير أن الدراسة أظهرت أيضاً أن فعالية هذه الرقابة تبقى مرتبطة بدرجة التطبيق والمتابعة اليومية، لأن بعض الإجراءات قد تتحول مع الوقت إلى مجرد خطوات شكلية إذا لم تتم مراقبتها بصفة مستمرة.

أما فيما يتعلق بالتدقيق الإداري والمالي، فإنه يُعتبر وسيلة مكملة للرقابة الداخلية، حيث يسمح بفحص العمليات والوثائق بطريقة أكثر تفصيلاً بهدف اكتشاف نقاط الضعف أو الاختلالات المحتملة داخل المؤسسة. ومن خلال التدقيق يمكن تقييم مدى احترام القوانين والإجراءات، بالإضافة إلى تحليل فعالية طرق التسيير المعتمدة داخل المعهد. كما يساعد التدقيق على تقديم ملاحظات وتوصيات تسمح بتحسين الأداء والحد من المخاطر مستقبلاً.

ومن أهم الجوانب التي يمكن أن يشملها التدقيق داخل المعهد:

- تدقيق النفقات الخاصة بالنشاطات التكوينية
- مراجعة الوثائق المحاسبية والإدارية
- تدقيق إجراءات اقتناء الوسائل والخدمات
- تقييم فعالية توزيع المهام والصلاحيات
- مراجعة طرق حفظ المعلومات والوثائق
- تقييم مدى احترام التعليمات التنظيمية الداخلية

والتدقيق لا يجب أن يُفهم فقط كوسيلة للبحث عن الأخطاء أو تحميل المسؤوليات، بل كأداة لتحسين التسيير والكشف المبكر عن نقاط الضعف قبل تحولها إلى مخاطر حقيقية. ولهذا فإن المؤسسات

الحديثة أصبحت تعتمد على التدقيق الوقائي أكثر من التدقيق العقابي، أي التركيز على تحسين الأنظمة والإجراءات بدل الاكتفاء باكتشاف الأخطاء بعد وقوعها.

غير أن الدراسة أظهرت أيضا أن نظام الرقابة والتدقيق داخل المعهد يواجه بعض التحديات التي قد تؤثر على فعاليته، ومن بينها:

- الاعتماد النسبي على الإجراءات التقليدية والوثائق الورقية
- محدودية الرقمنة في بعض العمليات الإدارية
- بطء تداول المعلومات بين بعض المصالح
- الحاجة إلى تكوين أكبر في مجال إدارة المخاطر والحوكمة
- محدودية أدوات التقييم الرقمي والمتابعة الحديثة

كما يُلاحظ أن فعالية الرقابة الداخلية داخل المؤسسات العمومية لا ترتبط فقط بوجود القوانين أو الأجهزة الرقابية، وإنما تعتمد كذلك على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. فإذا كانت بيئة العمل قائمة على الشفافية والتعاون واحترام الإجراءات، فإن الرقابة تصبح أكثر فعالية وأسهل في التطبيق. أما إذا كانت بعض الممارسات تعتمد على الاجتهادات الشخصية أو العلاقات غير الرسمية، فإن ذلك قد يُضعف من دور الرقابة ويجعل بعض المخاطر أكثر صعوبة في الاكتشاف.

- تنظيم دورات تكوين في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر
- تحسين التنسيق بين مختلف المصالح
- تعزيز ثقافة الشفافية والمسؤولية داخل بيئة العمل

وبالتالي فإن نجاح المعهد في التحكم في مخاطر الفساد مستقبلاً لن يعتمد فقط على القوانين أو الرقابة الخارجية، وإنما على قدرته في بناء نظام داخلي فعال يقوم على الوقاية، المتابعة المستمرة، والتسيير الحديث المبني على الحوكمة والشفافية.

