



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم تجارية وعلوم التسيير

دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري
المؤسسة العمومية للإنارة والنظافة-تقرت- "دراسة حالة"

مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي

القسم: مالية ومحاسبة

التخصص: محاسبة وتدقيق

إشراف الأستاذ:

د/ زكرياء مسعودي

إعداد الطلبة:

- الهاشمي قاسمي
- جمال سلطان
- عبد الحكيم بالخير

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الأستاذ
رئيس اللجنة	أستاذ تعليم عالي	أ.د/محمد فيصل مايدة
مشرفاً ومقرراً	أستاذ محاضر قسم أ	د/ زكرياء مسعودي
المناقش	أستاذ مؤقت	د/ أنيس هزلة

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وتقدير

من لم يشكر الله لم يشكر الناس، فله الحمد والشكر

تقدم:

بالثناء والعرفان بالجميل إلى كل من وهبنا دفعا جديد

لإنجاز هذا البحث المتواضع ونخص بالذكر:

الأستاذ المشرف الدكتور "مسعودي زكرياء" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته

ونصائحه القيمة .

وكذلك إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه لقبولهم مناقشة هذا

العمل المتواضع .

وإلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد .

الأهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من نحمل اسمهم وبكل فخر

إلى: الوالدين الكريمين

إلى: من كانوا ملاذي وملجئي إلى كل من علمني علم الحياة

كل الأقارب والأهل

إلى: كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلمي

الهاشمي، جمال، عبد الحكيم

ملخص:

تأتي هذه الدراسة لإبراز دور الحوكمة في معالجة المشكلات التي تعاني منها مختلف المؤسسات، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري، ومن أجل ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي مكنتنا من دراسة الجانب النظري وتحليل آليات الحوكمة الداخلية وأخرى خارجية للوقاية من الفساد الإداري والمالي.

وقد جاء الموضوع في فصلين خصص الفصل الأول للجانب النظري من الدراسة والذي يحمل عنوان "الدراسة النظرية لحوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، أما الفصل الثاني ركز على دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري والتي أجريت هذه الدراسة على المؤسسة العمومية والإقتصادية للإنارة والنظافة بتقوت،

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة العمومية والإقتصادية للإنارة والنظافة العمومية بتقوت تنحصر آلياتها بين الآليات الداخلية - مجلس الإدارة (لجنة البلدية المشتركة)، التدقيق الداخلي، لجنة التعيينات-، وكذا الآليات الخارجية- منافسة سوق المنتجات، القوانين والتشريعات، التدقيق والمراجعة الخارجية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، حوكمة المؤسسات العمومية، الفساد المالي والإداري، آليات الحوكمة.

Summary:

The study has come to highlight the role of governance in tackling the problems that different institutions suffer from. The most prominent problem is Financial and Administrative corruption. On the ground of this, the study put to use the descriptive approach which assisted us in examining the theoretical part and analysing internal and external governance mechanisms in order to prevent Financial and Administrative corruption.

It is divided into two parts. The first part is dedicated to the theoretical part entitled "Theoretical study for corporate governance and its role in preventing Financial and administrative corruption". The second one focused on the role of governance mechanisms to limit financial and administrative corruption. It was conducted on the Public and Economic institution for Lighting and Cleaning in Togguret.

The study found that the mechanism of Public and economic institution for Lighting and Cleaning in Togguret is limited to internal mechanisms - governing council (Joint municipal commission) internal audit— Appointments commission and internal mechanisms - product market competition—laws and legislation— external audit and reviewing.

Keywords: governance, Public institutions governance, Financial and administrative corruption, governance mechanisms.

