

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيّدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في

الشعبة: العلوم التجارية

التخصص: إدارة المشاريع

بعنوان

إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة ومشكل الفساد الإداري

مؤسسة مطاحن الفرسان، مؤسسة المواد الكاشطة، المؤسسة الجديدة للتفصيل

إعداد الطالبين:

- ساسي نورالدين
- محاشف سالم

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	الأستاذ:	بومدين محمد أمين
مشرفا ومقررا	الأستاذ:	بن سكران بودالي
عضوا	الأستاذ:	خراز لخضر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سورة البقرة

الحمد لله الذي هدانا لهذا

ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

والحمد لله رب العالمين

الإهداء والتشكرات

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من أحاطاني بدنانهما ورعايتهما صغيرا، وبنصحبهما ودعواتهما كبيرا، إلى والديّ الحبيبين، أسأل الله أن يطيل في عمرهما، وأن يكتب لهما الأجر، ويحسن لهما الخاتمة.

كما أهدي هذا العمل إلى أفراد أسرتي الكريمة (زوجتي وابنتي الصغيرة جيهان وأخواتي) عسى أن يكون في ذلك تعويض لهم على صبرهم وتضحياتهم حيث تحملوا كثرة انشغالي وتنازلوا عن الكثير من حقوقهم وحبّة منهم في توفير الوقت لإنجاز هذا العمل.

لكل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي في هذا العمل، راجيا الله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم، وأن ينفع به. كما أتقدم بالشكر الخالص العميق مقرونا بجزيل العرفان والامتنان إلى أستاذي الفاضل "بن سكران بودالي" على ما تفضل به علينا من إشرافه وتوجيه وتعليم ونصح حتى أنجز هذا العمل ولقد كان نعم الموجه والمعين بعد الله.

وشكرا

الإهداء والتشكرات

الحمد لله الذي وفقني إلى إنجاز هذا العمل المتواضع والذي يسعدني أن أهديه إلى:

والديا الكريمين اللذانني أنجباني وخاصة إلى والدتي التي صبرت من أجلي أسأل الله عز وجل أن

يطيل في عمرها، جميع الإخوة والأخوات والأهل، زملاء الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية وإلى كل

من يعرفني وقدم لي يد المساعدة.

وشكراً

لقيت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تطورا كبيرا و اهتماما بالغاً مع مطلع الألفية الثالثة من طرف العديد من المنظمات العالمية والباحثين الاقتصاديين باعتبارها من أفضل الوسائل التي تدفع إلى التطور الاقتصادي و بدافع التنمية وتحقيق الرفاهية، ومواجهة الفقر والبطالة، وبدافع التنافسية المحلية والدولية وتوسع ظاهرة العولمة وتشجيع الصناعات المحلية لتغطية طلب السوق الاقتصادية للدول مثل الجزائر. وأمام ذلك تتعدد عوائق نجاحها واستمراريتها وتحقيق أهدافها مثل الفساد ومستوى الحوكمة فيها.

Résumé

Au début du troisième millénaire, les PME ont subi un grand développement et devenu l'intérêt des organisations internationales et de nombreux chercheurs économistes comme elles sont le meilleurs moyen pour un bon développement économique en matière de lutte contre la pauvreté et le chômage , la compétition nationale et internationale, la mondialisation et couvrir la demande du marché économique des pays tels que l'Algérie. Face à la réussite et la continuité des PME Existe plusieurs obstacles tels que la corruption et le niveau de gouvernance au sein de ces PME.

خطة البحث

مقدمة عامة

الفصل الأول: مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: صعوبات تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثاني: مقياس تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثالث: تعاريف مختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني: وظائف و خصائص وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: وظائف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثالث: أصناف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الرابع: أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية والأداء المتوازن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: مقومات إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثاني: العراقيل أمام نشأة ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثالث: الاستراتيجيات والتحديات المسطرة والمتبعة لمواجهة العراقيل

الفصل الثاني: الفساد الإداري

المبحث الأول: مفهوم الفساد الإداري وتطوره

المطلب الأول: تعريف الفساد الإداري وخصائصه

المطلب الثاني: أنواع ومظاهر الفساد الإداري

المطلب الثالث: أسباب تفشي ظاهرة الفساد الإداري والآثار الناجمة عنه

المبحث الثاني: التوجهات الحديثة لدراسة مشكل الفساد

المطلب الأول: الدراسات حول الفساد وطرق معالجته

المطلب الثاني: مؤشرات القياس حول الفساد

المطلب الثالث: تجارب عالمية في مكافحة الفساد

المبحث الثالث: علاقة الفساد بالأداء الإستراتيجي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: إستراتيجية مكافحة الفساد الإداري

المطلب الثاني: دور آليات حوكمة المنظمات في مكافحة الفساد

المطلب الثالث: توظيف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة

المطلب الثاني: بطاقة تحليلية للمؤسسات محل الدراسة

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

الخاتمة

المقدمة.....	أ
الفصل الأول: مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	1
المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	1
المطلب الأول: صعوبات تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	1
المطلب الثاني: مقياس تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	2
المطلب الثالث: تعاريف مختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	4
المبحث الثاني: وظائف و خصائص وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	6
المطلب الأول: وظائف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	6
المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	6
المطلب الثالث: أصناف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	7
المطلب الرابع: أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	8
المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية والأداء المتوازن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة....	8
المطلب الأول: مقومات إنشاء المشاريع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	9
المطلب الثاني: العراقيل أمام نشأة ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	10
المطلب الثالث: الاستراتيجيات والتحديات المسطرة والمتبعة لمواجهة العراقيل..	12
الفصل الثاني: الفساد الإداري.....	21
المبحث الأول: مفهوم الفساد الإداري وتطوره.....	21
المطلب الأول: تعريف الفساد الإداري وخصائصه.....	21
المطلب الثاني: أنواع ومظاهر الفساد الإداري.....	22
المطلب الثالث: أسباب تفشي ظاهرة الفساد الإداري والآثار الناجمة عنه...	25
المبحث الثاني: التوجهات الحديثة لدراسة مشكل الفساد.....	30
المطلب الأول: الدراسات حول الفساد وطرق معالجته.....	30
المطلب الثاني: مؤشرات القياس حول الفساد.....	32
المطلب الثالث: تحارب عالمية في مكافحة الفساد.....	33

المبحث الثالث: علاقة الفساد بالأداء الإستراتيجي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة....	36
المطلب الأول: إستراتيجية مكافحة الفساد الإداري.....	36
المطلب الثاني: دور آليات حوكمة المنظمات في مكافحة الفساد.....	38
المطلب الثالث: توظيف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي....	44
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي.....	49
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة.....	49
المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة.....	49
المطلب الثاني: بطاقة تحليلية للمؤسسات محل الدراسة.....	49
المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية.....	54
الخاتمة.....	73

قائمة الجداول والصفحة

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنواع الفساد والفساد الإداري وخصائصه	24
02	مؤشرات قياس الفساد	32
03	مؤشرات الفساد في الجزائر لفترة 2003-2007	33
04	العلاقة بين درجة الفساد ونوعية الحكم وأولويات برامج مكافحته	37
05	توزيع أفراد العينة وفق عنصر الجنس	55
06	توزيع أفراد العينة وفق عنصر العمر	56
07	توزيع أفراد العينة وفق عنصر المؤهل العلمي	57
08	توزيع أفراد العينة وفق عنصر المركز الوظيفي	58
09	توزيع أفراد العينة وفق عنصر سنوات الخبرة في الشركة	59
10	توزيع أفراد العينة وفق عنصر خبرة الشركة	60
11	توزيع أفراد العينة وفق عنصر عدد العمال	61
12	توزيع أفراد العينة وفق عنصر نسبة تمويل الشركة بالدين	62
13	توزيع أفراد العينة وفق عنصر طبيعة نشاط الشركة	63
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول	65
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني	65
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث	66
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع	66
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الخامس	67
19	درجة الارتباط ما بين المحاور	67
20	نتائج اختبار T للفرضية الأولى	68
21	نتائج اختبار T للفرضية الثانية	69

70	نتائج اختبار T للفرضية الثالثة	22
70	نتائج اختبار T للفرضية الرابعة	23
71	نتائج اختبار T للفرضية الخامسة	24

قائمة الأشكال البيانية والصفحة

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتن	01
50	رمز مؤسسة ABRAS	02
50	منتجات مؤسسة ABRAS	03
51	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ABRAS	04
52	رمز مؤسسة مطاحن الفرسان	05
52	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الفرسان	06
53	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجديدة للتفصيل	07
55	توزيع أفراد العينة وفق عنصر الجنس	08
56	توزيع أفراد العينة وفق عنصر العمر	09
57	توزيع أفراد العينة وفق عنصر المؤهل العلمي	10
58	توزيع أفراد العينة وفق عنصر المركز الوظيفي	11
59	توزيع أفراد العينة وفق عنصر سنوات الخبرة في الشركة	12
60	توزيع أفراد العينة وفق عنصر خبرة الشركة	13
61	توزيع أفراد العينة وفق عنصر عدد العمال	14
62	توزيع أفراد العينة وفق عنصر نسبة تمويل الشركة بالدين	15
63	توزيع أفراد العينة وفق عنصر طبيعة نشاط الشركة	16

مقدمة عامة

إن الظروف الاقتصادية الحالية والوضع الدولي الراهن ومحاولة الوصول إلى التكامل الاقتصادي وتطبيق سياسة التحرير الاقتصادي و ظهور المنظمة العالمية للتجارة. وبدافع التنمية وتحقيق الرفاهية، ومواجهة الفقر والبطالة، وبدافع التنافسية المحلية والدولية وتوسع ظاهرة العولمة وتشجيع الصناعات المحلية لتغطية طلب السوق الاقتصادية على المستوى المحلي وكذلك الدولي كل هذه العوامل ساعدت على ظهور الدور البارز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها أهمية في دفع عجلة التنمية ودور في الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للوطن، فهي تلعب دورا هاما في اقتصاد المجتمع بحيث أنها تعتبر المؤشر الرئيسي على تقدمه وتطوره، وتعتبر الركيزة الأساسية لعملية النمو الإقتصادي من خلال رفع مستوى المعيشة للأفراد وتحقيق مناصب الشغل والقضاء على البطالة وترقية النسيج الإقتصادي الإقليمي والمحلي.

كما أن هذه الأخيرة تواجهها عدة عوائق وعقبات تقف أمام نجاحها وإستمراريتها وتحقيق أهدافها ونذكر من بين هذه العوائق الفساد الإداري ومستوى الحوكمة المطبق في هذا النوع من المؤسسات .

يعتبر الفساد ظاهرة قديمة من حيث وجودها، إلا أن هذه الظاهرة تعتبر جديدة من حيث انتشارها الواسع الذي تعدى الحدود والحواجز بين الدول في عصرنا الحالي، و قد ارتبطت هذه الظاهرة على المستوى العالمي بعدة عوامل مثل غياب حوكمة المنظمات والأداء الإستراتيجي المتوازن.

تعتبر حوكمة المنظمات البلسم الشافي الذي من شأنه أن يحقق الجودة والتميز في عمل الشركات وأدائها وذلك عن طريق إيجاد وتطبيق قوانين وأنظمة وإجراءات فعالة تحكم العلاقات القائمة بين كافة الأطراف ذات العلاقة في الشركة (المساهمين، القوى العاملة، مجلس الإدارة، المقرضين) وتضمن توفير مبادئ المساواة والتكافؤ الفرص ووضع سياسات فعالة وتنفيذها لمكافحة الفساد والوقاية منه.

لذا سيكون التركيز في هذه الدراسة على الجزائر التي عرفت في السنوات الأخيرة تزايدا خطيرا لظاهرة الفساد مما دفع ذلك إلى البحث عن الأدوات أو الآليات الكفيلة بهذه الظاهرة الخطيرة التي فتكت بالاقتصاد الوطني و عطلت مشاريع التنمية.

وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما مدى فعالية حوكمة المنظمات والأداء الإستراتيجي المتوازن في التعامل مع الفساد داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية تبرز التساؤلات التالية:

- ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما هي العراقيل والعوائق التي تواجهها؟
- هل يمكن الإعتماد على حوكمة المنظمات و الأداء الإستراتيجي المتوازن كآليتين للتحكم في الفساد ؟
- ماهو واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل غياب حوكمة المنظمات و الأداء المتوازن ؟

الفرضيات:

- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من المشاكل.

- تعتبر حوكمة المنظمات و الأداء المتوازن آليتين أساسيتين للحد من الفساد الإداري داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

- غياب حوكمة المنظمات و الأداء المتوازن في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سبب من الأسباب الرئيسية في تفشي ظاهرة الفساد الإداري في الجزائر.

أسباب اختيار الموضوع

يعود إختيار هذا الموضوع إنطلاقا من جملة مبررات منها ذاتية وأخرى موضوعية تدفع بإتجاه البحث والتقصي للكشف عن مجموعة من الحقائق الجديدة للبحث والدراسة .

* المبررات الذاتية : تتمثل المبررات الذاتية فيمايلي :

- رغبة الباحث في دراسة و تحليل موضوع الفساد الإداري واليات مكافحته

- الميولات الشخصية لمثل هذا الموضوع

* المبررات الموضوعية : تتمثل فيمايلي :

- الأهمية العلمية للموضوع ومحاولة إثرائه وشرح أسباب الفساد و النتائج الكارثية التي يخلفها للمؤسسات والمجتمع

- إبراز أهمية هذا الموضوع و التعريف به لإثراء البحث العلمي.

أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على ظاهرة خطيرة تفشت بشكل كبير داخل المؤسسات الجزائرية وذلك من أجل:

- إظهار الدور الذي تلعبه كل من حوكمة المنظمات و الأداء الإستراتيجي المتوازن في الحد من ظاهرة الفساد الإداري .

- معرفة واقع الفساد في المؤسسات الجزائرية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث في تعاظم الدور السلبي الذي يلعبه الفساد الإداري في الأداء الاقتصادي، وتراجع معدلات أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و انخفاض معدل النمو الاقتصادي على المستوى المحلي والدولي. وهذا ما يؤدي إلى ضرورة البحث عن الآليات و الأدوات الكفيلة بمحاربة هذه الظاهرة الخطيرة .

6- منهج البحث

تمّ الاعتماد في إنجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من المواضيع، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها، بهدف صياغة الخلفية النظرية للموضوع، كما تمّ الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة، وذلك بالاعتماد على الأدوات التالية:

- الزيارة الميدانية للمؤسسات محل الدراسة ، والاعتماد على المقابلات الشخصية مع مسؤولي المؤسسات.

- الاعتماد على طريقة الاستبيان كأداة لتشخيص وتحليل ممارسات الفساد في المؤسسات.

- استخدام برنامج الـ spss لتحليل الاستبيان.

7- الدراسات السابقة

من خلال بحثنا عن الدراسات السابقة لموضوع الدراسة وجدنا أن منها التي تناولت بعض جوانب الموضوع ولكنها لم تتطرق إلى الموضوع بشكله هذا، إذ أن أغلبها يتناول موضوع الأداء المتوازن لوحده وبعضها يتناول موضوع حوكمة المنظمات بصورة منفردة، ودراسات أخرى أملت بموضوع الفساد وركزت عليه بصورة منفردة، وفيما يلي نشير إلى بعض الدراسات التي أشارت إلى جوانب الموضوع وهي:

الدراسة الأولى: دراسة صلاح الدين عزوي بعنوان دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مطاحن الأواس باتنة - وحدة أيرس -، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014، حيث تناولت هذه الدراسة إشكالية "ما هو دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟"، وشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مؤسسة مطاحن الأوراس وقد تم توزيع 25 استبيان على مختلف أفراد المجتمع وتم استرجاع جميع الاستبيانات أي بنسبة 100 %.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- الحوكمة نظام من خلاله تدار الشركات وتراقب وأسلوب تطبيق آلياتها يعد من الدعائم الأساسية لتحسين الأداء الشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدراتها التنافسية وجذب الاستثمارات للمؤسسات والاقتصاد بشكل عام. كما أثبت وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين آليات الحوكمة والأداء في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة - وحدة أيرس.

الدراسة الثانية: دراسة قناوة فتيحة بعنوان مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليند غاز - ورقلة -، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2014. تمثلت إشكالية الدراسة في "كيف يمكن أن يساهم اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟"، تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية التابعة لولاية ورقلة وكعينة اختيرت مؤسسة ليند غاز، وكانت الأداة المستعملة لجمع البيانات هي تقنية المقابلة من خلال إجراء مقابلة مع مدير المؤسسة و رئيس مصلحة الإدارة و المستخدمين كما تم الاعتماد على وثائق المؤسسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- عملية تقييم الأداء تكتسي أهمية بالغة في المؤسسة محل الدراسة، كما أن الهدف من تقييم الأداء هو معرفة نقاط القوة لتعزيزها و نقاط الضعف من نقص المعارف وال مهارات لمعالجتها. فالمؤسسة تولي أهمية بالغة بالنسبة إلى المحور المالي و محور العملاء يمثل الأهم و الأساس.

- التكوين المستمر للعمال و الإطارات في المؤسسة ساعد في تحقيق نتائج جيدة بالنسبة للمؤسسة.

- في المؤسسة محل الدراسة وجد أن رئيس مصلحة الإدارة و المستخدمين هو المسئول عن تقييم محور التعلم و النمو، بينما بقية المحاور (العملاء، العمليات الداخلية، المحور المالي) فمدير المؤسسة هو المسئول عنها

الدراسة الثالثة: دراسة عبد القدر جبريل بعنوان الفساد الإداري عائق الإدارة و التنمية والديمقراطية، بحث ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010. تناول إشكالية "ما هو أثر الفساد الإداري في اتخاذ القرارات الخاطئة التي تؤثر بمسيرة عمل المؤسسات؟"، وشمل مجتمع الدراسة عينة مقدرة ب 93 عامل

بشركة النسيم للصناعة الغذائية و 7 عمال من الشركة العامة للألبان ومنتجاتها وقد تم توزيع 100 استبيان على مختلف أفراد المجتمع وتم استرجاع 97 من الاستبيانات أي بنسبة 97 %.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن تطبيق الإدارة بأساليبها الصحيحة كفيل بحفظ الحقوق واتخاذ القرارات الصحيحة والخطط التنموية التي يهدف من خلالها إلى الازدهار والرفاهية والتقدم وكفيل بتسيد العدل والمساواة بين كافة شرائح المجتمع في تقديم الخدمات، كما تبين أن انتشار الفساد الإداري يؤدي بدوره إلى شل الإدارة وإفراغها من مضمونها العلمي والإنساني والتي بدورها تؤثر في سير عمل الدولة بكافة قطاعاتها.

خطة البحث

قصد الإمام بجوانب الموضوع الرئيسية وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية وكذا الإشكاليات الفرعية ولتسهيل الدراسة تم اعتماد الخطة التالية للبحث:

الفصل الأول : يتناول هذا الفصل مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني: وظائف و خصائص وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية والأداء المتوازن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الثاني : تناولنا فيه موضوع الفساد الاداري.

المبحث الأول: مفهوم الفساد الإداري وتطوره

المبحث الثاني: التوجهات الحديثة لدراسة مشكل الفساد

المبحث الثالث: علاقة الفساد بالأداء الإستراتيجي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة

الفصل الثالث: دراسة مدى إمكانية تطبيق محاور الأداء الاستراتيجي (المتوازن) وحوكمة المنظمات على عينة من

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة سعيدة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

الفصل الأول:

مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة برز للوجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحاولة تحديد مفهومها صعوبات ومقاييس ولهذا نجد تصنيفات مختلفة وهذه التصنيفات تحدد لنا اختلاف في الوظائف المتعددة لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إن انتشار هذه يعود على عوامل مختلفة رغم وجود عراقيل إلا أنه كان لها مدى واسع وأهمية كبيرة في الحياة الاقتصادية.

المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إنما يشغل تفكيرنا هو محاولة تحديد مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشمل أنشطة الاقتصاد الإنتاجية والخدمية لأنه يختلف من دولة إلى أخرى وظروفها الاقتصادية والاجتماعية وإن أهم الأسباب التي أدت إلى اختلاف مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اختلاف المقاييس الكمية والنوعية التي اتفق عليها لتحديد تعريف شامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولهذا سنحاول إظهار المشاكل التي تعيق تحديد تعريف شامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكل الدول ثم نقوم بتحديد المقاييس التي تعتمد عليها لتحديد مفهوم المؤسسات ثم ندرج بعض التعاريف المختلفة.

المطلب الأول: صعوبات تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك صعوبات لتحديد تعريف المؤسسات، ومقارنة المؤسسات بين البلدان ذات مستويات تنمية مختلفة ومن بين القيود التي تتحكم في إيجاد تعريف موحد لهذه المؤسسات: ⁽¹⁾

1- اختلاف درجة النمو

لا يمكننا إيجاد تعريف موحد لكل الدول نظرا للاختلاف الموجود من حيث درجة النمو الاقتصادي والتطور الاقتصادي والتكنولوجي والسياسي . وتتغير هذه الشروط من منطقة إلى أخرى في نفس الدولة.

2- تعدد التصنيفات واختلافها

يرجع صعوبة تحديد تعريف شامل نتيجة للاختلاف الحاصل في معايير تصنيف التي تشمل علي معايير الكمية والنوعية.

3- تنوع النشاط الاقتصادي

إن طبيعة النشاط الاقتصادي تلعب دورا هاما في اختلاف المعايير، فالمؤسسات الإنتاجية تحتاج إلى استثمارات كبيرة كما أنها تستخدم عدد كبير من العمال، مثل صناعة السيارات، أما المؤسسات الخدمية فهي تتمتع بهيكل تنظيمي بسيط. كما يمكنها الاستغناء عن عدد هائل من العمال ومن هنا فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبيرة في قطاع الصناعة بحكم استثماراتها وعمالها ونمط تنظيمها بينما تعتبر صغيرة في قطاع الخدمات .

4- تعدد فروع النشاط الاقتصادي

تختلف كل مؤسسة حسب فروع النشاط الاقتصادي الذي تنتمي إليه وعلى سبيل المثال يقسم النشاط الصناعي إلى مؤسسات صناعية إستخراجية وأخرى تحويلية، وهذا الأخير يضم بدوره عدد من الفروع الصناعية لذا تختلف

¹ غدير أحمد سليمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة 2007، ص 7.

المؤسسات من حيث حجم استثماراتها وعدد عمالها. فالمؤسسات الصغيرة التي تنشط في الصناعات الغذائية تختلف عن التي تنشط في صناعة السيارات من حيث الحجم.⁽¹⁾

المطلب الثاني: مقاييس تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد رأينا فيما سبق أن تحديد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى أساس يرضي ويتفق عليه الجميع يعتبر من الصعب إن لم نقل مستحيلا ولكن لا يعني هذا أن نبقي مكتوفي الأيدي ونحكم بعدم وجود تعريف دقيق لأنه ليس من المنطقي دراسة موضوع من غير معرفة ماهيته ومعالمه ولذلك تم الاعتماد على جملة من المعايير يمكن الاستناد عليها في محاولة تحديد ماهية هذه المؤسسات وهذا رغم كثرة هذه المعايير والتي تشكل هي الأخرى أي كثرة هذه المعايير مشكلة في تحديد هذه الماهية.