المطلب الثالث: اقتراح حلول وتوصيات لتحسين إدارة مخاطر الفساد داخل المعهد

الوطني للتكوينات البيئية

من خلال تحليل واقع التسيير داخل المعهد الوطني للتكوينات البيئية، ودراسة الوثائق الإدارية والتنظيمية، إضافة إلى تحليل طبيعة المخاطر المرتبطة بالنشاط الإداري والتكويني، يتبين أن المؤسسة تمتلك قاعدة تنظيمية وقانونية تساعد على أداء مهامها بشكل مقبول، غير أن التطورات الحديثة في مجال التسيير العمومي والحوكمة تفرض ضرورة تطوير أساليب العمل والرقابة بشكل مستمر. ومن الناحية التحليلية، فإن معالجة مخاطر الفساد داخل المؤسسات العمومية لا تعتمد فقط على القوانين والعقوبات، بل تعتمد بدرجة أكبر على تحسين التنظيم الداخلي، تعزيز الشفافية، وتطوير آليات الوقاية والمتابعة. ولهذا فإن نجاح المعهد في الحد من المخاطر مستقبلاً يرتبط بمدى قدرته على الانتقال من التسيير التقليدي إلى تسيير حديث يعتمد على الرقمنة، الرقابة الوقائية، والحوكمة الجيدة.

1) تطوير الرقمنة داخل المعهد

تُعتبر الرقمنة من أهم الوسائل الحديثة التي تساعد المؤسسات العمومية على تحسين الشفافية وتقليل المخاطر الإدارية والتنظيمية، لأن الأنظمة الرقمية تسمح بتتبع العمليات بشكل أكثر دقة وسرعة مقارنة بالطرق التقليدية. ومن خلال الدراسة، تبين أن المعهد ما يزال يعتمد في عدة جوانب على الوثائق الورقية والإجراءات التقليدية، وهو ما قد يؤدي إلى بطء في تداول المعلومات وصعوبة المتابعة.

ولهذا يُقترح العمل على:

• رقمنة عمليات التسجيل في التكوينات والملتقيات

• تطوير قواعد بيانات خاصة بالنشاطات والمشاركين

أظهرت الدراسة أن الرقابة الداخلية داخل المعهد تمثل عنصرا مهما في الحد من المخاطر، غير أن فعاليتها تبقى بحاجة إلى دعم وتطوير مستمر حتى تتماشى مع طبيعة النشاطات الحديثة داخل المؤسسة.

ولهذا يمكن اقتراح:

• إنشاء خطة دورية لتقييم المخاطر داخل مختلف المصالح

• تطوير أساليب التدقيق الإداري والمالي

• اعتماد تقارير دورية لمتابعة تنفيذ النشاطات

• تعزيز المتابعة الميدانية للبرامج التكوينية

• إنشاء آليات واضحة للإبلاغ عن الاختلالات التنظيمية

• الاعتماد على مؤشرات أداء تساعد على تقييم فعالية التسيير

ومن الناحية التحليلية، فإن الرقابة الوقائية تُعتبر أكثر فعالية من الرقابة العقابية، لأنها تسمح بمعالجة نقاط الضعف قبل تحولها إلى مشكلات حقيقية تؤثر على المؤسسة.

(2) تحسين التنظيم الإداري وتوضيح الصلاحيات

ولهذا تُقترح مجموعة من الإجراءات التنظيمية، من بينها:

• مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري

- إعداد دليل داخلي يوضح المهام والصلاحيات
- تحسين التنسيق بين المصالح المختلفة
- تقليل الاعتماد على الاجتهادات الفردية في التسيير
- تبسيط بعض الإجراءات الإدارية المعقدة

ومن الناحية التحليلية، فإن وضوح التنظيم الداخلي يساعد على تقليل الغموض الإداري ويجعل عملية الرقابة والمتابعة أكثر فعالية.

أصبح التكوين المستمر من أهم عوامل تحسين الأداء داخل المؤسسات العمومية، خاصة في المجالات المرتبطة بالرقابة، الحوكمة، والتسيير الحديث.

ولهذا يُقترح:

- تنظيم دورات تكوينية حول الحوكمة والشفافية
- تكوين الموظفين في مجال إدارة المخاطر
- تطوير مهارات الرقابة الإدارية والمالية
- تنظيم ورشات حول أخلاقيات الوظيفة العمومية
- تكوين الموظفين في الأمن الرقمي وحماية البيانات

ومن الناحية التحليلية، فإن نجاح أي نظام رقابي مرتبط بدرجة وعي الموظفين والإطارات بأهمية احترام الإجراءات والالتزام بمبادئ الشفافية.

(3) تعزيز الشفافية في تنظيم النشاطات والتكوينات

بما أن المعهد يعتمد بشكل كبير على تنظيم الدورات التكوينية والملتقيات، فإن تعزيز الشفافية في هذا المجال يُعتبر من أهم عوامل التقليل من المخاطر المحتملة.

ولهذا يمكن العمل على:

- وضع معايير واضحة لاختيار المشاركين في التكوينات
- الإعلان المسبق عن البرامج والنشاطات
- توثيق مختلف مراحل تنظيم النشاطات
- اعتماد قواعد واضحة للتعامل مع الشركاء والمتدخلين
- نشر بعض المعلومات التنظيمية بشكل يسمح بتعزيز الثقة والوضوح

ومن الناحية التحليلية، فإن الشفافية تساعد على تعزيز صورة المؤسسة وتقليل احتمالات ظهور المحاباة أو سوء الفهم داخل بيئة العمل.

(4) إنشاء نظام خاص بإدارة مخاطر الفساد

من خلال الدراسة، تبين أن المعهد لا يمتلك بشكل واضح نظاما مستقلا ومفصلا لإدارة مخاطر الفساد، رغم وجود إجراءات تنظيمية ورقابية مختلفة.

ولهذا يُقترح:

- إعداد دليل خاص بإدارة مخاطر الفساد داخل المعهد
- تحديد أهم المخاطر المحتملة وتصنيفها حسب درجة الخطورة

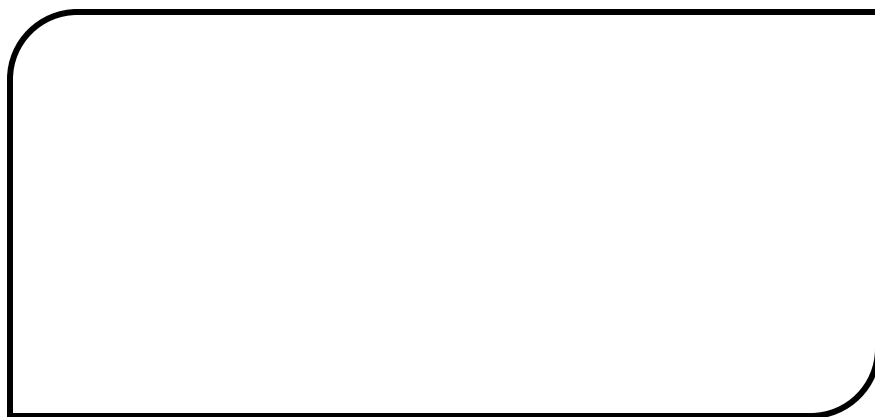
- إنشاء آلية دورية لتقييم المخاطر ومتابعتها
- إدماج إدارة المخاطر ضمن التخطيط الإداري للمؤسسة
- إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالمخاطر التنظيمية والإدارية

ومن الناحية التحليلية، فإن وجود نظام واضح لإدارة المخاطر يسمح للمؤسسة بالانتقال من أسلوب المعالجة بعد وقوع المشكلة إلى أسلوب الوقاية والاستباق، وهو ما يُعتبر من أهم مبادئ الإدارة الحديثة داخل المؤسسات العمومية.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن تحسين إدارة مخاطر الفساد داخل المعهد الوطني للتكوينات البيئية لا يتطلب فقط تشديد الرقابة أو زيادة القوانين، وإنما يحتاج أساسا إلى تطوير أساليب التسيير والحوكمة، وتعزيز الشفافية والرقمنة، وتحسين التنسيق الداخلي بين مختلف المصالح. كما أن نجاح هذه الإصلاحات يبقى مرتبطا بوجود إرادة تنظيمية حقيقية داخل المؤسسة، لأن الإدارة الحديثة للمخاطر تقوم على الوقاية والمتابعة المستمرة أكثر من اعتمادها على التدخل بعد وقوع الاختلالات.