وتكمن مشكلة هذه المعايير في صعوبة الاختيار المناسب بينها ويمكن تصنيفها إلى صنفين هما:

- المعايير الكمية.

- المعايير النوعية.

1- المعايير الكمية

المعايير الكمية هي من أهم المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي تخص مجموعة من المؤشرات التقنية الاقتصادية ومجموعة أخرى من المؤشرات النقدية.⁽²⁾

تتمثل المجموعة الأولى في:

- عدد العمال .

- حجم الإنتاج.

- حجم الطاقة المستهلكة.

وتتمثل المجموعة الثانية في:

- رأس مال المستثمر.

- رقم الأعمال.

- القيمة المضافة.

1.1- معيار عدد العمال

وهو من المؤشرات وهذا بالنظر إلى السهولة التي يتميز بها وثباته النسبي خاصة إذا علمنا أن البيانات الخاصة بالعمالة متوفرة في غالبية الدول ويتم نشرها دوريا وبصفة مستمرة. لكن على الرغم من هذه السهولة والوفرة في البيانات إلا أن هناك من يرى وجوب توخي الحذر في استعمال هذا المؤشر لأن الاعتماد المطلق على هذا المعيار قد يؤدي إلى تصنيف خاطئ للمؤسسات حيث تعتبر على أساسه المؤسسات ذات الكثافة العمالية مؤسسات كبيرة بالنظر إلى تلك التي تعوض هذه الكثافة العمالية بالكثافة الرأسمالية والتكنولوجية كما أن هناك عوامل أخرى تجعلنا نتوخى

¹ المرجع السابق، ص 7.

² صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية، دار النهضة العربية، مصر 1953 ص 12.

الحذر في استعمال هذا المعيار تتمثل في ظاهرة عدم التصريح بالعمال وكذا اشتغال أفراد العائلة في المؤسسات العائلية مع كونهم عمال في مؤسسات أخرى.

2.1- معيار رأس المال المستثمر

يعتمد هذا المعيار كثيرا في تحديد حجم المشروعات الصناعية بحيث إذا كان حجم رأس المال المستثمر كبيرا عدت المؤسسة كبيرة أما إذا كان صغيرا نسبيا اعتبرت المؤسسة صغيرة أو متوسطة مع الأخذ بعين الاعتبار درجة النمو الاقتصادي لكل دولة.

وبمناسبة حديثنا عن المعايير الكمية تجدر الإشارة إلى أن هناك من الدول من تعتمد بالإضافة إلى هذه المعايير المنفردة على معايير أخرى مزدوجة مثل معيار العمالة ورأس المال المستثمر معا.⁽¹⁾

3.1 - معيار العمالة ورأس المال: (معيار مزدوج)

يعتمد هذا المعيار في تحديد المشروعات الصناعية والتجارية المختلفة وذلك بالجمع بين المعيارين السابقين أي معيار العمالة ومعيار رأس المال في معيار واحد يعمل على وضع حد أقصى لعدد العمال بجانب مبلغ معين للاستثمارات الرأسمالية الثابتة في المشروعات الصناعية الصغيرة.⁽²⁾

2- المعايير النوعية

لقد رأينا من خلال تطرقنا للمعايير الكمية أنها تتضمن جوانب سلبية وبالتالي عدم قدرتها لوحدها الفصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من المؤسسات الأخرى وذلك لتباين المعطيات من قطاع اقتصادي إلى آخر هذا ما جعل الباحثين يدرجون معايير أخرى وهي المعايير النوعية التي تتمثل في:

- الملكية.

- المسؤولية.

- الاستقلالية.

- حصة المؤسسة في السوق.

1.2- معيار الملكية

يعتبر هذا المعيار من المعايير النوعية الهامة حيث تجد أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص في شكل شركات أشخاص أو شركات أموال معظمها فردية أو عائلية يلعب مالك هذه المؤسسة دور المدير والمنظم وصاحب اتخاذ القرار الوحيد.

2.2- معيار المسؤولية

حيث نجد حسب المعيار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالنظر إلى هيكلها التنظيمي البسيط أن صاحب المؤسسة باعتباره مالكا لها يمثل المتصرف الوحيد الذي يقوم باتخاذ القرارات وتنظيم العمل داخل المؤسسة وتحديد نموذج التمويل والتسويق... الخ

¹ المرجع السابق، ص 17 .

² المرجع السابق، ص 19 .

3.2- معيار حصة المؤسسة من السوق

بالنظر إلى العلاقة الحتمية التي تربط المؤسسة بالسوق كونه الهدف الذي تؤول إليه منتجاتها فهو يعتبر بهذا مؤشرا لتحديد حجم هذه المؤسسة بالاعتماد على وزنها وأهميتها داخل السوق الذي كلما كانت حصة المؤسسة فيه كبيرة وحظوظها وافرة كلما اعتبرت هذه المؤسسة كبيرة أما تلك التي تستحوذ على جزء يسير منه وتنشط في مناطق ومجالات محدودة فتعتبر صغيرة أو متوسطة.

لكن هذا المؤشر أي السوق له حالات عدة فقد يكون في حالة منافسة تامة أي وجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزء ضئيل من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق أو حالة الاحتكار التام حيث يوجد منتج واحد فقط أو حالة المنافسة الاحتكارية المتمثلة في وجود عدد كبير من المنتجين ينتج جزء بسيط من مجموع الإنتاج- سلع متشابهة غير متجانسة- وأخيرا احتكار القلة أي عدد قليل من المنتجين يسيطرون على السوق.⁽¹⁾

المطلب الثالث: تعاريف مختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نظرا لاختلاف المقاييس والخصائص التي تساعد على تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن الدول على اختلافها المتطورة والنامية تأخذ كل منها بمجموعة من المعايير في تحديد مفهوم هذه المؤسسات أهمها عدد العمال ورأس المال المستثمر وسنحاول إدراج بعض التعاريف المختلفة.

1- التعريف المعتمد من طرف البنك الدولي

يميز البنك الدولي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين ثلاث أنواع:

1.1- المؤسسة الصغيرة

هي التي تكون فيها أقل من 10 موظفين وإجمالي أصولها أقل من 100000 دولار أمريكي وكذلك حجم المبيعات السنوية لا يتعدى 100000 دولار أمريكي.

2.1- المؤسسة الصغيرة

هي التي تضم أقل من 50 موظفا وكل من إجمالي أصولها وحجم المبيعات السنوية لا يتعدى 03 ملايين دولار أمريكي.⁽²⁾

3.1- المؤسسة المتوسطة

عدد موظفيها أقل من 300 موظف أما كل من أصولها وحجم مبيعاتها السنوية لا يفوق 15 مليون دولار أمريكي.

2- التعريف المعتمد لإدارة المشروعات الصغيرة الأمريكية

وضعت هذه الإدارة عدد من المعايير التي يعتمد عليها في تحديد ماهية المشروع الصغير كأساس لتقرير أولويته في الحصول على التسهيلات والمساعدات الحكومية أو تقرير إعفائه من جزء أوكل الضرائب المستحقة عليه ومن أهم المعايير:⁽³⁾

- استقلالية الإدارة والملكية.

- محدودية نصيب المنشأة من السوق.

¹ عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 88 - 114.

² خلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر 2004، ص 4.

³ سمير علام، إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، مراجعة عبد الفتاح الشربيني، دار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون تاريخ، ص 5.

- أن لا يزيد عدد العاملين في المنشأة الصغيرة عن 250 عامل ويمكن التغاضي عن هذا الحد في بعض الحالات ليصل عدد العمال إلى 1500 عامل.

- أن لا يزيد إجمالي الأموال المستثمرة عن 09 ملايين دولار.

- أن لا تتعدى الأرباح الصافية المحققة خلال العامين الأخيرين عن 450 ألف دولار وكخلاصة للقول في أمريكا تم اعتماد تعريف للمشروعات الصغيرة التي يفوق عدد العمال فيها 500 عامل ولا تتعدى مبيعاتها السنوية 20 مليون دولار.

3- التعريف المعتمد للسوق الأوروبية المشتركة

ويعتبر هذا التعريف المشروع الصغير هو كل منشأة تمارس نشاطا اقتصاديا ويقل عدد العاملين بها عن 100 عامل بينما تتبنى ألمانيا وهي إحدى دول السوق الأوروبية المشتركة تعريفا آخر للمشروعات الصغيرة حيث تعتبرها كل منشأة تمارس نشاطا اقتصاديا ويقل عدد العمال فيها عن 200 عامل.⁽¹⁾

4- التعريف المعتمد في القانون الجزائري

إن التعريف المعتمد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو التعريف الوارد في القانون 18/01 المؤرخ في 2001/12/12 و المتمثل في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1.4- المؤسسة المتوسطة

بأنها مؤسسة تشغل من 50 إلى 250 شخص ويتراوح رقم أعمالها بين 200 مليون وملياري دج، أو تلك التي تتراوح حصيلتها الإجمالية بين 100 و 500 مليون دج.

2.4- المؤسسة الصغيرة

:بأنها مؤسسة تشغل من 10 إلى 49 شخص ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج أو لا تتجاوز حصيلتها الإجمالية 100 مليون دج.

3.4- المؤسسة الصغيرة

بأنها مؤسسة تشغل من 01 إلى 09 أشخاص ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 20 مليون دج أو لا تتجاوز حصيلتها عشر ملايين دج وتتسم هذه المؤسسة ببساطة أنشطتها.

المبحث الثاني: وظائف و خصائص وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: وظائف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- الوظيفة التقنية التي تتمثل في الإنتاج والتصنيع والتحويل.

2- وظيفة البحث والتنمية.

3- وظيفة التمويل وتشمل المحاسبة التحليلية وإحصاء والموازنة التقديرية.

4- وظيفة تسيير الجودة في المؤسسات التي تمتاز بالمنتجات المتنافسة.

5- وظيفة الموارد البشرية كالتكوين والتدريب.

6- العلاقة مع الهيئات الحكومية بواسطة القوانين والتنظيمات.

¹ لخلف عثمان، مرجع سبق ذكره ، ص6.

7- وظيفة مراقبة التسيير .

8- وظيفة الأمن.

9- وظيفة التخصص الاستراتيجي والتسيير بالأهداف.

10- وظيفة التسويق ودراسة السوق وسلوك المستهلك.⁽¹⁾

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- سهولة التأسيس (النشأة)

تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السهولة في إنشائها من انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها ويعتمد على جذب وتفعيل مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة تلبي حاجات محلية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي.

2- الاستقلالية في الإدارة

تتركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكيها. مما يسهل من قيادة هذه المؤسسات وتحديد الأهداف التي يعمل المشروع على تحقيقها. ويتوقف نجاح المؤسسة على قدرة الشخص على التحكم وإدارة أعمال المؤسسة.

3- سهولة وبساطة التنظيم

تظهر هذه الخاصية أكثر في المؤسسات المتوسطة التي بها عدد أكبر من العمال مقارنة بالصغيرة والمصغرة وذلك من خلال توزيع الاختصاصات بين أقسام المشروع . والتحديد الدقيق للمسؤوليات وتوضيح المهام للتوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة وبين اللامركزية لأغراض السرعة في التنفيذ.

4- مركز التدريب الذاتي

تميز مركزا ذاتيا للتدريب والتكوين لمالكيها والعمالين فيها وذلك جراء مزاولتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار هذا ما يساعدهم على الحصول على المزيد من المعلومات والمعرفة ويؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية.⁽²⁾

5- تتوفر على نظام معلومات داخلي يتميز بقلّة التعقيد

وهو ما يسمح بالاتصال السريع صعودا ونزولا بين إدارة المؤسسة وعمالها. وخارجيا فنظام المعلومات يتميز بدوره بالبساطة نتيجة قرب السوق.

6- التخصص الدقيق والمحدد لمثل هذه المؤسسات

يسمح لها بتقديم إنتاج ذو جودة عالية تستجيب بشكل مباشر لأذواق واحتياجات المستهلكين.

7- توفير الخدمات للصناعات الكبرى

توفير مستلزمات معينة للصناعات الكبيرة حيث تتم هذه العملية وفق التعاقد من الباطن.

¹ دادي عدون ناصر، المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر.

² نجاية عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة 2003، ص 36- 38.

8- قصر فترة الاسترداد

وهي عبارة عن الفترة المطلوبة لاسترداد تكاليف استثمار مشروع من واقع التدفقات النقدية نتيجة لصغر حجم رأس المال المستثمر وسهولة التسويق وزيادة دورات البيع وقصر دورة الإنتاج.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أصناف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك عدة معايير يتم على أساسها تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- التصنيف حسب طبيعة التوجه

1.1- المؤسسات العائلية

وهي المؤسسات التي تتخذ من موضع إقامتها المنزل وتكون مكونة في الغالب من مساهمات أفراد العائلة

2.1- المؤسسات التقليدية

هي مؤسسات تعتمد في الغالب على مساهمة العائلة وتنتج منتجات تقليدية في ورشات صغيرة ومستقلة عن المنزل

3.1- المؤسسات المتطورة والشبه متطورة

تتميز عن النوعين السابقين باستخدامها لتقنيات التكنولوجيا الصناعية الحديثة لأنها تنتج منتجات مطابقة لمقاييس الصناعة الحديثة.⁽²⁾

2- التصنيف حسب طبيعة المنتجات

1.2- مؤسسات إنتاج سلع استهلاكية

وتقوم بإنتاج سلع ذات استهلاك أولي مثل المنتجات الغذائية، تحويل المنتجات الفلاحية، منتجات الجلود، الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته.

2.2- مؤسسات إنتاج السلع والخدمات

وهو يضم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في قطاع النقل، الصناعة الميكانيكية والكهرومائية، الصناعة الكيماوية والبلاستيكية وصناعة مواد البناء.⁽³⁾

المطلب الرابع: أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- منتشرة في كافة القطاعات الاقتصادية.
- تختلف هيمنتها باختلاف القطاع الاقتصادي.
- مصدر مهم الاستخدام ولتوفير فرص العمل.
- مصدر مهم لخلق فرص عمل جديدة.
- مصدر لتوليد الناتج القومي والثروة الاقتصادية.
- أساسيات للصناعات وللأعمال الكبيرة.
- مصدر مهم للتنافس والمبادرة الذاتية والإبداع.

¹ المرجع السابق ، ص 38 .

² رمهوني أحمد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة المصرية، الطبعة الأولى 2011 ، ص 26- 27 .

³ المرجع السابق ، ص 28 .

- تنمي المبدعين والرياديين وتعلم إقامة الأعمال.

- أساسية للتنويع الثقافي في الاقتصاد.⁽¹⁾

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية والأداء المتوازن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر التسيير الإستراتيجي مهما جدا بالنسبة للمؤسسات مهما كان حجمها، فهو بمثابة حلقة وصل بين المؤسسة و محيطها، إذ يمكنها من التعامل مع مختلف التهديدات التي قد تطرأ فجأة في المحيط و بالتالي تستطيع بذلك التفاعل مع كافة التغيرات، الأمر الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء، وقد تبلورت معظم الأفكار الأولى للتسيير الإستراتيجي و تطورت في إطار المؤسسات العامة، لكن إلى جانب تلك المؤسسات هناك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تواجه بدورها المحيط و التي تعمل جاهدة من أجل البقاء والاستمرارية.

المطلب الأول: مقومات إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إذا دققنا الملاحظة فإننا نجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر انتشارا من المؤسسات الصناعية الكبرى ويرجع ذلك إلى أسس خاصة وأسس عامة.

1- الأسس الخاصة

1.1- عدم رغبة الكثير من الأفراد في الوقت الحاضر على العمل لدى الشركات الكبرى

ففي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ينظر إلى العاملين على أنهم ملاك لهذه المشروعات، فهي تقوم بإشراك العاملين في أرباح المؤسسة وهذا بهدف زيادة انتمائهم إلى هذه الشركات. حيث يكون في المؤسسات الصغيرة اتصال مباشر بين الإدارة والعمال واستشارة للعمال وعليه فإن العمال يحسون بنوع من الثقة وبالتالي يقومون بالبذل والتضحية بعكس المؤسسات الكبرى أين يرى العاملون أنفسهم مجرد آلات ليس لديهم أي قرار.

2.1- مرونة اتخاذ القرارات الخاصة بالإنتاج والأسعار

- وجود مرونة بين قسم التسويق وقسم الإنتاج . وهذا يسهل اتخاذ القرارات اللازمة.
- التنسيق بين الإنتاج والبيع وهذا يساهم في تحديد أسعار البيع.
- هناك تنسيق بين التموين والإنتاج والتوزيع.

3.1- قلة رأس المال المستثمر

- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببساطة رأس مالها المستثمر.
- سهولة إقامة مشروعات في كل مكان مثل مناطق الزراعة.
- توفير مناصب الشغل.

2- الأسس العامة

1.2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم بكل النشاطات

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم بكل أشكال النشاطات (فلاحية، صناعية، خدماتية.... الخ
- تنشأ في أي مكان مهما كانت مميزاته وخصائصه في الريف أو المدينة.
- تساهم في امتصاص البطالة.

¹ نائف برونطي سعاد ، إدارة الأعمال الصغيرة ، دار وائل للنشر ، الطبعة 2008 ، ص 56- 62 .

- مساهمة فعالة في رفع الناتج الوطني وتحقيق الاكتفاء الذاتي.

2.2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتطلب يد عاملة ماهرة

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتطلب يد عاملة ماهرة ومتخصصة ومتكونة تكويناً عالياً فهي تتطلب يد عاملة بسيطة وهذا لا يجعلها تفكر في الاستثمار في الموارد البشرية ولا تسديد نفقات عالية مما يسهل عملية استثمارها .
- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البديل للصناعات المصنعة.

3.2- سهولة إقامة المشاريع

إقامة المشاريع المصغرة هو أسهل بكثير من إقامة مشروع أو مؤسسة كبيرة وذلك لأن المؤسسة الكبيرة تتطلب الأراضي وإعداد وهياكل قاعدية عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي لا تتطلب التكاليف الباهظة وهذا ما دفع المستثمرين للإقبال عليها.⁽¹⁾

المطلب الثاني: العراقيل أمام نشأة ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من المشاكل ويمكن تقسيمها إلى مشاكل داخلية وهي التي تتعلق بالمنشأة في حد ذاتها أو المشاكل التي تحدث في هيكلها الداخلي ويمكن للمنشأة السيطرة عليها والتحكم فيها أما المشاكل الخارجية فهي مشكلات تتعلق بمناخ النشاط الاقتصادي ومناخ الاستثمار بصفة عامة ويكون لهذه المشكلات تأثير على المنشأة وهذه المشاكل يصعب على المؤسسات السيطرة عليها .

1- المشاكل الاقتصادية

1.1- المشكلات الخارجية

- انكماش النشاط الاقتصادي وركود حركة التبادل التجاري وأنشطة المقاولات.
- عدم تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الاستفادة من حوافز الاستثمار ومن الإعفاءات الجمركية والضريبية..... الخ
- إن زيادة عرض الإنتاج الوطني وصعوبة التصدير بالإضافة إلى منافسة المنتجات الأجنبية للإنتاج الوطني خاصة الاقتصاد الحر الذي لا يضع قيود مانعة على الاستيراد يؤدي إلى تراكم المخزون السلعي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- مشكلة المنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبعضها البعض ومنافستها كذلك مع المؤسسات الكبيرة والشركات الأجنبية.

2.1- المشكلات الداخلية

- مشكلات ناتجة عن ضعف دراسة جدوى المشروع.
- مشكلة التوسعات غير المخططة فقد لوحظ أن أصحاب هذه المؤسسات يقومون بإجراء توسعات واستثمار في المباني والتأثيث وشراء مخزونات سلعية كبيرة وذلك دون تخطيط وقد نتج عن هذه المشكلة وجود طاقات إنتاجية عاطلة وفشل الكثير من هذه المنشآت وخروجها من السوق.

¹ رهموني أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 28 .

- ارتفاع النفقات الثابتة غير المباشرة التي تتحملها المؤسسات مثل رواتب موظفي الإدارة، إيجارات المباني، استهلاك الكهرباء.

2- المشاكل التسويقية وبيئة المشروع

1.2- المشكلات الخارجية

- مشكلة تفضيل المستهلك للمنتجات الأجنبية لدوافع عاطفية قائمة على ارتباطه بالسلع المستوردة لفترة زمنية طويلة.
- مشكلة المنافسة بين المنتجات المستوردة ومثيلاتها من المنتجات الوطنية، ويرجع ذلك إلى حرية شبه مطلقة للاستيراد من الأسواق الأجنبية وعدم توفير الحماية الكافية للمبيعات الوطنية.
- مشكلة الانخفاض من حجم الطلب من طرف المستهلكين وهذا يؤدي بدوره إلى التأثير على حجم الطلب الكلي .

2.2- المشكلات الداخلية

- مشكلة عدم اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدراسة السوق المتوقع لتصريف سلعهم وخدماتهم وعدم الاهتمام بإجراء دراسات التنبؤ لحجم الطلب على منتجات المؤسسة.⁽¹⁾
- مشكلة نقص الكفاءات التسويقية ونقص القوى البيعية عموماً.
- مشكلة عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إلزام التجار بأسعار معينة مما يؤدي إلى فرض الأسعار في السوق والتي تضر في النهاية بالمؤسسة.

3- المشكلات الإدارية

1.3- المشكلات الخارجية

- صعوبات الإجراءات الإدارية و التنفيذية للحصول على قبول للمشروع و تنفيذه.
- إرتفاع معدلات الضريبة على رقم الأعمال ، الدخل و الأرباح.
- المشكلات التمويلية التي تعيق أو تحد من عمل المؤسسات المتوسطة والصغيرة مثل صعوبة الحصول على القروض بسبب تعقد الإجراءات الخاصة للحصول عليها، وجود ضمانات تعجيزية و التي تكون في بعض الأحيان غير متوفرة أمام أصحاب المشاريع كاشتراط ضمانات عقارية أو عينية، و إرتفاع أسعار الفوائد.

2.3- المشكلات الداخلية

- مشكلات مركزية في اتخاذ القرارات حيث تكون مسؤولية جميع المهام من طرف مسؤول واحد.
- مشكلة نقص القدرات والمهارات الإدارية لدى القائمين على الإدارة في هذه المؤسسة.
- مشكلات تنشأ بسبب عدم إتباع أساليب وإجراءات الإدارة السليمة في تصريف أمور المؤسسة.
- عدم الاهتمام بتحليل وتصنيف الوظائف، مما أدى إلى عشوائية اختيار العاملين، بالإضافة إلى عدم إتباع سياسات مقنعة للعاملين في مجال الأجور والرواتب والتدريب وتطوير الكفاءات الإدارية.
- مشكلة ضعف الثقة بين المدير والعاملين وما يترتب عنها من انخفاض مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

¹ بحياة عبد الله، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

- عدم وجود تنظيم واضح للمؤسسة يحدد المسؤوليات والسلطات الخاصة بالوظائف.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات والتحديات المسطرة والمتبعة لمواجهة العراقيل

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب و أدوات إدارية حديثة و فعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية و الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، و تساعدها في اختيار و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات التي تتبناها من أهم هذه الأدوات والتي ظهرت مؤخرا بطاقة الأداء المتوازن، شهدت هذه الأداة اهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحا ملفتا، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية.

أسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد المنظمة على قياسها الأداء الاستراتيجي، بل و يذهب إلى ابعد من ذلك، فهو يساعد في صياغة استراتيجيات المنظمة و ترجمتها إلى أهداف إستراتيجية و ترجمة هذه الأهداف إلى قياسات إستراتيجية تحقق متابعة و تقييم الإستراتيجية.

وأكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائدا من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة، و هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد الأنظمة الداخلية، بعد التعلم و النمو، و هذا من شأنه أن يجنب الشركة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط.

1- تعريف الإستراتيجية

الإستراتيجية هي خطط و أنشطة المنظمة التي توضع بطريقة تتضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.⁽¹⁾ وتعرف أيضا بأنها أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية مع الأخذ في الحسبان لنقاط القوة و الضعف الداخلية، ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة بالتمشي مع السياسات اللازمة.⁽²⁾

2- تعريف الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم و تنفيذ و تقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء و المساهمين و المجتمع ككل.⁽³⁾ وتعرف أيضا بأنها العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة، ومن أهم منافعها:

- توحيد الجهود وتجميع الأدوات نحو أهداف موحدة.
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.
- تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
- جعل المديرين أكثر استجابة ووعيا بالظروف البيئية و تغيراتها.

¹ فلاح حسن الحسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 13.

² أحمد ماهر، الخطط و السياسات و الاستراتيجيات، بدون دار طبع، بدون رقم طبعة، بدون سنة طبع، ص 126.

³ محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 6.

- تقدير الفرص المستقبلية والمشكلات المتوقعة.

3- مراحل الإدارة الإستراتيجية

1.3- صياغة الإستراتيجية

و تعني إيضاح و تمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة انه سيقودها لتحقيق غاياتها و من ثم فهي ترسم رسالتها و تحدد غايتها و توجه جهودها لتحليل العوامل و المتغيرات البيئية الخارجية و الداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص و التعرف على المخاطر و تحديد عناصر القوة و الضعف، هذا إلى جانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات البديلة و المناسبة.¹

تتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية تحديد كلا من: المهمة، الرسالة، الإستراتيجية و سياسات المنظمة، و في ما يلي توضيح لكل منها.²

1.1.3- رسالة المنظمة

يجب على المؤسسة أن تحدد لنفسها فكرا و مفهوما محددا لتمييزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها.

2.1.3- الهدف

هو ما تسعى المنظمة لتحقيقه، يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس و واضحة.

3.1.3- السياسات

السياسات هي تقسيم المبادئ على الزمن للوصول إلى هدف محدد، و هي تنبثق من الإستراتيجية، وتشكل الخطوط العامة لاتخاذ القرارات و آليات لتنفيذ الاستراتيجيات.

4.1.3- البرامج

هي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض معين، فالبرنامج يجعل الإستراتيجية ذات صيغة عملية.

5.1.3- الموازنات

هي ترجمة مالية لبرامج المنشأة، توضع لأغراض التخطيط و الرقابة.

6.1.3- الإجراءات

هي خطوات متتابعة تصف تفصيليا كيف تؤدي المهمة أو برنامج المنظمة.

2.3- عملية التنفيذ الإستراتيجي

التنفيذ الإستراتيجي هو العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط و تخصيص الموارد المادية و البشرية و نظم الأفراد و الحوافز و نظم المعلومات الإدارية و نظام تقويم الأداء الاستراتيجي.

و يتطلب التنفيذ الاستراتيجي ما يلي:

- الوضوح في توزيع المسؤوليات

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص 19.

² فلاح الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 197-202.

- محدودية عدد الاستراتيجيات و التغيرات للتمكن من السيطرة عليها.
- تخطيط الأعمال اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.
- قياس مستوى تقدم التنفيذ.
- تحديد مقاييس الأداء و الرقابة.

3.3- عملية الرقابة الإستراتيجية و تقويم الأداء الاستراتيجي

1.3.3- عمليات الرقابة الإستراتيجية

- الرقابة الإستراتيجية هي نظام يساعد المديرين على تقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، و مراحل الرقابة تتمثل في:
- تحديد مراحل العمل.
 - وضع معايير القياس و التقويم.
 - قياس الأداء الحالي.
 - مقارنتها مع المعايير المحددة سلفاً.
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم التوافق بين المحقق و المعيار.

2.3.3- تقويم الأداء الاستراتيجي

الأداء الاستراتيجي انعكاس لقدرة المنظمة و قابليتها على تحقيق أهدافها، و يعكس كيفية استخدام الموارد المادية و البشرية و المالية و استغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها، أما التقويم الاستراتيجي فهو العملية التي تساهم في تقديم المعلومات و البيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المنظمة للتعرف على اتجاهات الأداء فيها، ويشمل على معايير مختلفة منها: معايير الإنتاجية، معايير الربحية، معايير القيمة المضافة، مؤشرات النشاط، معدلات النمو.

في فترة السبعينات من القرن العشرين قامت مجموعة من الأكاديميين و الممارسين الفرنسيين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات في المنظمة و كل من الهيكل التنظيمي و إستراتيجية المنظمة و المسؤولين عن اتخاذ القرارات بها، و أطلقوا على هذا المنهج "لوحة القيادة" و التي تشبه لوحة التحكم في السيارة حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بان يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجيهات، و هي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات.⁽¹⁾

و تمثلت الخطوة التالية في تقديم بطاقة الأداء المتوازن حيث ظهر هذا المفهوم على يد كل من

Robert.S. Kaplan et David .P. Norton، ونوقشت لأول مرة في جامعة (هارفرد) في عام 1992.

هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها:

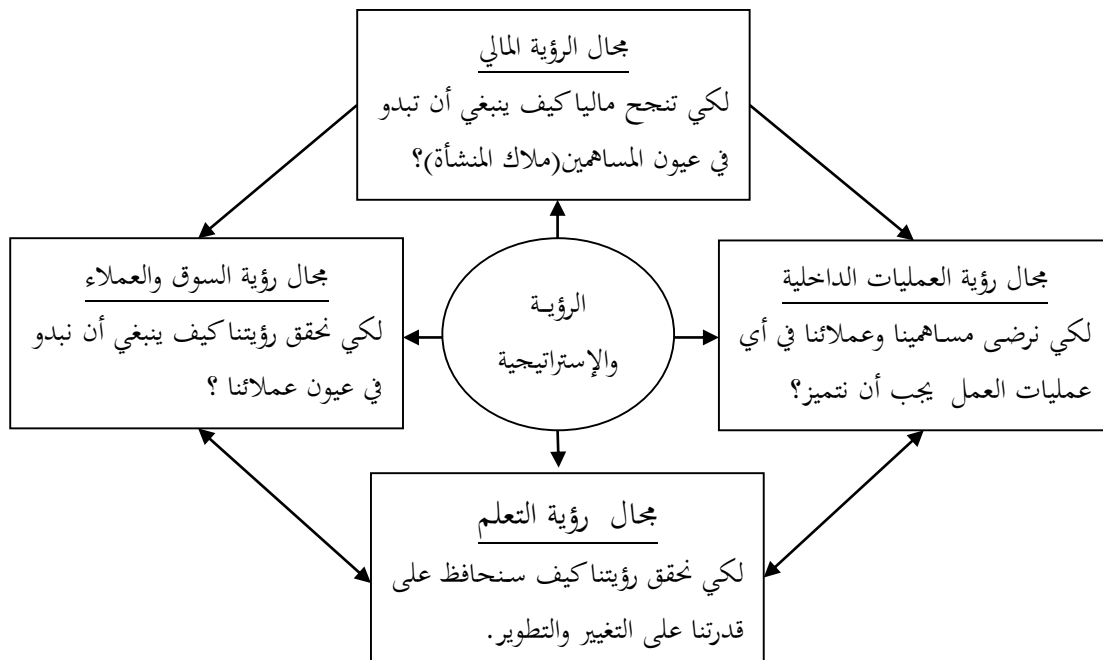
¹ هشام احمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس و تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6- 8 نوفمبر 2001، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص 295-296.

بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة.

بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.⁽¹⁾

الشكل رقم (01)

عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتن



يتضح من خلال الشكل أن هناك أربعة جوانب جوهرية لعملية قياس الأداء المتوازن تتمثل فيما يلي:

1- الجانب المالي

يتضمن مؤشرات تقيس ربحية المنظمة.

2- جانب العملاء

يهتم بتحديد العملاء وقطاعات السوق ، ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن خدمة العملاء، خدمة عملاء جدد، حصة المنظمة من السوق.

3- العمليات الداخلية

يحدد المديرين التنفيذيين العمليات الداخلية المطلوب إجادتها والتي تمكن من الوصول للأهداف المقدمة، إرضاء حملة الأسهم. ويهتم القياس المتوازن للأداء بتنمية العمليات الجديدة والأنشطة الابتكارية لخدمة وإرضاء العملاء.

4- النمو والتعلم

إن مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النمو والتطوير في الأفراد، النظم والإجراءات. وإن أسلوب قياس الأداء المتوازن يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المتعددة المالية وغير المالية،

¹ المرجع السابق.

الملموسة وغير الملموسة، الداخلية والخارجية، كما تهتم بالمجالات المعنوية كالتعلم والنمو والإبداع والابتكار، هذا بالإضافة إلى الموارد البشرية وتنميتها وتحقيق رضائها وتمكينها.

الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن

قدم (Robert.S. Kaplan et David .P. Norton) مقياس الأداء المتوازن كأداة متكاملة و مركبة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي، انطلاقا من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، وكذا نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، و يمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية

- يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقا من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها و هي منظور الأداء المالي و منظور العلاقات مع العملاء و منظور عمليات التشغيل الداخلية و منظور عمليات التعلم و النمو.
- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمس مكونات راسية هي : الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية و المبادرات، القيم الفعلية.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميا و ماليا.
- يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية و غير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساسا من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
- يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقا من خاصية الرشد المحدود، و خاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية و بعضها البعض و بين مؤشرات الأداء الأساسية و بعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب و النتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.

- يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق و بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات راسيا و أفقيا في الوقت المحدد.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، و تتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي و ربطه مع الأداء التشغيلي.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي و لا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
- تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.
- تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.
- المساعدة في التركيز على ما لذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنويع المنفصل لبرامج المنظمة

مثل الجودة و إعادة التصميم وخدمة الزبون.

- توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وترتبط المكافآت بمعايير الأداء.

تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

وتعد حوكمة الشركات من أبرز وأهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، وقد تعاضم الاهتمام بهذا الموضوع في العديد من الاقتصادات المتقدمة والناشئة خلال السنوات الماضية وخاصة بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات في دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي وكذلك إفلاس شركة enron في 2001 و world com في 2002 والتي فجره الفساد المالي وسوء الإدارة وافتقارها للرقابة، بالإضافة إلى نقص الشفافية.

تكتسب الحوكمة أهمية خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما لهذه الأخيرة من دور فعال في السياسات الاقتصادية للدول وتأثيرها على الاقتصاد ولأن المؤسسات تتأثر كثيرا بأسلوب إدارتها فإن الحوكمة تلعب دورا بارزا في إكساب المؤسسة صورة جيدة في السوق من خلال تحقيق الأداء المتميز ورسم الاستراتيجيات الفعالة لتمكين المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة خاصة في ظل العولمة.

تعرف حوكمة الشركات على أنها مجموع الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تتضمن الانضباط والشفافية والعدالة، وبالتالي تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المؤسسة الاقتصادية في ما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل.⁽¹⁾

يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى العديد من الخصائص نذكر منها:⁽²⁾

1- الإفصاح والشفافية

وهي دعامة هامة لضمان العدالة والنزاهة والثقة في إجراءات إدارة الشركات وإدارة أفرادها واتخاذ القرارات الرشيدة، حيث تؤمن هذه الدعامة توصيل معلومات صحيحة وواضحة وكاملة عن أداء الشركة عن طريق توفر نظام فعال للتقارير يتسم بالشفافية ليس للإدارة والمساهمين فحسب، بل لجميع الأطراف ممن يستخدمون المعلومات المالية المنشورة للشركة لاتخاذ القرارات من قبل المستثمرين الحاليين والمحتملين، المقرضين، الزبائن، الموظفين والجهات الحكومية ذات المصلحة.

2- المساءلة

هي قاعدة تقضي بمحاسبة المسؤولين أو الذين يتخذون القرارات والذين يقومون بتنفيذ الأعمال في الشركة عن تبعات أعمالهم ونتائج قراراتهم، وبمعنى آخر تحمل الجهات المعنية في الشركة تبعات الأعمال المناطة بهم. هذا يتطلب

¹ عبد الوهاب نصر علي، مراجعة الحسابات حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 17.

² مصطفى عبد الحسين علي، علي كاظم حسين، فيحاء عبد الله يعقوب، دور الحوكمة في تحسين الأداء الإستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد 22، جامعة بغداد، ص 10.

من مجلس الإدارة أن يحدد الهرم الإداري ومسؤوليات وصلاحيات كل مسؤول في موقعه مما يسهل على جميع المتعاملين في الشركة معرفة حدود عملهم خدمة للشركة وتحقيق إستراتيجياتها التي بنيت عليها أهدافها، فالأطراف الخاضعة للمساءلة المحاسبية عند تطبيق الحوكمة أمام أصحاب المصالح هم (مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، الإدارة العليا، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي، المشرعين، الجمعيات المهنية).

3- الانضباط

من خلال إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح وتبني قوانين وتشريعات وتعليمات توضح الحقوق وتحدد الواجبات وهي تعد صمام الأمان الرئيسي الضامن للحوكمة.

4- تحقيق العدالة والإنصاف

وهي الاحترام والاعتراف بحقوق كل الأطراف ذات المصالح بما يكفل المساواة، ومن هذه الأطراف مصالح أقلية المساهمين، حيث اهتمت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بحماية حقوق مصالح أقلية المساهمين، عن طريق وضع نظم تمنع العاملين في داخل الشركة بما فيهم المديرون وأعضاء مجلس الإدارة من الاستفادة من منصبهم في الشركة بالمتاجرة في الأسهم.

خلاصة الفصل

لقد رأينا أن المؤسسة هي كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا تمارس نشاط إنتاجي أو خدمي وأن المؤسسات تختلف من حيث الحجم من صغيرة إلى متوسطة إلى كبيرة وذلك حسب مستوى النمو والنشاط والتنوع وهناك معايير كمية ونوعية يتم بها تحديد تصنيفات المؤسسات، وللمؤسسة أهداف وغايات أسست من أجلها مثل تحقيق التنمية الشاملة.

الفصل الثاني:

الفساد الإداري

تمهيد

موضوع الفساد الإداري معقد ومتشعب الجوانب، يختلف الباحثون حول كيفية تشخيصه وتحليله واقتراح الحلول المناسبة لمحاربتة، والحد من آثاره، فقد أصبح الفساد ظاهرة عالمية على مستوى الأفراد والدول، سواء كانت متقدمة أو متخلفة. وإذا كانت الحكومات تهتم بمحاربة الفساد الإداري وترشيد إدارة المال العام وتطوير وسائل الرقابة والمحاسبة، فإن نجاح ذلك يعتمد على كفاءة المنظومة الإدارية التي تعني بوضع الأهداف والخطط ووسائل الرقابة والمتابعة والتقييم، التي تساعد على انجاز ذلك. وتؤكد تقارير البنك الدولي أن الفساد العقبة التي تعترض طريق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومع تزايد آثاره في مختلف الدول سارعت منظمات محلية ودولية إلى المناداة بمحاربة الفساد بكافة أشكاله وصوره، فتأسست منظمة الشفافية الدولية سنة 1995 ومقرها براين، وهي منظمة غير حكومية تهدف إلى محاربة الفساد بشكل مستمر والعمل على زيادة الوعي العام بمخاطره في كثير من الدول. وتصدر المنظمة تقارير سنوية حول الفساد في جميع القارات توضح فيها ممارسات الدول والشركات لمختلف أنواع الفساد وترتيب الدول من حيث الفساد والنقاط التي تحصل عليها كل دولة كمؤشر لدرجة الفساد فيها.

المبحث الأول: مفهوم الفساد الإداري وتطوره

المطلب الأول: تعريف الفساد الإداري وخصائصه

يصعب إيجاد تعريف موحد للفساد الإداري، وهذه الصعوبة ترجع لأسباب عديدة من بينها تعقد ظاهرة الفساد وتشعب معالمها وأسبابها، واختلاف مناهج دراستها وتعدد أشكال التعبير عنها وتنوع خلفيات المشاركين في نقاشها وبحثها، لذلك أعطيت عدة تعاريف لهذه الظاهرة، ومن ضمن التعاريف التي أعطيت للفساد الإداري ما يلي:

تعرف منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه " استغلال السلطة من أجل المنفعة الخاصة "، أما البنك الدولي فيعرفه بأنه " إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص".⁽¹⁾

نلاحظ أن هذين التعريفين يعتبران أن الفساد يقتصر فقط على القطاع العام دون الخاص، فالشواهد المتاحة تشير إلى وجود الفساد ضمن نشاطات القطاع الخاص أيضا خاصة تلك النشاطات التي تضع الدولة قواعد تنظيمية لعملها، كذلك قد لا ينطوي سوء استخدام السلطة العامة من قبل المسؤول الحكومي على مصلحة شخصية، ولكن قد تكون لمصلحة حزبه، أو عشيرته، أو أصدقائه وأقاربه.

فيحدث الفساد عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب ابتزاز أو رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمنافسة عامة، كما يتم عندما يعرض وكلاء أو وسطاء الشركات بتقديم رشوة للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامة للتغلب على المنافسين وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين المرعية⁽²⁾، كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء للرشوة⁽³⁾، وذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة، أو إساءة استخدام السلطة العامة، كالموظف الذي يدعي المرض ولكنه يذهب لقضاء عطلة، كذلك ممارسات رئيس الدولة الذي يهتم كثيرا بإعمار بلده بشكل لا يتناسب مع حجمها أو أهميتها.⁽⁴⁾

¹ مفيد دنون يونس، تأثير الفساد على الأداء الاقتصادي للحكومة، مجلة تنمية الرافدين، العدد 101، المجلد 32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص24

² محمد قاسم القزويني، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص33.

³ سعيد عبد المؤمن أنعم، الفساد المالي والإداري: الحالة اليمنية نموذجا، ندوات ومؤتمرات انعقدت في اليمن، السنة 8، العدد 15، اليمن، 2004، ص282.

⁴ مفيد دنون يونس، مرجع سبق ذكره، ص246.

كذلك الفساد الإداري هو جميع المحاولات التي يقوم بها المدراء والعاملون يضعون من خلالها مصلحتهم الخاصة غير المشروعة فوق المصلحة العامة، متجاوزين القيم التي تعهدوا باحترامها وخدمتها والعمل على تطبيقها وفي هذا الإطار فإن هذه الممارسات الفاسدة والمخللة بالمصلحة العامة أو مصلحة المؤسسة يمكن أن تبقى عرضة للاختلاف بسبب عدم الاتفاق عليها⁽¹⁾، أيضا الفساد الإداري يمثل تصرفا مقبولا ومرغوبا من قبل طرفين أو أكثر تعجز الطرق الرسمية والأساليب التقليدية عن تحقيق مصالحهما أو الوصول إلى أهدافهما الشخصية وهو كل تصرف يتم على خلاف ما يقتضيه الاستغلال الأمثل للموارد، ليشمل تصرف القطاعين العام والخاص والتي يترتب عليها إهدار الموارد الاقتصادية في المجتمع، سواء كان السبب تحقيق منفعة خاصة أو مجرد إهمال.⁽²⁾

نلاحظ أن التعاريف السابقة تتفق حول اعتبار استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب شخصية من ضمن أعمال الفساد الإداري، واستنادا للتعاريف السابقة يمكن تعريف الفساد الإداري بأنه استغلال الوظيفة العامة ونفوذها لتحقيق مكاسب شخصية (مادية أو معنوية)، بشكل يتعارض مع القوانين سواء تم ذلك بشكل فردي أو جماعي ويتميز الفساد الإداري بوصفه تعبيرا عن انتهاك الواجبات الوظيفية وممارسة خاطئة تعلي من شأن المنفعة الشخصية على حساب المصلحة العامة، ويتميز بعدة سمات منها:⁽³⁾

- اشتراك أكثر من طرف في ممارسة الفساد الإداري.
- السرية التامة في ممارسة الفساد الإداري.
- يجسد الفساد الإداري المصالح المشتركة والمنافع التبادلية لمرتكبيه.
- يعبر الفساد الإداري عن اتفاق بين إرادتي صانع القرار ومرتكبي الفساد الذين يضغطون على الطرف الأول لإصدار قرارات محددة تخدم مصالحهم الشخصية.

المطلب الثاني: أنواع ومظاهر الفساد الإداري

1- أنواع الفساد الإداري

ينقسم الفساد الإداري إلى أربع مجموعات كالتالي:⁽⁴⁾

1.1- الانحرافات المالية

- تشمل المخالفات التي يرتكبها الموظف وتتعلق بالنواحي المالية للمنظمة مثل:
- مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها بالقوانين واللوائح المعمول بها.
- مخالفة المناقصات والمزايدات والمخازن والمشتريات.
- الإهمال أو التقصير الذي يترتب عليه ضياع أو احتمال ضياع حق مالي للدولة.
- كل تصرف عمدي يترتب عليه صرف مبلغ من أموال الدولة أو ضياع حقوقها.

¹ طاهر الغالي وصالح العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل، عمان، 2010، ص 352.

² عبد الله بن عبد الكريم السالم، نحو تأسيس ثقافة تنظيمية تحارب الفساد الإداري في المنظمات العامة، مجلة البحوث الإدارية، مج 28، ع 2، مصر، 2010، ص 13-14.

³ طلال بن مسلط الشريف، ظاهرة الفساد الإداري وأثرها على الأجهزة الإدارية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، م 18، ع 2، السعودية، 2004، ص 42-43.

⁴ عادل محمد عبد الرحمن، الفساد الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على محافظة أسبوط، مجلة مصر المعاصرة، مج 103، مصر، 2011، ص 362-363.

2.1- الانحرافات التنظيمية

- تشمل المخالفات التي يرتكبها الموظف وتتصل مباشرة بالعمل الذي يقوم به ومن أمثلتها:
- الامتناع عن أداء العمل أو عدم أدائه بدقة وأمانة.
 - عدم الالتزام بمواعيد العمل.
 - عدم إطاعة أوامر الرؤساء.
 - إفشاء أسرار العمل، وعدم التعاون مع الزملاء.