خلاصة الفصل الثالث :

من خلال هذه الدراسة التطبيقية حول المعهد الوطني للتكوينات البيئية، تبين أن المؤسسة تمتلك إطارا تنظيميا وإداريا يسمح لها بأداء مهامها في مجال التكوين البيئي، غير أن طبيعة نشاطها وتعدد برامجها يفرضان وجود آليات فعالة للرقابة والحوكمة من أجل الحد من مختلف المخاطر التنظيمية والإدارية المحتملة. كما أظهرت الدراسة أن تطوير الرقمنة، تعزيز الرقابة الداخلية، وتحسين التنسيق بين المصالح، يُعتبر من أهم العوامل التي يمكن أن تساهم في تحسين إدارة مخاطر الفساد داخل المعهد وضمان شفافية وفعالية أكبر في التسيير.



تأتي هذه الدراسة في سياق علمي يسعى إلى فهم ظاهرة الفساد من زاوية تسييرية حديثة، تقوم على مبدأ الوقاية والاستباق. وقد انطلقت من إشكالية محورية تتعلق بواقع مخاطر الفساد داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، ومدى فعالية الآليات المعتمدة في إدارتها والحد من آثارها.

أولاً: نتائج الجانب النظري

أثبت الفصل الأول أن الفساد ليس سلوكاً فردياً معزولاً، بل ظاهرة مركبة تتشابك فيها عوامل إدارية وقانونية واقتصادية واجتماعية. كما أن مفهوم مخاطر الفساد يُتيح التعامل مع هذه الظاهرة بمنطق استباقي من خلال تحديد مواطن الخلل المحتملة قبل تحولها إلى انحرافات فعلية. وقد تبين أن الحوكمة الرشيدة والرقابة الداخلية الفعالة ثُمّثلان ركيزتين جوهريتين للوقاية من مخاطر الفساد.

ثانياً: نتائج الإطار القانوني والمؤسساتي

كشف الفصل الثاني أن الجزائر تمتلك منظومة قانونية معتبرة لمكافحة الفساد تشمل قوانين وطنية كقانون رقم 01-06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، فضلاً عن مصادقتها على الاتفاقيات الدولية ذات الصلة، وإنشائها هيئات رقابية متعددة. غير أن الدراسة أظهرت أن الإشكال الحقيقي يكمن في ضعف التطبيق الميداني، وتداخل الصلاحيات، وغياب التنسيق الفعال بين الهيئات.

ثالثاً: نتائج دراسة الحالة

خلص الفصل الثالث إلى أن المعهد الوطني للتكوينات البيئية يمتلك هيكلًا تنظيمياً وإجراءات قانونية تنظّم سير عمله. غير أن الدراسة التطبيقية كشفت عن مخاطر محتملة تتوزع على مجالات متعددة؛ إذ تُعدّ المخاطر المالية الأعلى مستوى، فيما تبقى المخاطر التنظيمية في مستوى متوسط، وتظهر المخاطر الرقمية كتحدٍ متصاعد. كما كشف تحليل الوثائق عن غياب دليل متكامل لإدارة مخاطر الفساد.

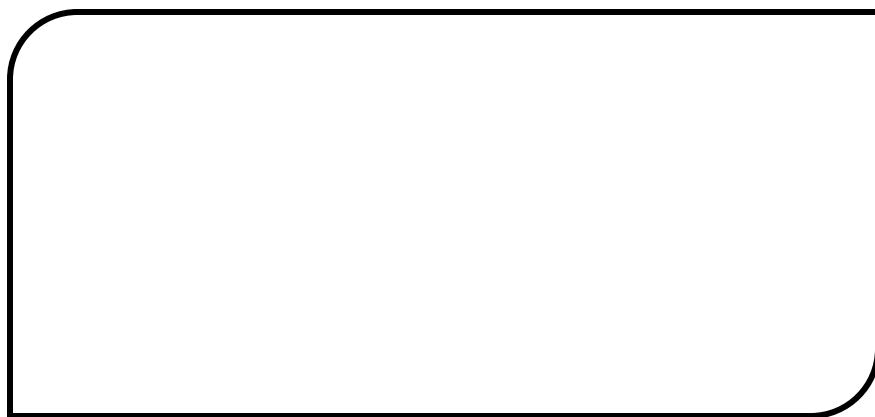
رابعاً: اختبار الفرضيات

بناءً على نتائج الدراسة، تحققت الفرضية العامة جزئياً؛ إذ تبين وجود علاقة ارتباطية بين فعالية إدارة مخاطر الفساد وبين مستوى تطبيق آليات الرقابة الداخلية والحوكمة والإطار القانوني، وإن كانت هذه الفعالية تبقى محدودة نتيجة إشكاليات التطبيق. أما الفرضيات الفرعية فقد أكدت الدراسة جميعها.