3.1- انحرافات سلوكية

- تشمل المخالفات التي يرتكبها الموظف وتتعلق بسلوكه وتصرفه الشخصي ومن أمثلتها:
- عدم المحافظة على كرامة الوظيفة.
 - أداء أعمال الغير براتب بغير إذن للسلطة المختصة.
 - الاشتغال بعمل تجاري، وشراء ما تعرضه السلطة للبيع.
 - الجمع بين الوظيفة وعمل آخر من شأنه الإضرار بالواجبات الوظيفية.

4.1- انحرافات جنائية

تشمل المخالفات التي يرتكبها الموظف وتنطوي على جرائم جنائية مثل الرشوة، الاختلاس، التزوير في المحررات الرسمية، السرقة، الاعتداء على النفس، وجرائم السلوك الشخصي الأخرى. والجدول الموالي يوضح لنا أنواع الفساد وخصائصه.

الجدول رقم (01): أنواع الفساد والفساد الإداري وخصائصه

نوع الفساد	المصدر	شمولية التأثير	سهولة الاكتشاف	سرعة المعالجة	كلفة المعالجة	درجة العلنية
الفساد الصغير	صغار الموظفين	جزئي ومحدود بأفراد	سهل الاكتشاف	يعالج بسرعة	بسيط	واضح
الفساد الكبير	كبار المسؤولين	التأثير شامل	صعب الاكتشاف	بطيء المعالجة	مكلف	واضح إلى متوسط الغموض
الفساد السياسي	كبار السياسيين والقادة	التأثير شامل	في بعض الحالات صعب الاكتشاف	بطيء المعالجة	مكلف	واضح إلى متوسط الغموض
الفساد الثقافي	مؤسسات الإعلام ومراكز البحوث	شامل التأثير (التظليل الجمهوري)	صعب ومعقد بسبب غياب النوايا الحسنة	بطيء المعالجة نسبياً	مكلف جداً	علني مبطن

الفساد البيروقراطي	الجهاز الإداري والعاملين فيه	محدود	سهل الاكتشاف	سريع المعالجة	قد يكون مكلفا	غير واضح
الفساد الشامل	جميع الأجهزة في الدولة والشركات	شامل معتمدا على شيوخ ثقافة الفساد	سهل الاكتشاف	بطيء جدا ويحتاج إلى منهجيات عمل معقدة	مكلف جدا	واضح
الفساد الجزئي	أجهزة وإدارات محددة وموظفين محددين	محدود التأثير	سهل الاكتشاف	سريع المعالجة	متوسط إلى منخفض	غير واضح
الفساد الحضاري الاجتماعي	المجتمع وثقافته وتراثه	شامل	صعب الإحساس به لوجود قنوات مسبقة	بطيء جدا المعالجة	كلفة عالية جدا	معلن ويفهم بالعكس
فساد منظمات الأعمال الخاصة	مدراء وموظفي الشركات وقد يساعد عليه المجتمع	محدود	سهل الاكتشاف	سريع المعالجة	متوسطة	متوسط الوضوح

المصدر: طاهر الغالي وصالح العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل، عمان، 2010، ص 362

من خلال ملاحظة الجدول السابق واستقراء مكوناته وانعكاساتها على بيئة الأعمال العربية يبدو أن بعض أنواع الفساد هي أكثر خطورة، وأشمل تأثيرا وأصعب معالجة لكونها معقدة وصعبة الاكتشاف، كما هو الحال في الفساد الحضاري والاجتماعي والفساد الثقافي اللذان يعبران في بعض من جوانبهما عن حالة فساد شامل وكبير مرتبط بأطر سياسية غير واضحة المعالم تمارس من خلالها أبشع أنواع الديكتاتوريات وتعطيل الحقوق والمشاركة الجماعية في القرار وقبول الرأي الآخر المخالف وغيرها من جوانب تمثل بيئة صالحة لانتشار حالات الفساد الإداري وتجدره.

2- مظاهر الفساد الإداري

تعدد مظاهر الفساد الإداري وتنوع وهي غير مرتبطة بأي نوع من أنواعه، مما يجعله يأخذ أشكالا عديدة ومتنوعة مثل: (1)

- فساد موظفي القطاع العام والحكومة بكافة أشكاله كأن يتأخر الموظف المسؤول عن منح التراخيص وإنجاز المهام لفترات طويلة تتعطل فيها مصالح المواطنين فيضطر المواطن إلى دفع رشوة لكي تتم مصلحته وإجراءاته.
- انتشار المحسوبية وتعيين الأقارب ومعارف كبار الموظفين والمسؤولين في الوظائف الهامة والمميزة.
- قضايا الابتزاز مثل الرشاوي التي يدفعها المستثمرون حتى يتم الموافقة على طلبات الاستثمار.
- التلاعب بالدعم الذي تقرره الدولة لصالح محدود الدخل، فلا يستطيع المستحق للدعم أن يحصل عليه إلا بعد تقديم رشاوي وهبات للموظفين، بل وقد يحرم أصحاب الحق من الدعم وتذهب لغير المستحقين.

¹ نجلاء محمد إبراهيم بكر، الفساد الإداري وانعكاساته على الأداء الاقتصادي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 3، مصر، 2009، ص 4-5.

- فساد البيروقراطية والنتائج عن كثرة الإجراءات والتعقيدات والرقابة على الجهات المختلفة.
- الفساد الناتج عن كثرة تغيير القوانين وتعددتها لتنشأ ثغرات كثيرة تمكن بعض المسؤولين من الاستفادة منها في تحقيق مكاسب في صالحهم.
- ممارسة التجارة المحرمة والمحظورة شرعا كتجارة المخدرات والأسلحة والنفائيات وكل تجارة ينتج عنها عملية غسيل للأموال.
- تلقي العمولات والرشاوي عن الصفقات والمقاولات الحكومية والإثراء من الوظيفة العامة.
- الهدر في استعمال الموارد الحكومية.

المطلب الثالث: أسباب تفشي ظاهرة الفساد الإداري والآثار الناجمة عنه

1- أسباب تفشي ظاهرة الفساد الإداري

لكي تكون هناك معالجة فعالة وشاملة للفساد الإداري يفترض بنا معرفة الأسباب التي أدت إلى ظهوره، ولكون الفساد ظاهرة شمولية فقد تعددت أبعادها وأسبابها لتمس مختلف الجوانب الشخصية والمؤسسية والبيئية.

1.1- العوامل الشخصية

تشير الكثير من الدراسات بأنه هناك علاقة بين بعض خصائص الأفراد وممارساتهم الإدارية الفاسدة، ويمكن إجمال هذه الخصائص فيما يلي:

1.1.1- العمر

إن حاجات الموظف الشاب كثيرة وموارده قليلة، ولكونه موظفا جديدا وحديث التعيين قد تكون سببا وراء ممارسات إدارية فاسدة.

2.1.1- مدة الخدمة

فقد يكون كبار الموظفين ممن تكون مدة خدمتهم طويلة على معرفة تامة بأساليب إخفاء الممارسات الإدارية الفاسدة ويساعد هذا الأمر على ارتكابها، وقد يكون الموظف حديث الخدمة أكثر ميلا لممارسة حالات الفساد الإداري بسبب تأثره السريع بزملائه في العمل غير النزيهين.

3.1.1- المستوى الدراسي

إن تأكيد علاقة ممارسات الفساد الإداري بالمستوى الدراسي والتحصيل العلمي ربما تختلف باختلاف المجتمعات، فالمجتمعات التي يسهل الحصول فيها للفرد على شهادات عليا بأسلوب غير علمي وغير مشروع وكذلك الحصول على الوظيفة بطريقة غير قانونية وعادلة يكون أفراد هذا المجتمع أكثر ميلا لممارسة الفساد الإداري، عكس المجتمعات التي يكون نظامها التعليمي كفؤ وقائم على أسس علمية يكون فيها نظام الخدمة المدنية ذو جدية ودقة في عمليات التوظيف فانه يحول دون وصول أناس غير كفؤين إلى الوظائف الحكومية وبالتالي تقل عمليات الفساد الإداري.

4.1.1- الجنس

عادة الرجال الموظفين يميلون أكثر لممارسة حالات الفساد الإداري من النساء، بسبب تكوينهم النفسي وسرعة تأثرهم بما يحيط بهم من عاملين.

5.1.1- المهنة والتخصص

من المتوقع أن تكون حالات الفساد الإداري أكثر وضوحا لدى الإداريين في الوظائف الحكومية أو منظمات الأعمال منها في الوظائف الفتية التخصص، وربما يعود إلى ممارسة الإداريين لأعمال تجعلهم على احتكاك مباشر بالناس تدفعهم في غالب الأحيان إلى فتح مواضيع يمكن النفاذ منها إلى دفع رشوة أو قبول وساطات أو غيرها من حالات الفساد الإداري.

2.1- العوامل المؤسسية والتنظيمية

تعدد الأسباب التنظيمية والمؤسسية التي تقف وراء الممارسات الإدارية الفاسدة في المنظمات الحكومية والخاصة، فغالب هذه الأبعاد المؤسسية والتنظيمية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في السلوك الإداري أو التنظيمي بحيث تجعل منه سلوكا منحرفا أو منضبطا، ويمكن الإشارة إلى أهم هذه العوامل كما يلي:

1.2.1- ثقافة المنظمة

إن عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة وإيجابية تؤدي إلى التزام عال والتحلي بأخلاقيات إدارية سامية، قد يكون سبب الممارسات فاسدة حيث أن أغلب هذه الثقافة التنظيمية غالبا ما يرافقه شيوع ثقافة الفساد في المنظمة أو الإدارة الحكومية.

2.2.1- حجم المنظمة

غالبا ما يكون كبر حجم المنظمة خصوصا في الإدارات العمومية مرتبطا بوجود ترهل إداري وبطالة مقنعة وبيروقراطية عالية، وهذه كلها تؤدي بدورها إلى ممارسات غير قانونية وسلوكيات فساد إداري لا يمكن السيطرة عليها بسهولة.

3.2.1- ضعف النظام الرقابي

حيث يجعل من الممارسات الفاسدة روتينا ساريا يمر دون مساءلة أو حساب، فمنظمات الأعمال والإدارات العمومية مدعوة لإعادة النظر باستمرار في نظمها الرقابية وأساليب تقييم الأداء لديها فقد تطورت هذه النظم كثيرا وأصبحت متاحة للمسؤولين الكثير من الأدوات الفاعلة التي تساعد في ضبط حالات الفساد الإداري.

4.2.1- العلاقة مع المسؤولين في الإدارات العليا

وهذه قد تكون سببا لممارسات إدارية فاسدة تنتج عن استغلال النفوذ لهؤلاء المسؤولين والاحتماء بهم سواء كانت العلاقة قرابة أو ارتباط مصالح أو صداقة.

5.2.1- طبيعة العمل المؤسسي

إن درجة وضوح العمل وأهداف المؤسسات ومنظمات الأعمال وشفافية عملها له أثر كبير في تقليل حالات الفساد الإداري، أما المؤسسات التي تقتضي طبيعة عملها الكثير من السرية والسرعة، ولديها موارد كثيرة بعيدة عن الرقابة الشعبية والإعلامية فإن حالات الفساد الإداري تكثر فيها ويمكن إخفاءها بسهولة كما يتوقع مرتكبوها.

6.2.1- الهياكل التنظيمية وهياكل السلطة

إن عدم وضوح الصلاحيات والسلطات وعدم تناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة العمل وعدم وجود وصف وظيفي واضح يزيد من احتمال ممارسة الفساد الإداري في منظمات من هذا النوع أكثر من غيره.

7.2.1- البطالة المقنعة

إن وجود أعداد كبيرة من العاملين لا يمارسون أعمالاً فعلية قد يكون سبباً وراء تفنن هؤلاء الموظفين في طلبات وتعقيد سير المعاملات لغرض الابتزاز والرشوة والوساطة وغيرها.

8.2.1- عدم الاستقرار الوظيفي

إن شعور الموظف خاصة في الإدارات العليا من أن منصبه هو فرصة يجب أن يستغلها لفترة محددة تجعل منه أكثر ميلاً لممارسة حالات فساد إداري لغرض الإثراء وبناء النفوذ وتوطيد العلاقات مع الآخرين على حساب مصلحة المنظمة والنزاهة والعدالة.

3.1- العوامل البيئية

تعتبر من أهم العوامل التي تقف وراء حالات الفساد الإداري أو تساهم في تعزيزها بسبب كثرتها وتعقدتها وتشابكها، حيث أنها تتداخل مع بعضها البعض بطريقة تمنع من الوصول إلى السبب الحقيقي وراء الفساد. و فيما يلي إشارة إلى هذه العوامل:⁽¹⁾

1.3.1- عوامل البيئة السياسية

يعتبر هذا البعد من أكثر الأبعاد دعماً للفساد الإداري في الدول النامية، فهيمنة السياسة الفاسدين على مختلف نواحي الحياة هي السبب في انتشار حالات الفساد الثقيل، تتمثل أهم ملامح هذه البيئة السياسية الفاسدة في عدم الاستقرار السياسي، وعدم وجود دستور دائم، عسكرة المجتمع، سيطرة الدولة على وسائل الإعلام، ضعف منظمات المجتمع المدني.

2.3.1- عوامل البيئة الاقتصادية

يشكل الاقتصاد مدخلاً لممارسة حالات الفساد الإداري بأشكاله المتنوعة، فالسياسات الاقتصادية والنقدية المرتجلة للدولة والأزمات الاقتصادية يسبب الحروب والكوارث أو سوء التخطيط قد تكون مدخلاً يشجع الفساد، وبصفة عامة يمكن اعتبار البطالة وانخفاض الأجور وتدهور قيمة العملة ومحدودية فرص الاستثمار، وعدم فعالية نظم الرقابة الاقتصادية والمالية في المؤسسات من أهم العوامل الاقتصادية المساعدة في انتشار الفساد الإداري.

3.3.1- عوامل البيئة الاجتماعية

فيما كانت العوامل الاجتماعية غير ناضجة ومشبوهة فإنها ستشكل بكل تأكيد مدخلاً واسعاً لممارسات إدارية فاسدة على مختلف المستويات، ومن الضروري الإشارة هنا أن العوامل الاجتماعية قد لا يتم الانتباه لها ولأثرها مثل العوامل الاقتصادية وذلك بسبب وقوع المجتمع تحت تأثير ظاهرة القبول الاجتماعي لهذه العوامل، ومن أهم العوامل الاجتماعية المحتمل تسببها في الفساد الإداري نذكر القيم المشوهة السائدة في المجتمع، شيوع ثقافة الفساد في المجتمع، فقدان الحراك الاجتماعي وجمود التفكير والتحجر وعدم قبول التغيير، زيادة عدد السكان وشح الموارد واستنزافها، التعصب الطائفي والديني.

¹ المرجع السابق ، ص 390- 396 .

4.3.1- عوامل البيئة القانونية والتشريعية

يمكن أن تساهم هذه البيئة إلى حد كبير في انتشار حالات الفساد الإداري إذا كانت تتصف بعدم النزاهة وعدم الاستقلالية والخضوع الكامل للسلطة والسياسية أو التنفيذية في الدولة، ويمكن أن نلخص أهم منافذ الفساد الإداري ضمن أبعاد هذه البيئة إلى مختلف القوانين التعسفية، والتغيير المستمر فيها، الثنائية في تفسير القوانين، ضعف الجهاز القضائي.

5.3.1- عوامل البيئة الثقافية

يمكن أن تكون البيئة الثقافية بعناصرها وأبعادها المتعددة دافعا للفساد الإداري خصوصا في الدول النامية، فكلما اتسمت البيئة الثقافية بالانغلاق والخوف من الانفتاح والميل إلى الجمود والتحجر فإن بذور الفساد الإداري ستتمو فيها وتنتشر بسرعة وتتعدّد وسائل مكافحتها وعلاجها. فالمؤسسات التربوية والدينية والصحافة والإعلام لها دور كبير في بناء قيم ثقافية إيجابية أو العكس والتي قد تكون سببا رئيسيا في انتشار الفساد الإداري.

2- الآثار الناجمة عن الفساد الإداري

يشير البعض إلى أن للفساد الإداري دورا إيجابيا في تخفيف التعارض والتناقض بين القيم الاجتماعية وقواعد العمل الرسمي في الجهاز الإداري، فهو يعمل على زيادة المشاركات ويساعد على التطبيق التدريجي للتحويلات في نظم العمل، ولكن للفساد الإداري آثار سلبية ضارة هي:⁽¹⁾

1.2- الإضرار بمصادقية الدولة وأجهزتها

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

2.2- إعاقة عملية التنمية وإضعاف النمو الاقتصادي

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

3.2- إضعاف الاستقرار السياسي

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

¹ سعيد عبد المؤمن أنعم، مرجع سبق ذكره ، ص 385-386.

4.2- ظهور طبقة تعمل على نشر الفساد

وهذا بغرض تحقيق مصالحها الخاصة، حيث يفقد الجهاز الإداري كيانه لصالح المنظومات الفاسدة بداخله عند انتشار الفساد ويتم تحويله لتحقيق مصالحها الخاصة بدلا من المصلحة العامة، فالمستفيدون من الفساد يعملون على نشره في أكبر عدد ممكن من الأجهزة والمؤسسات الحكومية، يدعمهم في ذلك عدم المحاسبة والمساءلة القانونية.

5.2- تدني مستوى الأنشطة الخدمية والإنتاجية

هذا نتيجة من نتائج الفساد الإداري، ففي دراسة ميدانية لأحد المدن العربية لأوضاع المستشفيات أظهرت النتائج أن الأجور تكاد تكون دون المستوى لممارسي مهنة الطب، فيعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى تقديم الخدمات الطبية في المستشفيات بوجه عام.

المبحث الثاني: التوجهات الحديثة لدراسة مشكل الفساد

المطلب الأول: دراسات حول الفساد وطرق معالجته

1- تجارب بعض الدول في مكافحة الفساد الإداري

هناك بعض الدول التي خاضت تجارب هامة في مكافحة الفساد الإداري بأساليب مختلفة واستطاعت من خلال جهودها أن تقضي عليه أو تخفض من معدلاته ونذكر منها:⁽¹⁾

1.1- الصين

تعتبر الصين من الدول التي ينتشر فيها الفساد، وقد بلغ مؤشر إدراك الفساد فيها 3.4 سنة 2003 ، 3.2 سنة 2005 و 3.6 سنة 2008 مع العلم أن أعلى قيمة لهذا المؤشر هي 10 نظيف جدا وأقل قيمة له هي 0 فاسد جدا، ولذلك فهي من الدول التي ترتفع فيها معدلات الفساد. وقد اتخذت الدولة بعض الإجراءات بهدف مكافحة الفساد ومقاومته، وكانت لها تجربة جيدة تتمثل في:

- وضع عقوبة شديدة لمواجهة الفساد لدرجة أنه تم الحكم بالإعدام على بعض المرتشين.
- إلى جانب العقوبة قامت الدولة بتوفير الحوافز التي تدفع الأفراد للابتعاد عن الرشوة والفساد، من خلال رفع مداخيل المواطنين وتحسين مستوى المعيشة.

2.1- سنغافورة

تعتبر تجربة سنغافورة رائدة وفريدة بالنسبة للدول التي حاربت الفساد، فقد نجحت في إزالته فهي تأتي في مقدمة الدول التي تتمتع بمستوى نظيف من الفساد مع فنلندا وإيسلندا والدانمارك، وبلغ مؤشر مدركات الفساد بها 9.4 سنة 2003 و 9.2 سنة 2005 وتراجع سنة 2008، والإجراءات التي اتبعتها الدولة هي التي مكنتها من القضاء على الفساد بعد أن كانت منذ نحو ثلاثين عاما من أكبر الدول التي ينتشر بها الفساد وهذه الإجراءات هي:

- قامت الدولة بتخفيض عدد القوانين والقواعد والإجراءات وقامت بتبسيط وتوضيح كافة الإجراءات بحيث لا تسمح بأي خروج أو خرق للقوانين.

¹ نجلاء محمد إبراهيم بكر، مرجع سبق ذكره، ص 10-12.

- رفعت الدولة مرتبات وأجور الموظفين العموميين حتى لا يلجئوا إلى الفساد ويعد مرتب الوزير السنغافوري أعلى مرتب وزير في العالم، فأبي محاولة فساد ستحرمه من وظيفته ومن دخله المرتفع، فضلاً عن أنه لن يستطيع أن يحصل على وظيفة أخرى.

3.1- هونغ كونغ

تأتي هونغ كونغ في المرتبة 15، 14 على التوالي بالنسبة لمؤشر مدركات الفساد سنة 2003 و 2005 وقد ارتفع المؤشر لديها من 8 سنة 2003 إلى 9.3 سنة 2005 و 8.1 سنة 2008 نتيجة للجهود التي بذلتها الدولة في محاربة الفساد وأهمها:

- شكلت الدولة لجنة لمحاربة الفساد ووفرت لها ميزانية ضخمة من ملايين الدولارات، ويعمل بها نحو أكثر من 1000 موظف يتقاضون مرتبات مرتفعة مهمتها متابعة الفساد والقضاء عليه بكافة أشكاله.

4.1- تشيلي

تعتبر الدولة رقم 20 ضمن 133 دولة من حيث مستوى الفساد فيها، ومؤشر مدركات الفساد فيها بلغ 7.3 سنة 2005 و 7.4 سنة 2003 ليتراجع إلى 6.9 سنة 2008. وقد خطت الدولة خطوات هامة في محاربة الفساد وتعتبر من أنظف دول أمريكا اللاتينية حيث قامت بالإجراءات التالية:

- قامت بتبسيط الإجراءات واللوائح والقوانين.
- أعلنت مبدأ الشفافية بالنسبة لكافة الهيئات الحكومية.
- وبصفة عامة هناك العديد من الإجراءات والخطوات والسياسات التي يمكن من خلالها مكافحة الفساد الإداري، ومن أهم هذه الإجراءات ما يلي:⁽¹⁾
- وضع عقوبة قاسية لمرتكبي الفساد بأشكاله المختلفة حتى يكون هناك رادع أمام باقي المفسدين.
- تخفيض عدد القوانين واللوائح وتبسيط الإجراءات في كافة الوحدات الإدارية.
- اللجوء إلى الشفافية في كل الجهات الحكومية التي تتعامل مع الجمهور حتى لا يكون هناك مجالاً للرشوة.
- إعطاء دور أكبر لمؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد.
- تحيين مستويات الأجور والمداحيل خاصة للفئات التي تتعامل مع الجمهور من الموظفين العموميين.
- تفعيل قواعد الديمقراطية والبعد عن أسلوب الحكم المطلق.
- تطوير نظم اختيار وتعيين وترقية الموظفين والتوصيف العلمي للوظائف.
- التركيز على الجانب الأخلاقي وتفعيل القيم الدينية والروحية المرتبطة باستقامة الأفراد والاتجاه نحو إعداد ميثاق أخلاقي لكل مهنة.

المطلب الثاني: مؤشرات القياس حول الفساد

تجدر الإشارة إلى أنه تم وضع بعض المؤشرات من طرف منظمات عالمية من أجل قياس الفساد في الدول بحيث سنعرض هذه المؤشرات خلال الجدول التالي الذي يلخص أهم المؤشرات المستعملة لقياس الفساد.