خامساً: التوصيات

انطلاقاً من نتائج الدراسة، يمكن صياغة جملة من التوصيات العملية:

- تبني مقارنة إدارة مخاطر الفساد كأداة تسييرية متكاملة داخل المؤسسات العمومية من خلال وضع خرائط للمخاطر وتحديثها بصفة دورية.
 - إعداد دليل داخلي مفصل لإدارة مخاطر الفساد داخل المعهد يتضمن تصنيف المخاطر وآليات الاستجابة لها.
 - تعزيز الرقمنة الإدارية للحد من التعامل اليدوي وتقليص الفجوات التي تُتيح ظهور الاختلالات.
 - تفعيل التنسيق بين الهيئات الرقابية المختلفة وإزالة التداخل في الصلاحيات لضمان كفاءة المنظومة الرقابية ككل.
 - تنظيم برامج تكوين متخصصة في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر لفائدة الإطارات والموظفين داخل المؤسسات العمومية.
 - تعزيز ثقافة التبليغ عن مخاطر الفساد من خلال توفير الحماية القانونية الكافية للمبلغين وإنشاء قنوات إبلاغ فعّالة.
 - مراجعة منظومة الرقابة الداخلية بشكل دوري والانتقال من الرقابة العقابية إلى الرقابة الوقائية القائمة على تحليل المخاطر.
 - تشجيع الدراسات الميدانية حول إدارة مخاطر الفساد داخل المؤسسات العمومية الجزائرية للإثراء المعرفي وتطوير السياسات العمومية.
- يبقى الفساد من أعقد التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية، غير أن التعامل معه من منظور إدارة المخاطر يفتح آفاقاً واسعة للوقاية والاستباق. وما أثبتته هذه الدراسة هو أن امتلاك الأدوات القانونية وحده غير كافٍ، وأن الفعالية الحقيقية تكمن في البناء التنظيمي والثقافي داخل المؤسسة. وعليه فإن الطريق نحو مؤسسات عمومية نزيهة وفعّالة يمر حتماً عبر تعزيز الحوكمة، وتفعيل الرقابة الوقائية، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمساءلة والنزاهة.



أولاً: الكتب والتقارير الدولية

1-برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، دليل مكافحة الفساد، تقرير رسمي، 2008.

2-منصور عبد الكريم، ظاهرة الفساد الإداري والمالي، دار المسيرة، عمان، 2014.

3-منظمة الشفافية الدولية، تقرير مؤشر مدركات الفساد، تقرير دولي، 2020.

ثانياً: أطاريح الدكتوراه

1-ابن عمر محمد الصادق، إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية ودورها في الحد من الفساد، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، 2020.

2-ابن ناصر محمد، دور الهيئات الرقابية في مكافحة الفساد في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2020.

3-ابن سالم فاطمة الزهراء، أخلاقيات الوظيفة العمومية ودورها في مكافحة الفساد، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، 2019.

4-بوشارب عبد القادر، آليات الوقاية من الفساد في التشريع الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 1، 2018.

5-بوعبدالله سمير، التنسيق بين الأجهزة الرقابية ودوره في مكافحة الفساد، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 2، 2021.

6-حمادي سمير، الرقابة المالية في ظل قانون المحاسبة العمومية الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، 2017.

7-سليمان بن عيسى، فعالية الإطار القانوني في مكافحة الفساد في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 1، 2019.

8-علي حمودي، الفساد المالي وآثاره على الاقتصاد الوطني، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، 2018.

9-قشي عبد الحكيم، الصفقات العمومية ودورها في الحد من الفساد الإداري، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 2، 2020.

10-قندوز عبد الكريم، دور القضاء في مكافحة الفساد في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 1، 2019.

11-محمد بن عيسى، منهجية إدارة المخاطر في المؤسسات، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2019.