الجدول رقم (02): مؤشرات قياس الفساد

اسم المؤشر	المفهوم	الجهة المصدرة للمؤشر
مدرجات الفساد	مؤشر مركب يعكس وجهات النظر وخبرات رجال الأعمال ومحللي المخاطر عن حالة الفساد في الدول وهو ينحصر بين 0 فساد كلي و10 نزاهة مطلقة	المنظمة العالمية للشفافية
ضبط الفساد	مدى انتشار الفساد بين الموظفين الحكوميين	البنك الدولي
حكم القانون	يقيس مدى الثقة والتقييد بالقواعد القانونية في المجتمع	البنك الدولي
الرأي والمساءلة	إمكانية انتقال السلطة وقدرة المؤسسات على حماية الحريات	البنك الدولي
فعالية الحكومة	كفاءة الخدمات والإجراءات البيروقراطية واستقلالية المؤسسات عن مختلف الضغوط	البنك الدولي
نوعية الأداة التنظيمية	مدى دور وتدخل الحكومة في النشاط الاقتصادي وعبء التشريعات والضوابط التي تفرضها الأعمال والشركات ومدى شمولية القواعد القانونية وفعاليتها	البنك الدولي

المصدر: بن لحسن الهواري، أثر آليات العولمة عن الفساد الإداري والمالي في الدول العربية (تحليل نظري وكمي.)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر مالية وبنوك إدارة أعمال، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06-07 ماي 2012، ص 8 .
ومنه نقوم بعرض مؤشر الفساد في الجزائر وترتيبها بين دول العالم حسب تقارير منظمة الشفافية الدولية خلال الفترة 2003-2007 حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مؤشر الفساد في الجزائر لفترة 2003-2007

الترتيب	السنة	مؤشر الفساد
84	2003	2.6
96	2004	2.7
97	2005	2.8
84	2006	3.1
99	2007	3

المصدر:قارة ملاك، إشكالية الإقتصاد غير الرسمي في الجزائر مع عرض ومقارنة تجارب المكسيك، تونس والسنغال. جامعة منتوري قسنطينة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد المالي، 2010-2009، ص 125.

المطلب الثالث: تجارب عالمية في مكافحة الفساد

يمكن أن تتكامل جهود المؤسسات الوطنية والمؤسسات الإقليمية والمؤسسات الدولية لمكافحة حالات الفساد الإداري، خاصة وبعد أن أصبح الفساد الإداري ظاهرة دولية متعددة الأبعاد، حيث يجب أن تكون الجهود الوطنية لمكافحة الفساد جهوداً فعالة تتم من خلال أساليب وآليات متعددة وتشمل أبعاداً كثيرة كالجانب الاقتصادي ممثلاً في مستويات الأجور الجيدة والقضاء على البطالة وتحسين مستويات المعيشة، كذلك الجانب الاجتماعي والثقافي من خلال البناء السليم للنظام القيمي ومحاربة الأعراف والتقاليد الفاسدة أو التي يمكن أن تمثل مدخلاً لممارسة الفساد الإداري، ثم أن هذه الأبعاد تستكمل بالبعد المؤسسي المتمثل في تقوية مؤسسة القضاء والمحاكم وتطوير أجهزة الرقابة والمساءلة وتعزيز دور الإعلام والرقابة الشعبية. وتجدد الإشارة إلى أن المؤسسات والمنظمات الوطنية والدولية التي يمكن أن تساهم بجهود في مكافحة الفساد الإداري يمكن أن تشمل على:⁽¹⁾

1- الجهود المحلية

تتمثل في إنشاء العديد من المنظمات تعمل على المستوى المحلي تهتم بمكافحة الفساد بكل أشكاله، ويمكن إيجاز أعمال هذه المنظمات في ما يلي:

1.1- منظمات منبثقة من السلطة المحلية

حيث أنه في إطار هذه المنظمة يمكن تفعيل دور العاملين في عمليات الرقابة من جانب وكذلك المواطنين لتنمية الحس بأهمية المحافظة على المال العام ومراقبة إنفاقه على المشاريع المختلفة ومطالبة المنظمات المسؤولة أن تكون أكثر شفافية في نشر المعلومات الخاصة بعملها، ميزانيتها ومشاريعها بكل صدق وأمانة وتقديم الإحصائيات اللازمة لهيئات منظمات المجتمع المدني لغرض بناء ثقة بينها وبين هذه الهيئات المدنية والجمهور.

2.1- منظمات المجتمع المدني

لهذه المنظمات دوراً كبيراً في اكتشاف ومتابعة حالات الفساد الإداري وجمع المعلومات عنه وعرضها بكل صدق وأمانة لكي يطلع عليها الجمهور والمنظمات المسؤولة ومن ثم معالجتها، ومن أمثلة منظمات المجتمع المدني وسائل الإعلام المرئي والمسموع، جمعيات الدفاع عن حقوق المستهلكين، جمعيات حماية البيئة، وجمعيات محاربة الفساد.

3.1- منظمات وأفراد القطاع الخاص

وهذه المنظمات يجب أيضاً أن تعطي مثلاً حسناً يمكن أن تجسده من خلال ممارستها الأخلاقية وتبنيها لدور أكبر في إطار مسؤوليتها الاجتماعية.

4.1- منظمة الوحدة الاقتصادية وجامعة الدول العربية

على المستوى الإقليمي يمكن أن تتعامل الدول والمؤسسات في مجموعة لمحاربة حالات الفساد الإداري على صعيد الإقليم في إطار معاهدات ثنائية أو جماعية تجسد رغبة هذه الدول والمؤسسات في الارتقاء بأساليب تضمن تحقيق مصالح الإقليم وشعبه، وتجدد الإشارة هنا أن هناك مشروع مقترح لإنشاء منظمة عربية لمكافحة الفساد على غرار منظمة الشفافية الدولية.

¹ طاهر الغالي وصالح العامري، مرجع سبق ذكره، ص412.

2- الجهود العربية

- حاولت الدول العربية القيام ببعض الجهود في ما يتعلق بمكافحة الفساد الإداري يمكن إيجازها فيما يلي:⁽¹⁾
- انعقاد مؤتمر وزراء الداخلية العرب في سنة 1987.
- انعقاد مؤتمرات بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية في القاهرة سنة 1999 وخصصت حلقة كاملة من هذا المؤتمر لموضوع الفساد ثم تلاه مؤتمر في بيروت سنة 2002.
- انعقاد بعض المؤتمرات في الجامعة العربية.
- وثيقة الإسكندرية سنة 2004 التي بلورت رؤية عربية أصيلة حول قضايا الإصلاح وأولوياته، تضمنت عدة محاور للإصلاح.
- وثيقة مسيرة التطوير والتحديث والإصلاح التي تبنتها القمة العربية في تونس سنة 2004.

3- الجهود الدولية

قطعت الجهود الدولية شوطا كبيرا في مجال مكافحة الفساد وتطوير الهيئات والمؤسسات المعنية ومكافحة الفساد بكافة أشكاله وكذلك تطوير الآليات المختلفة ودعمها لتحقيق نتائج عملية في مجال اجتثاث الفساد، ويمكن أن نشير هنا إلى أن الدول المختلفة يمكن أن تستعين بالمنظمات الدولية مباشرة أو تستفيد من خبراتها في مكافحة الفساد الإداري ومن أهم المنظمات الدولية المعنية بهذا الأمر نذكر:⁽²⁾

1.3- الأمم المتحدة

حيث تبنت الجمعية العامة في ديسمبر 1996 قرارات خاصين بالفساد ومكافحته على الصعيد العالمي.

2.3- البنك الدولي

- ويجسد البنك في إستراتيجيته المتعلقة بمكافحة الفساد أربع محاور أساسية هي:
- متابعة أشكال الاحتيال والفساد في المشروعات التي يمولها البنك.
- تقديم العون للدول النامية التي تعترف بمكافحة الفساد ويطرح البنك نماذج متعددة لمكافحة الفساد الإداري وفق ظروف وبيانات هذه الدول.
- يعتبر البنك جهود الفساد شرطا أساسيا لتقديم خدماته وسياسات إقراضه المختلفة.
- يقدم البنك عوناً للجهود الدولية لمكافحة الفساد الإداري.

3.3- صندوق النقد الدولي

- تبنى صندوق النقد الدولي منذ سنة 1997 شروطا أكثر تشديدا وموضوعية في منح مساعداته وقروضه ووفق ضوابط مكافحة الفساد، كما أن البنك يساهم في مجالين رئيسيين في مكافحة الفساد هما:
- تدريب وتطوير الموارد البشرية العامة والعامة في مجال الضرائب وإعداد الموازنات ونظم المحاسبة والرقابة والتدقيق.

¹ ناصر خليفة عبد المولى سعيد، تقييم دور الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في مكافحة الفساد الإداري في الجمهورية اليمنية، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مج 11، ع 33، مصر، 2007، ص 444-445.

² طاهر الغالي وصالح العامري، مرجع سبق ذكره، ص 413-414.

- يساهم البنك في خلق بيئة اقتصادية مستقرة وشفافة وبيئة أعمال نظامية تطور في إطارها القوانين المتعلقة بالضرائب والأعمال والتجارة.

4.3- المنظمة العالمية للتجارة

أفرزت المنظمة سنة 1996 إنشاء وحدة عمل خاصة لمراقبة الشفافية والتبادلات الحكومية للدول الأعضاء فيها.

5.3- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

تتابع هذه المنظمة الجهود الدولية المتعلقة بمكافحة الفساد الإداري في مجالات الرشوة في التبادلات والأعمال الدولية، وكذلك الفساد في المشتريات الممولة بمساعدات دولية.

6.3- منظمة الشفافية الدولية

تعتبر من أكثر المنظمات الدولية نشاطا وفعالية في متابعة ومكافحة حالات الفساد الإداري، وتقوم المنظمة بتطوير مؤشرات لقياس مدى تفشي الفساد في مختلف دول العالم وتطور هذه المؤشرات من خلال استطلاعات للرأي لرجال الأعمال و النخب الاقتصادية والمحللين الاقتصاديين.

المبحث الثالث: علاقة الفساد بالأداء الإستراتيجي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة

إن تزايد المطالب للإصلاح والتغيير وإرساء مبادئ النزاهة والمساءلة والشفافية والقضاء على كل الممارسات والسلوكيات الفاسدة التي تتغلغل في كافة جوانب الحياة، يقتضي ضرورة تبني إستراتيجية واضحة المعالم تقوم على الشمولية والتكامل يشارك في تطبيقها جميع المعنيين من الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص، حيث يشترط لنجاحها توفر الإرادة السياسية ووعي جماهيري كبير بخطورة الظاهرة وانعكاساتها السلبية على المشاريع. وتلعب المنظمات الدولية دورا هاما في مجال مكافحة الفساد الإداري والترويج لمبادئ حوكمة الشركات من خلال جمع المعلومات وإعداد الدراسات والبحوث ولاسيما تلك التي تسهم في بناء مقاييس للفساد والشفافية وتعبئة لدعم الجهود المبذولة لمكافحة الفساد وترشيد الحوكمة من خلال برامج وسياسات معدة خصيصا لذلك. فوضع إستراتيجية فعالة لمكافحة الفساد الإداري وتطبيقها بشكل جيد من طرف المسؤولين سيكون لها دور كبير في إرساء مبادئ وقواعد الحوكمة.

المطلب الأول: إستراتيجية مكافحة الفساد الإداري

نظرا لخطورة ظاهرة الفساد الإداري على المشاريع الصغيرة و المتوسطة بمختلف أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية، فإنه يتطلب وضع إستراتيجية فعالة لمحاربتها واقتلاع جذورها، تتضافر وتتكامل فيها جميع الجهود، وتستخدم وسائل متنوعة (سياسية، قانونية، إدارية، مؤسسية، إعلامية،... إلخ)، كما تحدد فيها الخطوط الرئيسية التي يمكن السير عليها في اكتشاف بؤر الفساد الإداري والتقليل من فرص حدوثه ومعاينة مرتكبيه، وسيتم إبراز المحاور الرئيسية لهذه الإستراتيجية.

1- القيام بإصلاحات واسعة وشاملة

نظرا لكون أسباب الفساد الإداري متعددة ومتنوعة وتشمل جميع المجالات السياسية، الاقتصادية، الإدارية والاجتماعية، فإنه للقضاء على هذه الظاهرة الخطيرة والحد منها يجب على المنظمات القيام بإصلاحات شاملة وجذرية تشمل كل هذه الجوانب.

1.1- الإصلاح السياسي

إن نجاح إستراتيجية مكافحة الفساد يستلزم القيام بإصلاح النظام السياسي وترشيده، وتوفير مبادئ المشاركة والشفافية والمساءلة الفعلية، وإلغاء كل المؤسسات والممارسات الشككية التي لا تعبر عن ممارسة ديمقراطية فعلية وعن حكم راشد حقيقي.

1.1.1- تجسيد مبادئ حوكمة المنظمات

هناك إجماع على أن المنظمات التي تغيب فيها المشاركة والشفافية والمحاسبة هي أكثر المنظمات خصوبة لانتشار الفساد، حيث يقود إلى فساد الأفراد، ففي هذا النوع من المنظمات تغيب المبادئ والشروط التي يجب أن تتوفر في إدارة المنظمة ومن هذه الشروط المحاسبة، الأمانة، الاستقامة، الشفافية، المساءلة... إلخ. وتقوم جهود مكافحة الفساد وفقا لهذا المدخل على مجموعة من الإصلاحات السياسية التي تتمثل في إقامة نظام ديمقراطي نزيه وشفاف يعمل على تجسيد دولة القانون والحق، تشريعية تتمثل في العمل على إصلاح البرلمان وجعله أكثر فعالية، مصداقية ونزاهة في مكافحة الفساد ومؤسسية تتمثل في إنشاء وكالات ومؤسسات لمكافحة الفساد، وكذلك محاكم خاصة في مراجعة حالات الفساد. ويمكن إيضاح العلاقة بين نوعية الحكم ودرجة الفساد من خلال الجدول التالي.

الجدول (04): العلاقة بين درجة الفساد ونوعية الأنظمة وأولويات برامج مكافحته.

درجة الفساد	نوعية الأنظمة	أولويات مكافحة الفساد
مرتفعة	ضعيف	العمل على تطبيق القانون وضوابطه، تعزيز وتقوية مؤسسات المشاركة والمساءلة.
متوسطة	متوسطة	اللامركزية في إتخاذ القرارات، الإصلاحات الاقتصادية، توجيه التسيير نحو نتائج أفضل، العمل على بعث القطاع العمومي وجعله أكثر تنافسية.
متدنية	جيد	تعزيز برامج مكافحة الفساد والوكالات المتخصصة في مكافحة الفساد، تحسين وتعزيز تسيير القطاع الضريبي، توعية المواطنين.

المصدر:

Anne Lugon, Moulin, Lutté contre la corruption et coopération au développement synthèses; enjeux et perspectives

Voir le site : 07/04/7HTTP://62.23.39.120/dezaweb/ressource-FR-1560640PDF,5/02/2012, h :13.50 .

من الجدول السابق يتضح لنا بأن هناك علاقة وطيدة بين درجة الفساد ونوعية الأنظمة، فبازدياد درجات الفساد يضعف نظام وتراجع الديمقراطية وحكم القانون، ما يتسبب في فقدان النظام شرعيته ومصداقيته وهدر حقوق المواطنين وتبديد ثروات وخيرات البلاد. فمكافحة الفساد لا تكون فعالة بدون أن تقتزن بإصلاحات سياسية وفي مقدمتها إلغاء التعسف والظلم وإرساء مبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة.

2.1- الإصلاح الاقتصادي

يرى أنصار هذا التوجه أن الحصول على العائد المادي أو الربح يعتبر أحد الأسباب الرئيسية للفساد، لذلك فإن التخفيض من نسبة الفساد لا تتم إلا من خلال التقليل من الفرص المتاحة لجني الربح، وذلك بالتحرر الاقتصادي، والحد من قوة تدخل الدولة من خلال مزيج من الإصلاحات الاقتصادية كالخصخصة ورفع الرقابة على الأسعار، وإزالة المعونات وتخفيض التعريفات الجمركية وأشكال الرقابة الأخرى على التجارة، والتوقع هو أنه بتخفيض حجم القطاع العام والتدخل المباشر في النشاط الاقتصادي تنخفض فرص جني الربح فيقل الفساد.

وقد أصدرت ثلاث معاهد في كل من كندا، بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية دراسة مشتركة شملت 102 دولة باستخدام 17 مؤشرا للحرية الاقتصادية خلال 20 سنة، ومن هذه المؤشرات حرية التعامل النقدي، تذبذب الأسعار، مستوى الإنفاق العمومي ودرجة تدخل الدولة في الاقتصاد، تقييد الأسعار، درجة انتشار الإعانات، مستوى القيود على حرية التجارة وتبادل العملات... إلخ. حيث أظهر المؤشر المركب وهو سلم من 10 نقاط ترتيب 102 دولة حسب ما يسمى مؤشر توفر الحريات الاقتصادية، أن الدول الأكثر حرية اقتصادية هي الأقل فسادا.

3.1- الإصلاح الإداري

إن انعدام أو ضعف الأخلاقيات الوظيفية في الإدارة وغياب مفهوم المساءلة والرقابة وتحمل المسؤولية أهم الأسباب الإدارية التي تؤدي إلى استفحال وانتشار الفساد على نطاق واسع، مما يقتضي ضرورة العمل على القيام بإصلاحات في المجال الإداري تشمل النقاط التالية:

- العمل على إنشاء آليات للمساءلة، المتابعة والرقابة سواء الداخلية من الإدارة نفسها أو الخارجية من هياكل مستقلة مثل مدققي الحسابات.
- الشفافية في التوظيف والعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- إصلاح أنظمة الأجور والحوافز، وجعلها مواكبة للظروف الاقتصادية ومتطلبات المعيشة لضمان توفير الحد الأدنى من الاحتياجات الضرورية للموظفين بوسائل وطرق مشروعة.
- العمل على محاربة البيروقراطية الإدارية، وتقديم الخدمات الإدارية للمواطن في وقت وأجال معقولة ومحددة من أجل تجنب لجوئه للبحث عن طرق ملتوية لقضاء شؤونه في أسرع الآجال كارشاء الموظفين.

المطلب الثاني: دور آليات حوكمة المنظمات في مكافحة الفساد

يعد الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الخاصة والعامة بوجه التحديد ويتمثل الفساد المالي والإداري بالمكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع، والتي سبق وأن أشرنا إليها، ويترتب عليها تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء وبالتالي تآكل رأس المال. وبدلا من أن تكون هذه الشركات أحد محركات الاقتصاد وعامل من عوامل النمو، تصبح عبئا على الاقتصاد الوطني يتحمله المجتمع بأسره.

وتؤدي حوكمة الشركات دورا مهما في معالجة المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري، وذلك من خلال مجموعة من الآليات صنفها كل من Impavido & Hess إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية سيتم شرحها فيما يلي:

1- الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية كما يلي:

1.1- دور مجلس الإدارة

يرى كل من Harianto & Singh أن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يرون بأن مجلس الإدارة هو أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها ويقوم أدائه، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة، ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي الوقت نفسه تأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاجتماعية للشركة، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلاً عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك.

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحمل محل مجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس و هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة.⁽¹⁾

2.1- لجنة التدقيق

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

لقد ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبرى، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تم إصدار قانون Sarbanse Oxley Act في سنة 2002 الذي ألزم جميع الشركات بتشكيل لجنة التدقيق لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل من خلال دورها في عملية إعداد القوائم المالية وفي زيادة استقلالية كل من المدقق الداخلي والخارجي وبالتالي فقد انشأ القانون جهازاً جديداً للإشراف وتنظيم المراجعين وأوجد قوانين خاصة بمسؤولية الشركة.

أما في المملكة المتحدة فقد صدرت عدة توصيات بتشكيل هذه اللجنة، من أبرزها تقرير Smith Report في سنة 2003 الذي تضمن العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسؤوليات لجنة التدقيق وكيفية الإفصاح عن هذه المسؤوليات في التقارير السنوية للشركات، وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الدول الأخرى مثل كندا،

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 17.

فرنسا، ألمانيا، ماليزيا وسنغافورة ، قد ظهر فيها مفهوم هذه اللجنة منذ سنوات عديدة وتطور هذا المفهوم بعد صدور العديد من التوصيات والمقترحات لحل المشكلات التي تواجهها هذه اللجنة في الواقع العملي، وبالشكل الذي أصبحت هذه اللجان في الوقت الحاضر أداة هامة من أدوات حوكمة الشركات.

وعن تشكيل لجنة التدقيق في الشركات المملوكة للدولة فقد ظهرت الدعوة إليها لأول مرة في توصيات تقرير King Report في جنوب أفريقيا سنة 1994 وتلا ذلك صدور العديد من التوصيات لتشكيل مثل هذه اللجنة في العديد من الدول، وقبل التطرق إلى أهمية هذه اللجنة والواجبات التي تقوم بها لابد من الإشارة إلى ما المقصود بها.

نظرا لتعدد التعاريف في أدبيات التدقيق لهذه اللجنة، سوف نكتفي بإيراد تعريفين أحدهما لإحدى الهيئات المهنية والآخر لأحد الباحثين.

فلقد عرفت لجنة التدقيق من قبل الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين (CTCA) بأنها " لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة والتأكد من فاعليته، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركة".

كما عرفها ميخائيل أشرف حنا بأنها "لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين، ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدققون الداخليون والخارجيون إذا اقتضى الأمر ذلك، وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبقا للأحكام التي يقرها مجلس الإدارة وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة"⁽¹⁾ ويتضح لنا من خلال التعاريف السابقة أنه يتم تعريف هذه اللجنة في ضوء عضويتها ومسؤولياتها، وتتميز بأنها منبثقة عن مجلس الإدارة وتقتصر عضويتها على أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين الذين تتوفر لديهم الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والتدقيق، وتتعلق مسؤوليتها بتدقيق عمليات إعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، وكذلك مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات من قبل إدارة الشركة.

1.2.1- وظائف ومهام لجنة التدقيق

- تقوم لجنة التدقيق بالعديد من المهام والوظائف نوجزها في ما يلي :
- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة.
 - التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي.
 - مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها.
 - المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق.
 - المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها.
 - الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

¹ ميخائيل، أشرف حنا، " تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات"، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة . الشركات، القاهرة، 2005، ص 32.

- القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة ، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة.

3.1- لجنة المكافآت

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها أنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

1.3.1- وظائف لجنة المكافآت وواجباتها

تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لذا فإن Mintz حدد تلك الواجبات كما يلي:

- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا، مراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها.
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا و مراجعة هذه السياسات بشكل دوري.
- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا.
- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.

4.1- لجنة التعيينات

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

1.4.1- مهام وواجبات لجنة التعيينات

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

5.1- التدقيق الداخلي

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً مهماً في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي، وفي هذا السياق يرى Archambault أن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن

إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير، وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة، فقد أكدت لجنة كادبري Cadbury committee على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها. وفي هذا الاتجاه يؤكد Cohen & al على أن تقوية استقلالية هذه الوظيفة يتم عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة، يضاف إلى ذلك أنه يمكن أن تزداد فاعلية لجنة التدقيق الداخلي عندما تكون قادرة على توزيع ملاك التدقيق الداخلي للحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالشركة، مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية ونوعية السياسات المحاسبية المستخدمة.

2- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

تمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة ومن الأمثلة على هذه الآليات:

1.2- منافسة (سوق المنتجات /الخدمات) وسوق العمل الإداري

تعد منافسة سوق (المنتجات /الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، ويؤكد على هذه الأهمية كل من Hess & Impavido وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة) فسوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس مجالها وبالتالي تتعرض للإفلاس، وعليه فإن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري Labor Market للإدارة العليا، وهذا يعني أن إدارة الشركة في حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين حيث لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

2.2- الاندماجات والاستحواذات

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

أما في الشركات المملوكة للدولة فتشير OECD إلى أن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه الشركات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاستحواذ والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات، كما أن عملية الاستحواذ ليس لها تأثير على الشركات المملوكة للدولة، وذلك لأنه يمكن أن تحصل في شركات المساهمة الخاصة.

3.2- التدقيق الخارجي

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات وليس مقبوليتها فقط، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه يرى Abbot & Parker أن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في المجال الذي تعمل فيه الشركة.

ويمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام، ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف، التبصر، والحكمة، ويستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي ، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية.

4.2- التشريع والقوانين

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، فلقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم فعلى سبيل المثال مع إصدار قانون Sarbanes-Oxly Act في سنة 2002 أصبح بلا منازع هو القانون الفيدرالي الأكبر دراميا فيما يتصل بحوكمة الشركات منذ صدور القوانين الأولية في الثلاثينات عن الأوراق المالية ومتطلبات جديدة على شركات المساهمة العامة، تتمثل في زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي (CEO) ومدير الشؤون المالية (CFO) الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، التي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة، كما أنطت مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لربائنها بلجنة التدقيق.

5.2- آليات حوكمة خارجية أخرى

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة، ويذكر Cohen & al أنها تتضمن (ولكن لا تقتصر على) المنظمين، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية، فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات والدول من أجل محاربة الفساد المالي والإداري، وتضغط منظمة التجارة العالمية من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك تمارس لجنة بازل ضغطا من أجل ممارسة الحوكمة فيها، لذا فإنه بسبب تنوع آليات الحوكمة وتعدد مصادرها فإن تنفيذها يتطلب وضع إطار شامل لها، يأخذ بالاعتبار جميع أصحاب المصالح في الشركات سواء أكانت خاصة أم مملوكة للدولة، إذ أن كل طرف من هذه الأطراف يؤدي

دورا مهما في عملية الحوكمة، وتتفاعل فيما بينها ضمن إطار الحوكمة مثال على ذلك التفاعل فيما بين لجنة التدقيق والمدقق الخارجي، المدقق الداخلي، مجلس الإدارة والإدارة العليا وإن لهذا التفاعل تأثيرا كبيرا في الحد من حالات الفساد المالي والإداري.

المطلب الثالث : توظيف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي

1- بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس الأداء الاستراتيجي.

تواجه المؤسسات مشكلات مرتبطة بتطبيق استراتيجيتها و تجد صعوبة في تحويل الإستراتيجية إلى نشاطات عملية قابلة للقياس، قد يرجع هذا المشكل في تطبيق الإستراتيجية إلى أن:

- الإستراتيجية لا تكون مدركة ولا مفهومة من قبل كل الأقسام في المؤسسة.
- النشاطات التي تنجم عن التوجهات الإستراتيجية ليست محددة بوضوح.

إذ يعكس واقع المؤسسات أن معظم النشاطات المنفذة في الأقسام مفيدة غير أنها لا تخدم الإستراتيجية و في بعض الأحيان قد تتعارض معها، لذلك فإنه من أجل الإدارة الإستراتيجية السليمة من المهم استعمال بطاقة الأداء المتوازن حيث تكون القياسات فيها منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة، كما أن لها دورا فاعلا على امتداد المراحل الثلاثة للإدارة الإستراتيجية.

1.1- بطاقة الأداء المتوازن و مرحلة الصياغة الإستراتيجية

1.1.1- ترجمة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة إلى أهداف

عند استعمال بطاقة الأداء المتوازن يجب ابتداء تحديد الإستراتيجية المناسبة التي ستبناها المنظمة، و من ثم يسهل ترجمة رسالة المنظمة إلى أهداف قابلة للقياس و التقييم.

فعملية تشكيل بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تكون مسبقة بتوضيح الرؤى الإستراتيجية المستقبلية بالنسبة للمؤسسة، ثم عليها التساؤل حول ما الذي سيتم تصحيحه لو قامت بوضع هذه الإستراتيجية بالنسبة لمساهميها، زبائنها و أنظمتها و قدرتها على التجديد، وعلى هذا الأساس تقوم بتحديد العوامل الحرجة لكل محور من هذه المحاور و تحديد الوسائل لقياسها.

تركز الأهداف المالية على بعض القياسات مثل: النمو، الربحية، دوران رأْي المال الموظف، أما الأهداف المرتبطة بالزبائن فتضم المؤشرات المتعلقة بقطاعات السوق المستهدف و رضا الزبائن ووفائهم، المردودية لكل قطاع من الزبائن، الحصة السوقية في السوق المستهدف، محور الأنظمة يتضمن الأهداف طويلة الأجل مثل تلك المتعلقة بدورة التجديد و الأهداف القصيرة المرتبطة بدورة الاستغلال، محور التعلم التنظيمي له أهداف تهم بالبنى التحتية التي يجب أن تضعها المؤسسة و بالموارد البشرية، وغالبا فإن من 15 إلى 20 هدفا هو عدد كافٍ لترجمة الرؤية الإستراتيجية.⁽¹⁾

¹ محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد الواحد و العشرون، العدد الأول، يونيو 2005، ص:26.

و على كل فاعل في المؤسسة من القمة إلى القاعدة أن يعرف إستراتيجية المؤسسة و دوره لتحقيقها، يمكن ذلك من خلال الميكانيزمات التالية:⁽¹⁾

- برامج الاتصال و التكوين (كتيب، جريدة داخلية، الرسائل الإلكترونية...).
- نشاطات تحديد الأهداف: بعد توصيل الأهداف العريضة لكامل المعنيين و شرحها يمكن للأجراء تحديد أهدافهم الخاصة بدلالة الأهداف العامة.
- وضع نظام للمكافآت لتشجيع نشر الإستراتيجية.

1.1.2- ربط القياسات بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

بطاقة الأداء المتوازن ليست طريقة جديدة لقياس الأداء فحسب و لكن أداة للإدارة الإستراتيجية، فالمؤسسات التي تلجأ إلى وضع قائمة من مؤشرات الأداء الأساسية و إلحاقها بنظام لمتابعتها، غير أن هذه القائمة ما هي إلا سلسلة من الأنشطة الواجب القيام بها و لا يوجد ما يربطها مع إستراتيجية المؤسسة، وأحيانا لا ترتبط هي في ما بينها، تأتي أهمية بطاقة الأداء المتوازن ليس من كونها تجمع بين مؤشرات مختلفة، و إنما من كونها تثبت عددا محدودا من التوجهات الإستراتيجية الأساسية يتم تقسيمها إلى أهداف إستراتيجية ملحقه بنظام خاص للقياس.⁽²⁾

و هناك ثلاثة عناصر أساسية تساعد في ربط القياسات بإستراتيجية المؤسسة هي:

1.1.1.2- علاقات السبب و النتيجة (العلاقات السببية)

تعرف الإستراتيجية بأنها مجموعة من الفرضيات التي ترتبط في ما بينها بعلاقة سببية، كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب و نتيجة، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها، ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

ولغرض إحداث تطوير على بطاقة الأداء المتوازن نحو الاتجاه الاستراتيجي يمكن عمل موائمة بين الخارطة الإستراتيجية والمنظورات الأربعة للبطاقة على أساس فلسفة رؤية المنظمة التي تترجم بصيغة مجموعة استراتيجيات، بدءا من الإستراتيجية المالية التي تستهدف زيادة قيمة الأسهم وانتهاء بإستراتيجية التعلم والنمو التي تستهدف زيادة قدرة العاملين في المنظمة .

2.1.1.2- محددات الأداء

في جدول القيادة المتوازن نجد أن المؤشرات التي تعكس الأهداف تكون مشتركة بين عدة مؤسسات، غير أن محددات الأداء تخص كل مؤسسة بذاتها، لذلك يجب أن يضم جدول القيادة المتوازن: مؤشرات تقيس النتائج، و محددات الأداء و هي التي تسمح للمؤسسة بوضع تحسينات قصيرة الأجل قريبة من المهام اليومية.

3.1.1.2- الاحتكام إلى النتائج المالية:

يجب أن يخصص لجدول القيادة حيزا للمؤشرات المالية، ذلك أن المحاور الأخرى ليست هدفا بحد ذاتها إنما هي وسيلة لتحقيق مكاسب مالية.

¹ هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية.

² هشام احمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس و تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6- 8 نوفمبر 2001، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ص: 295-296.

2.1- بطاقة الأداء المتوازن و مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

1.2.1- أهمية وضع موازنة إستراتيجية (تحويل الأهداف إلى نشاطات)

في بعض الأحيان تحيد الشركة عن الإستراتيجية التي اختارتها لنفسها و تضل طريقها في تعاملاتها و تصرفاتها فتضيع بين الأهداف المتضاربة و يلتبس عليها الأمر، فلا تعرف في أي وجهة تمضي و لا أي طريق تختار و هذا يسمى "التضارب الإستراتيجي" فمثلا قد تختار الشركة شكل تميز العلاقات مع العملاء، و لكنها تنفق مواردها في رفع كفاءة عمليات التشغيل و تخفض أسعار منتجاتها، لدرجة لا تتوفر معها أية موارد أخرى لتعزيز علاقاتها مع العملاء، للقضاء على هذا التضارب الاستراتيجي يكون على الشركة أن تقوم بإعداد موازنة بين الأهداف النظرية و الأنشطة العملية داخل الإستراتيجية لتحقيق الخيار الاستراتيجي، دون انحراف أو إلتباس.

2.2.1- أهمية الموازنة بين الأنشطة و القياسات

يكن جوهر الإستراتيجية في نوع الأنشطة التي تركز عليها، فيجب على المسير أن يوازي بين أنواع الأنشطة الإستراتيجية التي تهدف لتحقيق أهداف إستراتيجية معينة و الأدوات التي تستخدم لقياس أثر هذه النشاطات، فلا يصح مثلا أن تركز الشركة على أنشطة كفاءة التشغيل بينما تنصب أدواتها الإستراتيجية على قياس درجة ولاء العملاء، كما ينبغي التأكد من وجود التوافق بين الأنشطة الإستراتيجية ذاتها، و كذا التوافق بين الأنشطة الإستراتيجية و بين المؤشرات التي تقيسها.

3.2.1- الإجراءات المتعلقة بالموازنة الإستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن:

- إدماج التخطيط الاستراتيجي و الإجراءات المتعلقة بالموازنة في بطاقة الأداء المتوازن يتضمن أربع خطوات هي:
- تحديد الأهداف التي يتم قبولها من طرف الجميع.
- تحديد و تنظيم المبادرات الإستراتيجية.
- إحصاء و جمع المبادرات العرضية التي ينجم عنها "التضافرية" (synergies) و الملائمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- ربط الإستراتيجية بالموارد و الموازنات السنوية.

3.1- بطاقة الأداء المتوازن و مرحلة تقييم الإستراتيجية (التعلم الاستراتيجي)

- من المهم أن تملك المؤسسات نظاما للتعلم التنظيمي يسمح للمسيرين بتحليل فرضياتهم و تحديد ما إذا كانت المبادئ التي تقود نشاطاتهم هي دائما متلائمة مع النشاطات و كيفية مع الملاحظات و الخبرات، ففي بعض الأحيان يجب وضع استراتيجيات جديدة لاستغلال منافذ معينة و مواجهة تهديدات غير متنبأ بها، من أجل الحصول على نظام فعال للتعلم التنظيمي عليه أن يضم:
- إطار استراتيجي مشترك يوضح الإستراتيجية الكلية و يظهر لكل عامل في المنظمة بماذا تساهم نشاطاته، يتحقق هذا بفضل بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر شكلا من أشكال الأداء المشترك.
- نظام لعودة المعلومات المتعلقة بالآثار الإستراتيجية و التي تسمح باختبار الفرضيات حول علاقات السبب و النتيجة بين الأهداف و الخيارات الإستراتيجية.

- نظام لحل المشكلات يحلل و يستخلص المعطيات حول الأداء ثم يكيف الإستراتيجية بدلالة تطور الظروف و المشكلات، أفضل وسيلة لذلك هي الحل الجماعي للمشكلات أي الحل بالفرق. في الأخير يمكن القول أن الأداء الإستراتيجي له أثر إيجابي في مواجهة الفساد من خلال بطاقة الأداء المتوازن بمحاوره الأربعة وكذلك إلى جانب حوكمة المنظمات.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذه الفصل التركيز على حقيقة أن الفساد الإداري ظاهرة أصبحت تهدد الأجهزة الإدارية، وقد أبرزنا أسباب هذه الظاهرة وكيفية معالجتها وذلك بالاستناد إلى بعض التجارب المحلية والدولية التي لها خبرة في هذا المجال وكذلك تبني إستراتيجيات من بينها حوكمة الشركات والأداء الإستراتيجي المتوازن لمواجهة هذه الظاهرة الخطيرة.

الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة

مديرية الصناعة والمناجم لولاية سعيدة كانت تعرف من قبل بمديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار التي أنشأت عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 19/11 المؤرخ في 25 يناير 2011 المتضمن إنشاء مديرية ولائية للصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، ثم أصبحت تعرف بمديرية التنمية الصناعية وترقية الاستثمار التي أنشأت هي الأخرى عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 21/14، لتصبح حاليا بما يعرف بمديرية الصناعة والمناجم والتي أنشأت عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 15/15 المؤرخ في 2015/01/22 المتضمن إنشاء مديرية ولائية للصناعة والمناجم ومهامها وتنظيمها.

تتكون المديرية من خمسة (05) مصالح هي:

1- مصلحة إدارة الوسائل

مهمتها تنظيم المستخدمين والوسائل المتعلقة بالمديرية.

2- مصلحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مهمتها متابعة المؤسسات قيد الانجاز ومرافقتها داخل إقليم الولاية.

3- مصلحة ترقية الاستثمار والتطور الصناعي ومتابعة مساهمات الدولة

تتم بإنشاء مناطق استثمارية وصناعية والمساعدة على تسهيل جو الاستثمار داخل إقليم الولاية.

4- مصلحة التقييس والقياس ومراقبة المطابقة

مهمتها هي مراقبة الأجهزة الصناعية ومطابقتها مع المعايير المتفق عليها، ومراقبة السيارات المرقمة من خارج الولاية وهو ما يعرف بالأمن الصناعي.

5- مصلحة المناجم والمراقبة التنظيمية

تتمثل مهامها في كل ما يتعلق بالمناجم والثروات الباطنية.

المطلب الثاني: بطاقة تحليلية للمؤسسات محل الدراسة

بمساعدة المسؤول الأول عن مديرية الصناعة والمناجم بسعيدة تم توجيهنا إلى ثلاثة (03) مؤسسات بالمنطقة الصناعية لمدينة سعيدة وهي كل من مؤسسة المواد الكاشطة مطاحن الفرسان، مؤسسة مطاحن الفرسان والمؤسسة الجديدة للتفصيل.

1- تعريف ونشأة مؤسسة المواد الكاشطة (ABRAS) Societe Des Produits Abrasif

1.1- نشأة مؤسسة ABRAS

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكيماويات ENAVA سنة 1982، حيث في 5 فيفري 1997 وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات الجزائرية أصبحت أصلا ولها فروع من بينها (سعيدة، جيجل، وهران، الثنية) وهي تختص في إنتاج الزجاج والمواد الكاشطة، تفرعت ABRAS عن الشركة الأم لتختص في إنتاج المواد الكاشطة، وحرصت على إبقاء علاقة التكامل والتعاون بينهما وبين الشركات الأخرى المختصة في إنتاج الزجاج بإتباع استراتيجيات معينة.

2.1- تعريف مؤسسة ABRAS

تعتبر مؤسسة ABRAS التي أخذت اسمها من كلمة ABRASIF فرعا من الأصل ENAVA كما سبق ذكره، تقع بالمنطقة الصناعية لولاية سعيدة بطريق الرياحية، لها رأس مال يقدر بـ 174.500.000 دج بطاقة إنتاجية تعادل 1230 طن/سنة، توظف 90 (03) إطارات مسيرين، 16 إطار، 16 إطار متحكم، 32 منفذ، 23 عامل في إطار عقود ما قبل التشغيل) عاملا، تقوم المؤسسة بإجراء تكوين داخل المؤسسة لمواردها البشرية واستثمارهم لإعطاء العائد الايجابي، أما في حالة العكس فتلجأ المؤسسة إلى إجراءات أخرى تتمثل في تمديد وقت التجربة وتنتهج سياسة التسريح. وتتعامل مع مجموعة من الزبائن في مختلف أنحاء الوطن من بينها عنابة، حاسي مسعود، روية، وهران، تيارت.... الخ.

3.1- رمز الشركة وبعض منتجاتها

الشكل رقم (02): رمز مؤسسة ABRAS



الشكل رقم (03): منتجات مؤسسة ABRAS



BRIQUES REFRACTAIRES



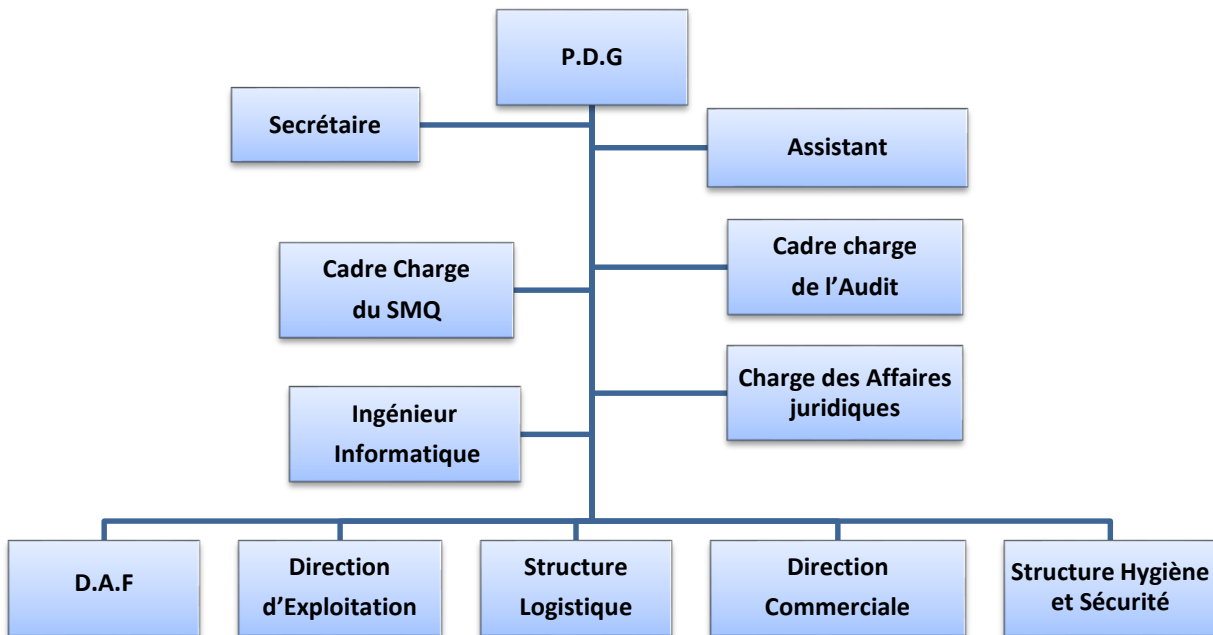
المواد الكاشطة المطبقة
ABRASIF APLIQUEES



المواد الكاشطة المربوطة
ABRASIFLIES

4.1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة ABRAS

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ABRAS



في سنة 1965 تحويل القمح أصبح من مهمة شركة SN SEMPAC التي ورثت هذا العمل من الحقبة الاستعمارية فكانت تقوم بـ 23 عملية تسميد و 9 عمليات لصنع العجائن الغذائية، في سنة 1979 تأسست مؤسسة مطاحن سعيدة وزودت بمطحنتين واحدة للقمح اللين والثانية للقمح الصلب، في سنة 1990 المؤسسة احتوت على 05 مجمعات المسماة مجمعات الرياض (GROUPE ERIAD SBA)، وفي سنة 1998 أصبح مجمع الرياض سيدي بلعباس يتكون من وحدتين، وحدة سعيدة والوحدة القديمة بولنوار (BOULENOUAR) التي أغلقت في جوان 2002.

في نهاية سنة 2014 تم إنشاء 12 مجمع آخر تحت تسمية SGP (société de gestion de participation de l'état).

2.2- تعريف المؤسسة

انطلق مؤسسة مطاحن سعيدة في العمل بتاريخ 05 جويلية 1980 وهي عبارة عن فرع تابع لمجمع الرياض سيدي بلعباس، أعيد تجديدها في 2014/12/01، تقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية سعيدة بطريق الراحية وتشغل 113 عاملا ولها رأسمال يقدر بـ 425.000.000 دج.