12-محمد الأمين بوزيان، الفساد الاقتصادي وأثره على التنمية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2017.

13-عبد الرحمن قادة، إدارة المخاطر الاستراتيجية في المؤسسات، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2020.

14-أمين بوحفص، اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2020.

ثالثاً: رسائل الماجستير

- 1- أحمد بن زيد، إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2018.
- 2- أحمد بوقرة، آليات التبليغ عن الفساد في المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2018.
- 3- بشير محمد، الحوكمة ودورها في الحد من الفساد، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2017.
- 4- خالد بن عمار، التحول الرقمي ودوره في مكافحة الفساد، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، 2020.
- 5- رشيد بن خدة، الفساد وتأثيره على الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2017.
- 6- سفيان زروقي، المسؤولية القانونية للمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 1، 2017.
- 7- سمير قندوز، الشفافية كآلية لمكافحة الفساد، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2018.
- 8- سمية بن خدة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الفساد، رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2019.
- 9- عبد الحكيم لطرش، إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2018.
- 10- عبد الحميد بن صالح، الفساد وتأثيره على الأداء الاقتصادي للمؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2018.
- 11- عبد الكريم بن عطاء الله، الفساد الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2018.
- 12- عبد القادر حمدي، تسيير الموارد المالية في المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2016.
- 13- عبد القادر قاضي، الفساد الاقتصادي وأثاره على التنمية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2015.
- 14- عبد القادر زروقي، الفساد الاجتماعي في الجزائر وتأثيره على التنمية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، 2016.
- 15- عبد الله بن عمر، اتخاذ القرار في ظل الحوكمة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2018.
- 16- عبد الرحمن بوعبدالله، الشفافية الإدارية ودورها في مكافحة الفساد، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2017.
- 17- ليلي بوشارب، تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2017.
- 18- ليلي بن شني، الثقة التنظيمية وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2019.
- 19- نادية بوعلام، الفساد وأثره على التماسك الاجتماعي، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2017.
- 20- نذير بوزيدي، الرقابة الداخلية ودورها في الحد من الفساد، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2018.
- 21- يوسف بن عيسى، المخاطر المالية في المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2017.
- 22- قويدر بوقفة، الفساد الإداري في الجزائر بين الواقع وآليات المكافحة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2016.

رابعاً: النصوص القانونية

- 1- القانون رقم 01-06 المؤرخ في 20 فبراير 2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد 14.
- 2- المرسوم الرئاسي رقم 247-15 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام.
- 3- القانون رقم 21-90 المتعلق بالمحاسبة العمومية.
- 4- القانون رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- 5- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC)، المصادق عليها من طرف الجزائر.
- 6- اتفاقية الإفريقية لمنع ومكافحة الفساد، المصادق عليها من طرف الجزائر.
- 7- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 02-263 المؤرخ في 17 أوت 2002، المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتكوينات البيئية، الجريدة الرسمية، العدد 55، الصادر بتاريخ 18 أوت 2002.
- 8- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 12-174 المؤرخ في 11 أفريل 2012، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 02-263، الجريدة الرسمية، العدد 23، الصادر بتاريخ 22 أفريل 2012.
- 9- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار مؤرخ في 27 مارس 2017، يتضمن تعيين أعضاء مجلس إدارة المعهد الوطني للتكوينات البيئية، الجريدة الرسمية، العدد 43، الصادر بتاريخ 19 جويلية 2017، ص. 31.
- 10- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار مؤرخ في 12 مارس 2018، المعدل لقرار 27 مارس 2017 المتعلق بتعيين أعضاء مجلس إدارة المعهد الوطني للتكوينات البيئية، الجريدة الرسمية، العدد 26، الصادر بتاريخ 06 ماي 2018.

خامساً: المواقع الإلكترونية

- 1- منظمة الشفافية الدولية 2020 : <https://www.transparency.org/en/cpi/2020>
- 2- وزارة البيئة وجودة الحياة : <http://www.mte.gov.dz>
- 3- المعهد الوطني للتكوينات البيئية : <http://www.ince.gov.dz>
- 4- مجلس المحاسبة الجزائري : <http://www.ccomptes.dz>
- 5- الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته : <http://www.onplc.gov.dz>