3.2- رمز الشركة وبعض منتجاتها

الشكل رقم (05): رمز مؤسسة مطاحن الفرسان

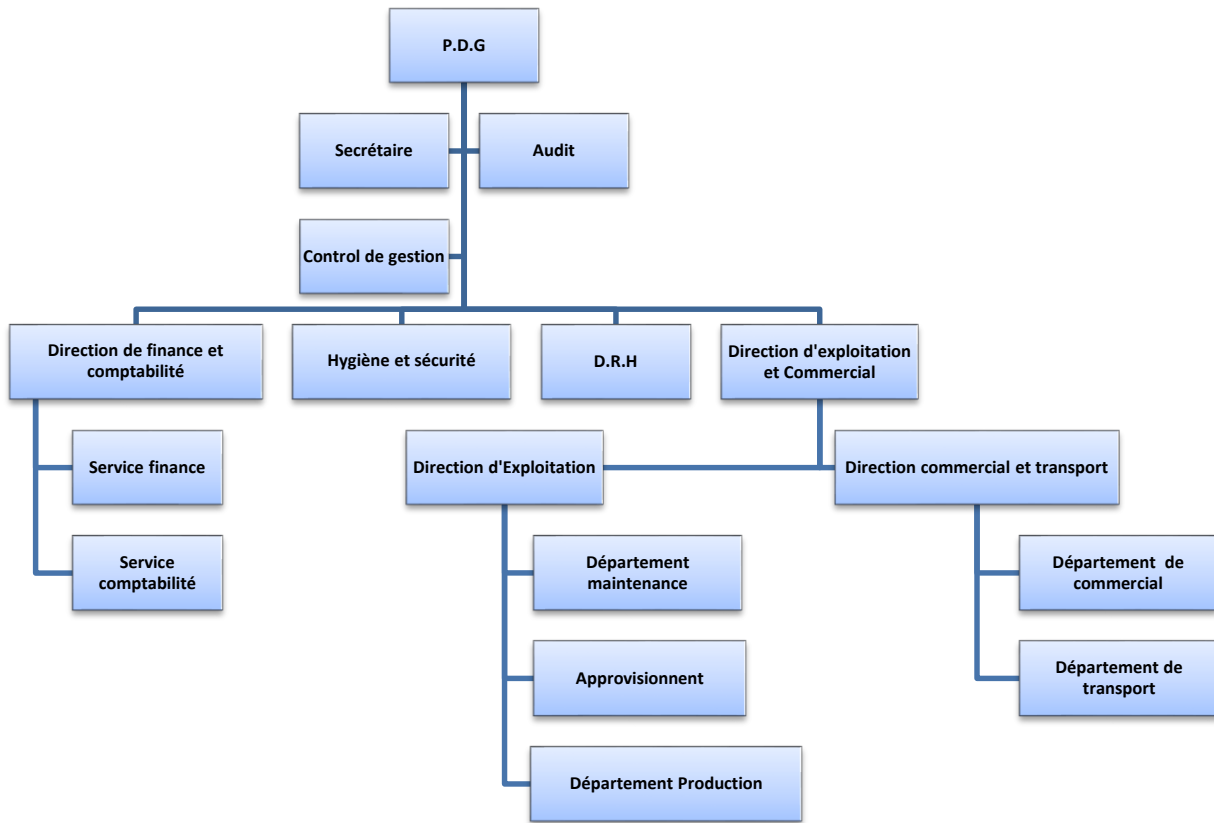


تنتج المؤسسة ستة أنواع من المنتجات وهي كالتالي:

فرينة اعتيادية، فرينة ممتازة، الدقيق الرفيع، الدقيق المتوسط، الدقيق الخشن والنخالة الخشنة.

4.2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الفرسان



3- تعريف ونشأة المؤسسة الجديدة للتفصيل **Nouvelle Entreprise De Confection**

1.3- نشأة مؤسسة (NEC)

هي مؤسسة باشرت عملها في الستينات تحت تسمية SONAC ثم أخذت تسمية SONITEX وبعدها تسمية ECOTEX وأخيرا أصبحت تعرف بالمؤسسة الجديدة للتفصيل NEC ، وتسمية جديدة للمؤسسة ستصبح معروفة بها في الأيام القليلة القديمة بعد تأسيس الجمع الجديد GETEX في سنة 2014 والمكون من ثلاثة فروع هي:

- فرع الأقمشة (تصنيع القماش).
- فرع التفصيل والتلبس.
- فرع الجلود.

2.3- تعريف مؤسسة (NEC)

هي فرع من مجمع C و H متواجدة بوسط مدينة سعيدة نصح الدكتور دمرجي مقابل مؤسسة الحبوب والخضر الجافة (CCLS) وبجوار المكتبة المركزية، تشغل لأكثر من 150 عامل وتحتل صدارة باقي الفروع حيث استفادت من برنامج استثمار ساعدها على تحديد كل آلات الإنتاج وتجهيزات حديثة وفعالة من حيث النوعية والكمية، مما جعلها توسع من نطاق إنتاجها مثل الملابس النسائية، ملابس رجالية وملابس الأطفال.... الخ.

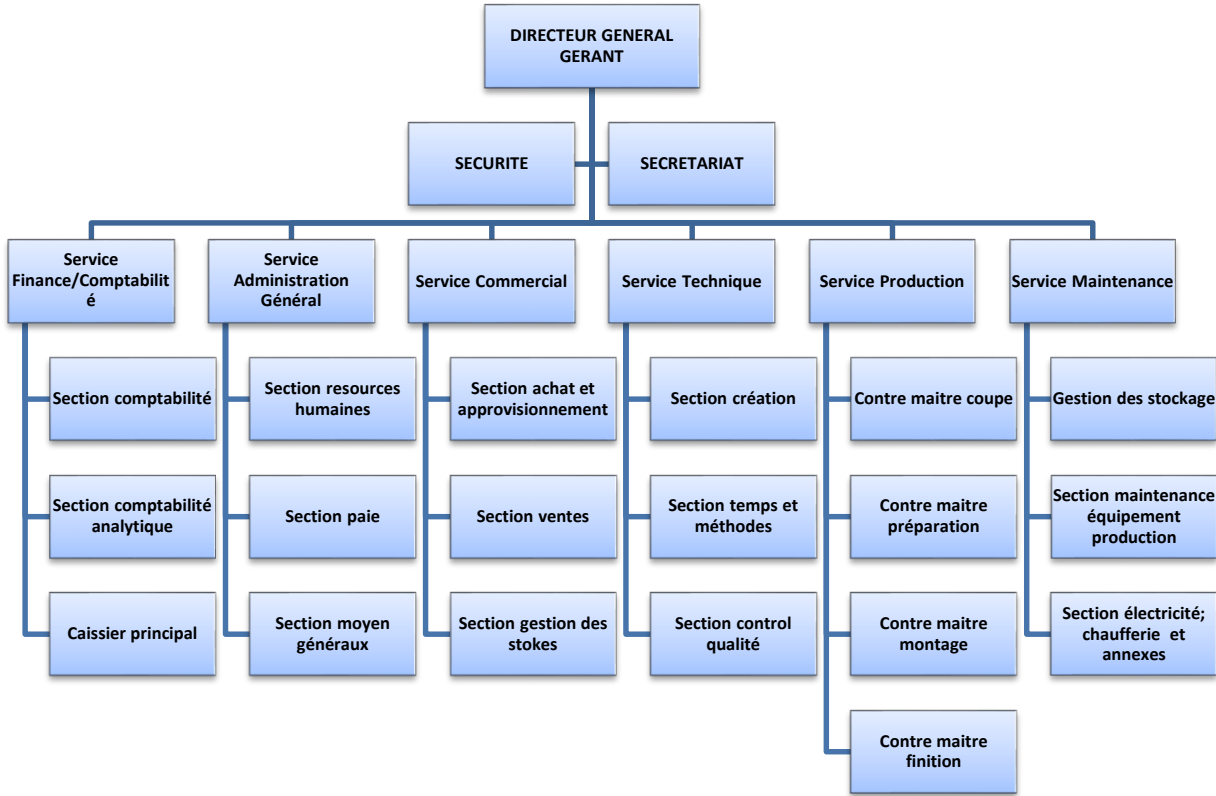
3.3- بعض منتجاتها

وتنتج عدة أنواع من المنتجات وهي كالتالي:

- ملابس عادية: قمصان، سراويل، فساتين...أ.خ.
- ملابس رياضية.
- ملابس عمل: بدلات عمل، ستر، ملابس أمن

4.3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية

التعريف بمشكلة البحث

الدراسة تستهدف بحث مدى إمكانية تطبيق محاور الأداء الاستراتيجي (المتوازن) وحوكمة المنظمات حيث تم الاعتماد على الفرضيات الآتية:

- ✓ H₀₁: لا يوجد أداء مالي متوازن في مواجهة الفساد.
- ✓ H₀₂: لا يوجد أداء عمليات متوازن في مواجهة الفساد..
- ✓ H₀₃: لا يوجد أداء تسويقي متوازن (الزبائن) في مواجهة الفساد..
- ✓ H₀₄: لا يوجد أداء داخلي متوازن (الموارد البشرية) في مواجهة الفساد.
- ✓ H₀₅: لا يوجد تحكم في الفساد بإتباع حوكمة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

منهج البحث

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع و الإجابة على إشكالية البحث و اختبار صحة الفرضيات سوف نعتمد على المزج بين المنهج الاستنباطي و الاستقرائي و ذلك بإتباع الأسلوبين الوصفي والإحصائي المبني على تحليل استمارة بواسطة برنامج (SPSS version 20).

مجتمع الدراسة

لقد اقتصر مجتمع الدراسة الميداني على الموظفين في ثلاثة (03) مؤسسات بالمنطقة الصناعية لمدينة سعيدة وهي كل من مؤسسة مطاحن الفرسان، مؤسسة المواد الكاشطة والمؤسسة الجديدة للتفصيل، حيث تم توزيع الاستمارات على عينة مكونة من (43) إطار.

محاور الدراسة

لقياس مدى تأثير الفساد الإداري على المشاريع الصغيرة والمتوسطة تم الاعتماد على بناء استمارة شملت مجموعة الأسئلة المتعلقة بمحاور الاتفاقية، حيث تم توزيع هذه الأسئلة على (04) محاور رئيسية و هي:

- ✓ المحور الأول: المقاييس المالية يتضمن ستة (06) أسئلة.
- ✓ المحور الثاني: مقاييس العمليات الداخلية يتضمن عشرة (10) أسئلة.
- ✓ المحور الثالث: مقاييس السوق والزبائن يتضمن تسعة (09) أسئلة.
- ✓ المحور الرابع: مقاييس أداء الموارد البشرية يتضمن خمسة (05) أسئلة.
- ✓ المحور الخامس: حوكمة المنظمات.

دراسة العينة المختارة للبحث

1- بالنسبة للجنس

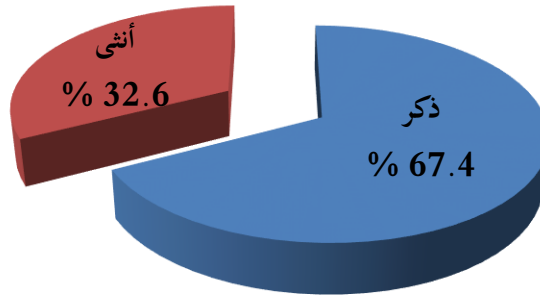
من خلال دراسة عينة البحث المتكونة من (43) فردا اتضح لنا أن عدد الذكور 29 أي بنسبة 67.4 % من حجم العينة الكلي في حين بلغ عدد الإناث 14 شكلوا ما نسبته 32.6 % من المجموع الكلي لأفراد العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة وفق عنصر الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية المتزايدة %
ذكر	29	67.4	67.4
أنثى	14	32.6	100
المجموع	43	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS v20"

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين

2- بالنسبة للعمر

من خلال دراسة عينة البحث المتكونة من (43) فرد اتضح لنا أن ما نسبته 2.3 % أعمارهم أقل من 25 سنة، أما الذين تتراوح أعمارهم بين 26 سنة إلى 35 سنة فقد شكلوا نسبة 41.9 % وهي أعلى نسبة، في حين كانت نسبة 23.3 % تمثل الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من 36 سنة إلى 45 سنة، ونسبة 32.6 % مثلت الأشخاص الذين تفوق أعمارهم 46 سنة كما هو موضح في الجدول التالي:

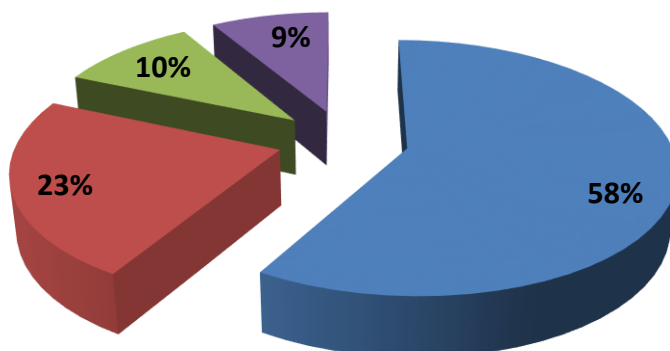
الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة وفق عنصر العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية المتزايدة %
أقل من 25 سنة	01	2.3	2.3
من 26 سنة إلى 35 سنة	18	41.9	44.2
من 36 سنة إلى 45 سنة	10	23.3	67.4
46 سنة فأكثر	14	32.6	100
المجموع	43	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS v20"

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب عنصر العمر

■ 46 سنة فأكثر ■ من 36 سنة إلى 45 سنة ■ من 26 سنة إلى 35 سنة ■ أقل من 25 سنة



المصدر: من إعداد الطالبين

3- بالنسبة للمؤهل العلمي

من خلال نتائج المتحصل عليها من دراسة تحليل البيانات الشخصية للاستبيان اتضح لنا أن ما نسبته 37.2% متحصلين على شهادة البكالوريا وهي أعلى نسبة، في حين كانت نسبة الحائزين على دبلوم فأقل 30.2% أما نسبة الدكتوراه 7.0%، و حاملي مؤهلات أخرى بنسبة 25.6% كما هو موضح في الجدول التالي:

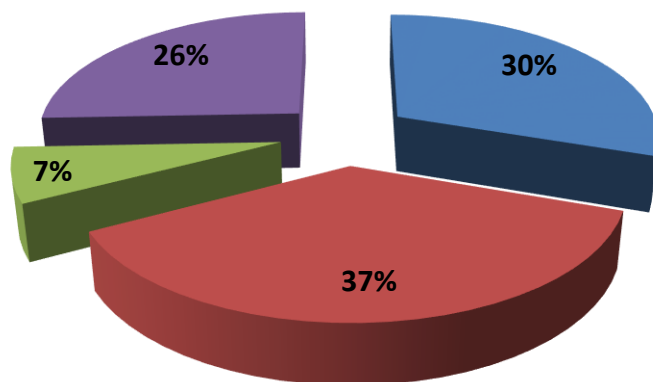
الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة وفق عنصر المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية المتزايدة %
دبلوم فأقل	13	30.2	30.2
بكالوريوس	16	37.2	67.4
دكتوراه	03	7.0	74.4
أخرى	11	25.6	100
المجموع	43		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS v20"

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب عنصر المؤهل العلمي

أخرى دكتوراه بكالوريا دبلوم فأقل



المصدر: من إعداد الطالبين

4- بالنسبة للمركز الوظيفي

من خلال نتائج المتحصل عليها من دراسة تحليل البيانات الشخصية للاستبيان اتضح لنا أن ما نسبته 20.9% يشغلون وظائف إدارية 16.3% يشغلون وظائف تجارية 9.3% يشغلون وظائف مالية، 7% يشغلون وظيفة التسويق، في حين نسبة 46.5% يشغلون وظائف أخرى كما هو موضح في الجدول التالي:

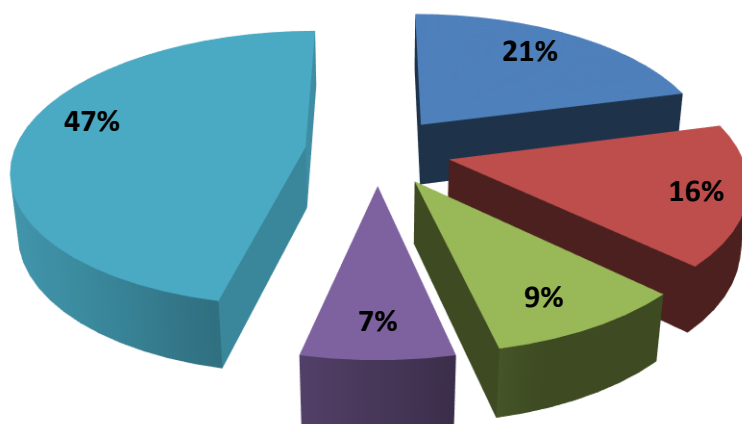
الجدول رقم (08) توزيع أفراد العينة وفق عنصر المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية المتزايدة %
وظيفة إدارية	9	20.9	20.9
وظيفة تجارية	7	16.3	37.2
وظيفة مالية	4	9.3	46.5
وظيفة التسويق	3	7.0	53.5
أخرى	20	46.5	100
المجموع	43	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS v20"

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب عنصر المركز الوظيفي

وظيفة أخرى وظيفة التسويق وظيفة مالية وظيفة تجارية وظيفة إدارية



المصدر: من إعداد الطالبين

5- بالنسبة لسنوات الخبرة في الشركة

لقد شكل أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم العملية أقل من 05 سنوات ما نسبته 44,2 % و هي أعلى نسبة، في حين كانت نسبة الذين تتراوح خبرتهم ما بين 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 20,9 %، أما الفئة التي تملك خبرة ما بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة شكلت ما نسبته 7,0 %، أما من لديهم خبرة تفوق 15 سنة فقد كانت نسبتهم 27,9 % كما هو موضح في الجدول التالي:

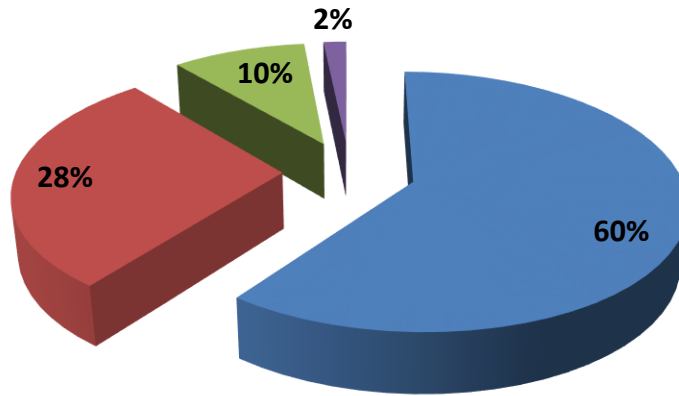
الجدول رقم (09) توزيع أفراد العينة وفق عنصر سنوات الخبرة في الشركة

سنوات الخبرة في الشركة	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية المتزايدة %
أقل من 05 سنوات	19	44.2	44.2
05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	09	20.9	67.4
10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	03	7.0	74.4
15 سنة فما فوق	12	27.9	100
المجموع	43	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS v20"

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب عنصر الخبرة في الشركة

■ 15 سنة فما فوق ■ 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ■ 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ■ أقل من 05 سنوات



المصدر: من إعداد الطالبين

6- بالنسبة لخبرة الشركة

نلاحظ بان نسبة 79.1 % مثلت الشركات التي تفوق خبرتها 15 سنة وهي أعلى نسبة، أما الشركات التي تقل خبرتها عن 05 سنوات فشكلت ما نسبته 9.3 %، في حين الشركات التي تتراوح خبرتها بين 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات فكانت نسبتها هي 11.6 % كما هو موضح في الجدول التالي:

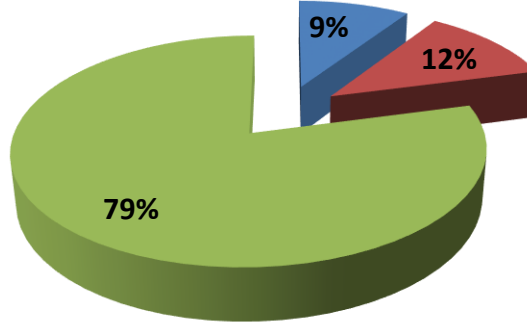
الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة وفق عنصر خبرة الشركة

سنوات خبرة الشركة	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية المتزايدة %
أقل من 05 سنوات	4	9.3	9.3
05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	5	11.6	20.9
15 سنة فما فوق	34	79.1	100
المجموع	43	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS v20"

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب عنصر خبرة الشركة

15 سنة فما فوق ■ 05 سنوات الى اقل من 10 سنوات ■ أقل من 05 سنوات ■



المصدر: من إعداد الطالبين

7- بالنسبة للشركة من حيث عدد العمال

من خلال المعلومات المتوفرة لدينا نلاحظ بأن هناك 58.1 % من المؤسسات التي وزع على مستواها الاستبيان عدد العمال فيها يتراوح ما بين 100 إلى أقل من 150 عامل، في حين شكلت نسبة 34.9 % الشركات التي عدد العمال فيها يقل عن 50 عاملاً أما نسبة 7 % فتمثل الشركات التي يتجاوز فيها عدد العمال 150 عامل كما هو موضح في الجدول التالي:

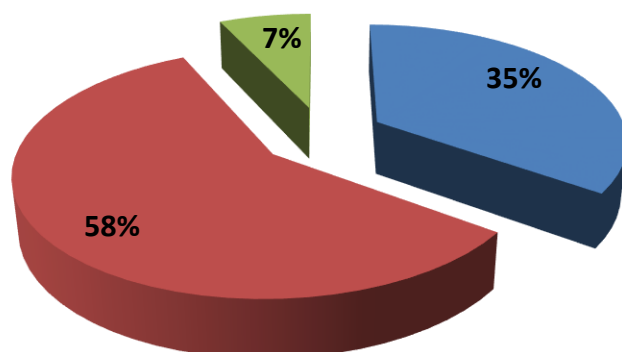
الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة وفق عنصر عدد العمال

عدد العمال في الشركة	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية المتزايدة %
أقل من 50 عامل	15	34.9	34.9
100 إلى أقل من 150 عامل	25	58.1	93.0
150 عامل فما فوق	3	7.0	100
المجموع	43	100	

المصدر: من إعدادنا الطالبين على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS v20"

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب عنصر عدد عمال الشركة

150 عامل فما فوق 100 إلى أقل من 150 عامل أقل من 50 عامل



المصدر: من إعداد الطالبين

8- بالنسبة لنسبة تمويل الشركة بالدين

إن المؤسسات التي نسبت تمويلها بالدين في حدود 10 % مثلت ما نسبته 53.5 %، تليها المؤسسات التي نسبة تمويلها بالدين في حدود 20 % بنسبة 23.3 % ، المؤسسات التي نسبة تمويلها بالدين في حدود 30 % بنسبة 11.6 % ، المؤسسات التي نسبة تمويلها بالدين في حدود 40 % بنسبة 7 % والمؤسسات التي نسبة تمويلها بالدين أكثر من 50 % بنسبة 4.7 % كما هو موضح في الجدول التالي:

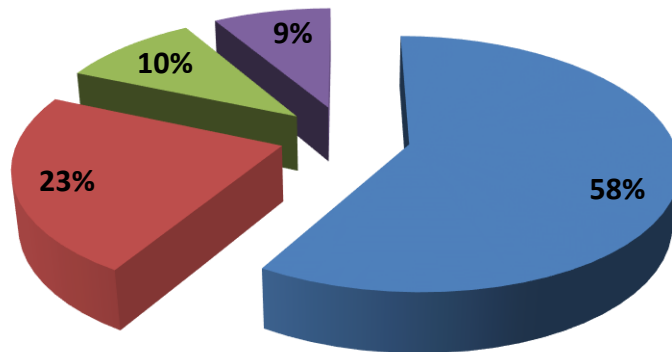
الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة وفق عنصر نسبة تمويل الشركة بالدين

نسبة التمويل بالدين %	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية المتزايدة %
10	23	53.5	53.5
20	10	23.3	76.7
30	05	11.6	88.4
40	03	7.0	95.3
أكثر من 50	02	4.7	100
المجموع	43	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS v20"

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب عنصر نسبة التمويل بالدين

أكثر من 50 % 40% 30% 20% 10%



المصدر: من إعداد الطالبين

9- بالنسبة لطبيعة نشاط الشركة

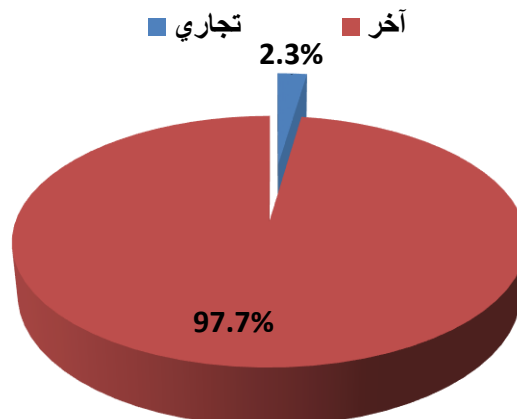
نلاحظ بأن نسبة 2.3 % تمثل المؤسسات ذات النشاط التجاري، أما نسبة 97.7 % فتمثل المؤسسات التي تنشط في مجالات أخرى كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة وفق عنصر طبيعة نشاط الشركة

نشاط الشركة	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية المتزايدة %
تجاري	1	2.3	2.3
آخر	42	97.7	100
المجموع	43	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS v20"

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب عنصر نشاط الشركة



المصدر: من إعداد الطالبين

التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

بالاستعانة

بسلم ليكارت الخماسي **Likert Scale** :

وهو أكثر المقاييس شيوعاً حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدمها على خيارات محددة ، وهذا المقياس غالباً مكون من خمسة خيارات متدرجة يشير إليها المبحوث إلى اختيار واحد منها حيث اعتمدنا في الدراسة على التدرج التالي:

مثلاً:

* دلالة مؤشرات محاور بطاقة الأداء المتوازن *

ضعيف [1] قريب من المتوسط [2] متوسط [3] قريب من قوي [4] قوي [5]

دراسة صدق و ثبات الاستمارة

ثبات أداة القياس

قبل إجراء البحوث و اختبار الفرضيات فإنه لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس.

و لهذا استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ (**ALPHA DE CRONBACH**) لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، و يمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون 0,60 و كلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس.

بعد حساب معامل الثبات الكلي لجميع أسئلة الاستمارة، و بين أسئلة كل محور على حدى تم الحصول على نتائج إيجابية، فبلغ معامل الثبات الكلي للاستمارة (0.698)، أما بالنسبة لمعاملات الثبات الخاصة بالمحاور الخمسة فقد بلغت على الترتيب: 0.624 ، 0.879 ، 0.774 ، 0.649 ، 0.832 و هو مؤشر جيد و مناسب للدراسة.

و باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و ذلك بغية مقارنة المتوسط الحسابي لأراء الموظفين الذين شملتهم الاستمارة مع المتوسط المعياري للمقياس الخماسي المستخدم في الدراسة والمتمثل في القيمة (3)، بحيث أن الفقرات ذات المتوسط الحسابي الذي يقل عن (2.5) تعني أن هناك درجة موافقة ضعيفة ، والفقرات ذات المتوسط الحسابي بين (2.5 و 3.5) تعني أن موافقة المبحوثين كانت موافقة متوسطة، في حين الفقرات ذات المتوسط الحسابي الذي يزيد عن 3.5 تعني موافقة قوية. كما قد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل محور على حدا كالآتي:

✓ المحور الأول: المقاييس المالية يتضمن ستة (06) أسئلة.

✓ المحور الثاني: مقاييس العمليات الداخلية يتضمن عشرة (10) أسئلة.

✓ المحور الثالث: مقاييس السوق والزبائن يتضمن تسعة (09) أسئلة.

✓ المحور الرابع: مقاييس أداء الموارد البشرية يتضمن خمسة (05) أسئلة.

✓ المحور الخامس: مؤشر الشفافية (حوكمة المنظمات).

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول

رقم الفقرة	فقرات المحور الأول: المقاييس المالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الإيرادات / إجمالي الأصول (%)	3.3023	1,28239	متوسطة
2	الأرباح / إجمالي الأصول (%)	2,9767	1,28152	متوسطة
3	الأرباح المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة	2,6279	1,02407	متوسطة
4	المساهمة / الإيراد ، أو هامش المساهمة (%)	1,8837	1,00497	ضعيفة
5	حقوق المساهمين / مجموع الأصول أو القدرة على الوفاء بالديون (%)	2,7442	1,44902	متوسطة
6	العائد على الاستثمار (%)	2,7674	1,08753	متوسطة
	الدرجة الكلية	3,0349	0,96606	متوسطة

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS v20"

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

رقم الفقرة	فقرات المحور الثاني: مقاييس العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات (%)	2,6279	1,15518	متوسطة
2	التسليم في الوقت المحدد (%)	3,6977	1,52026	قوية
3	الوقت المعياري - تطوير المنتج (عدد)	3,3721	1,41461	متوسطة
4	الوقت المعياري/من إصدار الطلبية إلى التسليم (عدد)	3,3953	1,70628	متوسطة
5	الوقت المعياري - الموردون (عدد)	3,2326	1,30634	متوسطة
6	الوقت المعياري - الإنتاج (عدد)	3,3721	1,30634	متوسطة
7	متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات (عدد)	3,2791	1,27850	متوسطة
8	دوران المخزون (عدد) .	3,5814	1,31353	قوية
9	التحسن في الإنتاجية (%)	3.1395	1.56725	متوسطة
10	نفقات تكنولوجيا المعلومات/المصروفات الإدارية (%)	1.8372	1.04495	ضعيفة
	الدرجة الكلية	2.2326	0.80437	ضعيفة

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS v20"

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث

رقم الفقرة	فقرات المحور الثالث: مقاييس السوق والزبائن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	عدد العملاء (عدد)	2,8605	1,40715	متوسطة
2	النصيب في السوق (%)	2,4186	0,98156	ضعيفة
3	المبيعات السنوية / العميل الواحد	2,3488	1,04389	ضعيفة
4	العملاء المفقودون (عدد أو %)	1,9767	1,07987	ضعيفة
5	متوسط المنفق على علاقات العملاء	2,0930	1,10871	ضعيفة
6	مؤشر رضا العملاء (%)	3,2093	1,30125	متوسطة
7	مؤشر ولاء العملاء (%)	3,2558	1,21681	متوسطة
8	التكلفة / العميل الواحد	2,6047	1,11568	متوسطة
9	متوسط مدة العلاقة بالعميل (عدد)	2,7209	0,95930	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.7907	0.93371	متوسطة

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS v20"

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع

رقم الفقرة	فقرات المحور الرابع: مقاييس أداء الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	مصرفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%)	2,3721	1,48040	ضعيفة
2	الاستثمار في التدريب / العملاء (عدد).	1,7907	0,77331	ضعيفة
3	الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب.	1,9767	0,98774	ضعيفة
4	نفقات تطوير القدرات والمهارات / الموظف.	1,9767	0,91257	ضعيفة
5	نسبة المنتجات الجديدة إلى لائحة الشركة الكامل (%)	1,7442	0,95352	ضعيفة
	الدرجة الكلية	2,0581	0,86746	ضعيفة

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS v20"

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الخامس

رقم الفقرة	فقرات المحور الخامس: حوكمة المنظمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مؤشر الشفافية والمساءلة	17,0832	4,86192
2	مؤشر الاستقرار السياسي	9,2440	4,60858
3	مؤشر الفعالية للسلطة السياسية	26,4044	8,73790

4	مؤشر نوعية الأنظمة	21,5472	7,62384
5	مؤشر العدالة واحترام الحقوق	21,9764	9,20178
6	مؤشر محاربة الفساد	31,0960	8,31500
	الدرجة الكلية	24,0896	5,95727

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS v20"

دراسة الارتباط ما بين المحاور

الجدول رقم (19): درجة الارتباط ما بين المحاور

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	المحور G
المحور الأول	1	0,120	0,629**	0,509**	0,240	0,505**
المحور الثاني	0,120	1	0,146	-0,173	0,025	-0,021
المحور الثالث	0,629**	0,146	1	0,530**	0,170	0,431**
المحور الرابع	0,509**	-0,173	0,530**	1	0,266	0,065
المحور الخامس	0,240	0,025	0,170	0,266	1	0,929**
المحور G	0,505**	-0,021	0,431**	0,065	0,929**	1

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS v20"

ملاحظة: في حالة وجود علامة (**) أي وجود ارتباط قوي جدا بين محاور الدراسة، و في حالة وجود علامة (*) أي وجود ارتباط قوي بين محاور الدراسة.

أما في حالة عدم وجود العلامة السابقة أي وجود ارتباط ضعيف بين المحاور المراد دراسة ارتباط بينها كما هو الحال مثلا في الارتباط ما بين فقرات المحور الثاني و الرابع و ربما هذا راجع لعدم فهم فقرات هذين المحورين و الإجابة بعشوائية.

1- بالنسبة لارتباط المحور الأول (المقاييس المالية) مع باقي المحاور

- من خلال الجدول نلاحظ وجود ارتباط ضعيف بين المحور الأول والمحور الثاني (مقاييس العمليات الداخلية)، وكان الارتباط متوسطا بين هذا المحور والمحور الخامس (حوكمة المنظمات)، في حين كان الارتباط قويا بين المحور الأول والمحور الثالث (مقاييس السوق والزبائن) والمحور الرابع (مقاييس أداء الموارد البشرية) والمحور G (الأداء الكلي).

2- بالنسبة لارتباط المحور الخامس (حوكمة المنظمات) مع باقي المحاور

- من خلال الجدول نلاحظ وجود ارتباط ضعيف بين المحور الأول والمحور الثاني (مقاييس العمليات الداخلية)، وكان الارتباط متوسطا بين هذا المحور والمحور الخامس (حوكمة المنظمات)، في حين كان الارتباط قويا بين المحور الأول والمحور الثالث (مقاييس السوق والزبائن) والمحور الرابع (مقاييس أداء الموارد البشرية) والمحور G (الأداء الكلي).

اختبار الفرضيات :

بما أن العينة أكبر من 30 فهي تتبع التوزيع الطبيعي ومنه يتم استخدام الاختبارات المعلمية أهمها (**test T**) ,

اختبار فرضيات البحث الرئيسية

نتائج اختبار T للفرضية الأولى

H₀: لا يوجد أداء مالي متوازن في مواجهة الفساد

H₁: يوجد أداء مالي متوازن في مواجهة الفساد

جدول رقم(20): نتائج اختبار T للفرضية الأولى

رقم الفقرة	فقرات المحور الأول: المقاييس المالية	قيمة t	درجات الحرية	القيمة المعنوية sig
1	الإيرادات / إجمالي الأصول (%)	16,886	42	0.000
2	الأرباح / إجمالي الأصول (%)	15,232	42	0.000
3	الأرباح المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة	16,827	42	0.000
4	المساهمة / الإيراد ، أو هامش المساهمة (%)	12,291	42	0.000
5	حقوق المساهمين / مجموع الأصول أو القدرة على الوفاء بالديون (%).	12,419	42	0.000
6	العائد على الاستثمار (%)	16,687	42	0.000
	المحور الأول	20,600	42	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS v20"

تبين مخرجات أعلاه أن درجة المعنوية للمحور الأول $\text{sig} < 0.05$ وهذا يعني قبول الفرضية البديلة و رفض الفرضية الصفرية.

هذا معناه: **وجود أداء مالي متوازن**

نتائج اختبار T للفرضية الثانية

H₀: لا يوجد أداء عمليات متوازن في مواجهة الفساد

H₁: يوجد أداء عمليات متوازن في مواجهة الفساد

جدول رقم (21): نتائج اختبار T للفرضية الثانية

رقم الفقرة	فقرات المحور الثاني: مقاييس العمليات الداخلية	قيمة t	درجات الحرية	القيمة المعنوية sig
1	المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات (%)	14,917	42	0.000
2	التسليم في الوقت المحدد (%)	15,949	42	0.000
3	الوقت المعياري - تطوير المنتج (عدد)	15,631	42	0.000

4	الوقت المعياري/من إصدار الطلبية إلى التسليم (عدد)	13,049	42	0.000
5	الوقت المعياري - الموردون (عدد)	16,226	42	0.000
6	الوقت المعياري - الإنتاج (عدد)	16,883	42	0.000
7	متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات (عدد)	16,818	42	0.000
8	دوران المخزون (عدد)	17,879	42	0.000
9	التحسن في الإنتاجية (%)	13,136	42	0.000
10	نفقات تكنولوجيا المعلومات/المصروفات الإدارية (%)	11,529	42	0.000
	المحور الثاني	18,200	42	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS v20"

تبين مخرجات أعلاه أن درجة المعنوية للمحور الثاني $\text{sig} < 0.05$ وهذا يعني قبول الفرضية البديلة و رفض الفرضية الصفرية.

هذا معناه: وجود أداء عمليات متوازن

نتائج اختبار T للفرضية الثالثة

H_0 : لا يوجد أداء تسويقي متوازن (الزبائن) في مواجهة الفساد

H_1 : يوجد أداء تسويقي متوازن (الزبائن) في مواجهة الفساد

جدول رقم (22): نتائج اختبار T للفرضية الثالثة

رقم الفقرة	فقرات المحور الثالث: مقاييس السوق والزبائن	قيمة t	درجات الحرية	القيمة المعنوية sig
1	عدد العملاء (عدد)	13,330	42	0.000
2	النصيب في السوق (%)	16,158	42	0.000
3	المبيعات السنوية / العميل الواحد	14,755	42	0.000
4	العملاء المفقودون (عدد أو %)	12,004	42	0.000
5	متوسط المنفق على علاقات العملاء	12,379	42	0.000
6	مؤشر رضا العملاء (%)	16,173	42	0.000
7	مؤشر ولاء العملاء (%)	17,546	42	0.000
8	التكلفة / العميل الواحد	15,309	42	0.000
9	متوسط مدة العلاقة بالعميل (عدد)	18,599	42	0.000
	المحور الثالث	19,599	42	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS v20"

تبين مخرجات أعلاه أن درجة المعنوية للمحور الثالث $\text{sig} < 0.05$ وهذا يعني قبول الفرضية البديلة و رفض الفرضية الصفرية.

هذا معناه: **وجود أداء تسويقي متوازن (الزبائن)**

نتائج اختبار T للفرضية الرابعة

H_0 : لا يوجد أداء داخلي متوازن (عاملين/ تكوين) في مواجهة الفساد

H_1 : يوجد أداء داخلي متوازن (عاملين/ تكوين) في مواجهة الفساد

جدول رقم (23): نتائج اختبار T للفرضية الرابعة

رقم الفقرة	فقرات المحور الرابع: مقاييس أداء الموارد البشرية	قيمة t	درجات الحرية	القيمة المعنوية sig
1	مصرفات البحوث والتطوير / المصرفات الكلية (%)	10,507	42	0.000
2	الاستثمار في التدريب / العملاء (عدد)	15,185	42	0.000
3	الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب	13,123	42	0.000
4	نفقات تطوير القدرات والمهارات / الموظف	14,204	42	0.000
5	نسبة المنتجات الجديدة إلى لائحة الشركة الكامل (%)	11,995	42	0.000
	المحور الرابع	15,558	42	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS v20"

تبين المخرجات أعلاه أن درجة المعنوية للمحور الثالث $\text{sig} < 0.05$ وهذا يعني قبول الفرضية البديلة و رفض الفرضية الصفرية.

هذا معناه: **يوجد أداء داخلي متوازن (عاملين/ تكوين)**

نتائج اختبار T للفرضية الخامسة

H_0 : الفساد ليس له تأثير على حوكمة وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

H_1 : الفساد له تأثير على حوكمة وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

جدول رقم (24): نتائج اختبار T للفرضية الخامسة

رقم الفقرة	فقرات المحور الخامس: حوكمة المنظمات	قيمة t	درجات الحرية	القيمة المعنوية sig
1	مؤشر الشفافية والمساءلة	17,568	24	0.000
2	مؤشر الاستقرار السياسي	10,029	24	0.000
3	مؤشر الفعالية للسلطة السياسية	15,109	24	0.000
4	مؤشر نوعية الأنظمة	14,131	24	0.000

5	مؤشر العدالة واحترام الحقوق	11,941	24	0.000
6	مؤشر محاربة الفساد	18,699	24	0.000
	المحور الخامس	20,219	24	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS v20"

تبين المخرجات أعلاه أن درجة المعنوية للمحور الثالث $\text{sig} < 0.05$ وهذا يعني قبول الفرضية البديلة و رفض الفرضية الصفرية.

حوكمة المنظمات عامل اساسي للتحكم في الفساد

هذا معناه:

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل التعرف على المؤسسات محل الدراسة وهي مؤسسة مطاحن الفرسان، مؤسسة المواد الكاشطة والمؤسسة الجديدة للتفصيل من خلال التطرق إلى تأسيسها ورأس مالها وعدد عمالها وهيكلتها التنظيمي، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد مجتمع الدراسة وتضمن الاستبيان على محورين أساسيين هما محور الأداء المتوازن ومحور الحوكمة وعند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغته وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v20) وقمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الفاكرونباخ، درجة الارتباط بين المحاور، اختبار T من اجل تحليل إجابات الأفراد وتفسيرها للإجابة على إشكالية الدراسة وتحديد دور آليات الحوكمة والأداء الاستراتيجي المتوازن لمواجهة الفساد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد توصلنا إلى أن هناك علاقة عكسية بين آليات حوكمة المنظمات والفساد، معناه أن كلما زاد تطبيق آليات الحوكمة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قل الفساد فيها.

خاتمة عامة

حاولنا من خلال تناولنا موضوع إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة ومشكل الفساد الإداري بدراسة حالة عينة من المؤسسات في ولاية سعيدة التي تم ذكرها سابقا وللإجابة عن الإشكالية المتمثلة في " ما مدى فعالية حوكمة المنظمات والأداء الإستراتيجي المتوازن في التعامل مع الفساد داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية؟"

وذلك من خلال ثلاثة فصول فصلين نظريين حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والفساد الإداري وفي الفصل الثالث تمت دراسة حالة عينة من المؤسسات بمدينة سعيدة وهي كل من مؤسسة مطاحن الفرسان، مؤسسة المواد الكاشطة والمؤسسة الجديدة للتفصيل.

توصلنا من خلال بحثنا هذا إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج إلى حوكمة منظمات رشيدة لمواجهة الفساد الإداري، أما الأداء الاستراتيجي المتوازن فيعتبر ضعيف الأثر في مواجهة هذا المشكل مقارنة بحوكمة المنظمات.

وعليه يجب على هذه المؤسسات الاهتمام بموضوع الحوكمة ومدى تطبيقه لما له من دور فعال في تحقيق الأداء الذي هو مضمون الحوكمة.

كما يجب نشر فكر الحوكمة بجميع مكوناته المتعلقة بحقوق المساهمين، وتشكيل إجراءات مجلس الإدارة وتشكيل عمليات التدقيق بالمؤسسة، وكذلك الإفصاح والشفافية والمساءلة، مع الدعوة لزيادة الوعي لدى المديرين لزيادة فعالية حوكمة الشركات.

قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية:.

- 1- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
- 2- عبد الله بن عبد الكريم السالم، نحو تأسيس ثقافة تنظيمية تحارب الفساد الإداري في المنظمات العامة، مجلة البحوث الإدارية، مصر، مج 28، 2010.
- 3- طلال بن مسلط الشريف، ظاهرة الفساد الإداري وأثرها على الأجهزة الإدارية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، السعودية، عدد 2، 2004.
- 4- طاهر الغالي وصالح العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2010.
- 5- هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية.
- 6- محمد قاسم القيروتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 7- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
- 8- سعيد عبد المؤمن أنعم، الفساد المالي والإداري الحالة اليمنية نموذجاً، ندوات ومؤتمرات انعقدت في اليمن، العدد 15، 2004.
- 9- نجلاء محمد إبراهيم بكر، الفساد الإداري وانعكاساته على الأداء الاقتصادي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، العدد 3، 2009.
- 10- ميخائيل أشرف حنا، تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة 2005، ص 32.
- 11- نائف بزنوطي سعاد، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، 2008.
- 12- ناصر خليفة عبد المولى سعيد، تقييم دور الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في مكافحة الفساد الإداري في الجمهورية اليمنية، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مصر، ع 33، 2007، ص 444-445.
- 13- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 14- عادل محمد عبد الرحمان، الفساد الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على محافظة أسيوط، مجلة مصر المعاصرة، مصر، العدد 502، 2011.
- 15- محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد الأول، 2005، ص 26.

- 16- مصطفى عبد الحسين علي، علي كاظم حسين، فيحاء عبد الله يعقوب، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، العدد 22، المجلد الثامن.
- 17- هيثم احمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس و تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة من 6 إلى 8 نوفمبر 2001، ص 295-296
- 18- صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية، دار النهضة العربية، مصر، 1953
- 19- محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمي)، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 20- فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 21- مفيد دنون يونس، تأثير الفساد على الأداء الاقتصادي للحكومة، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل العراق، العدد 101، المجلد 32، 2010
- 22- أحمد ماهر، الخطط و السياسات و الاستراتيجيات، بدون دار طبع، بدون سنة طبع.
- 23- بن الحسن الهواري، أثر آليات العولة عن الفساد الإداري والمالي في الدول العربية (تحليل نظري وكمي)، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة يومي 06-07 ماي 2012، ص 8.
- 24- حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف مسيلة الجزائر في 10-11 نوفمبر 2009، ص 4.
- 25- خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة 2003.
- 26- دادي عدون ناصر، المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- 27- رحمومي الأستاذ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، الطبعة الأولى، المكتبة المصرية، 2011.
- 28- سمير علام، إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، مراجعة عبد الفتاح الشربيني، دار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون تاريخ.
- 29- صلاح الدين عزوي، دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مطاحن الأواس باتنة - وحدة أيرس -، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 30- عبد القدر جبريل، الفساد الإداري عائق الإدارة و التنمية والديمقراطية، بحث ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010.

- 31- عمر صخري، **مبادئ الاقتصاد الوحدوي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 32- غدير أحمد سليمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2007.
- 33- قارة ملاك، إشكالية الإقتصاد غير الرسمي في الجزائر مع عرض ومقارنة تجارب المكسيك، تونس والسنغال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد المالي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
- 34- قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليند غاز - ورقلة -، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
- 35- لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2004.
- المراجع باللغة الفرنسية:

- 1- Anne Lugon, Moulin, Lutté contre la corruption et coopération au développement synthèses; enjeux et perspectiv
Voir le site : 07/04/7HTTP://62.23.39.120/dezaweb/ressource-FR-1560640PDF, 5/02/2012, h :13.50
- 2- Awore gonbard saintongo et al, Le balanced scorecard est-il une nouveauté? DESSCES, Paris, 2002/2003.
- 3- Jean Brilman, Jacquee Hérard, Les meilleurs pratiques de management, 6ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2008.
- 4- Helfer JP, Kalika M ET ORSONI-2000-: Management strategies et organisation ,ed,vuibert Paris, 3eme ed.
- 5- R. Kaplan, D. Norton, "Using the balanced scorecard as strategic anagement system ", Harvard business review, Jan –Feb, 1996.