I	شكر وتقدير
II	الاهداء
III	ملخص:
IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الاشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات
3	المطلب الأول: تعريف حوكمة الشركات وأهميتها
6	المطلب الثاني: خصائص ومبادئ حوكمة الشركات
11	المبحث الثاني: دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري
12	المطلب الأول: مفهوم الفساد الإداري والمالي
15	المطلب الثاني: آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري
18	المبحث الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
18	المطلب الأول: دراسات باللغة العربية
20	المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية
23	خلاصة الفصل الأول:
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية والإقتصادية للإنارة والنظافة- تقرت-	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: نشأة المؤسسة المشتركة للإنارة والنظافة العمومية بين البلديات
26	المطلب الأول: نشأة المؤسسة العمومية والإقتصادية للإنارة والنظافة بتقرت
27	المطلب الثاني: تعريف ومهام المؤسسة العمومية والإقتصادية للإنارة والنظافة العمومية
34	المبحث الثاني: الآليات الداخلية والخارجية للحكومة لمؤسسة العمومية للإنارة والنظافة العمومية-بتقرت
35	المطلب الأول: الآليات الداخلية للحكومة لمؤسسة العمومية للإنارة والنظافة العمومية-بتقرت
38	المطلب الثاني: آليات الخارجية للمؤسسة العمومية للإنارة والنظافة العمومية -تقرت-

42	خلاصة الفصل الثاني:
43	الخاتمة
47	قائمة المصادر والمراجع
49	الملاحق

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	أهمية حوكمة الشركات	الشكل 1-1
8	خصائص حوكمة الشركات	الشكل 1-2
11	المبادئ التوجيهية للمؤسسة العمومية	الشكل 1-3
28	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل 2-1
37	نسبة الزيادة في عدد عمال المؤسسة	الشكل 2-2
38	منحنى الزيادة في عدد عمال المؤسسة	الشكل 2-3

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
50	عملية رفع النفايات	الملحق رقم 1
51	محضر اجتماع الجمعية للسنة المالي 2017	الملحق رقم 2
52	نظافة المحيط	الملحق رقم 3
53	المزايا الممنوحة للموظفين	الملحق رقم 4
54	تقرير الرقابة الداخلية	الملحق رقم 5
55	تقرير حول اتفاقية المنظمة	الملحق رقم 6
56	تقرير حول أعلى تفاصيل خمس التعويضات الممنوحة	الملحق رقم 7
57	المراقبة والشهادة	الملحق رقم 8
58	تطور النتائج خلال السنة الماضية	الملحق رقم 9
59	العقوبات والإنذارات	الملحق رقم 10
60	تقرير مراقبة عملية الجرد	الملحق رقم 11
61	تقرير حول التسيير	الملحق رقم 12
62	عقوبات حسب القانون الداخلي	الملحق رقم 13
63	شبكة الأجور حسب الاتفاقية الجماعية	الملحق رقم 14

مقدمة

شهدت المؤسسات تطورات مستمرة وسريعة، من تنوع في أنشطتها وتعددتها، بالإضافة إلى اتساع حجمها وانتشارها، ومن اجل ذلك وجب توفر إدارة رشيدة في مثل هذه المؤسسات، ومن هنا ظهر ما يعرف بالحكومة. بعد الانهيار الذي شهده العالم قبي العديد من المؤسسات، وتنامي قضايا الفساد في كبرى منظمات الأعمال، وضعف آليات الرقابة على الأنشطة المالية لهذه المؤسسات. مما جعلها أمام تحديات قوية صعب عملية تسييرها. حيث لاقت مشكلة الفساد اهتمام الكثير من الباحثين ومن هنا توجب إيجاد علاج لهذه المشكلة من خلال خطوات جدية ومحددة لمكافحة ظاهرة الفساد في كل مجالات الحياة. فأصبحت أخلاقيات الأعمال من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في الوقت الحالي وزادت أهميتها داخل المؤسسة. وتعد الحوكمة أهم آلية لمعالجة ظاهرة الفساد المالي والإداري. فتعاطم الاهتمام بمفهوم واليات الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة وأصبحت من الموضوعات الهامة.

كما تعتبر الحوكمة من أبرز الأدوات التي تنتابها مختلف المؤسسات والهيئات العمومية، وذلك من اجل أحداث تغييرات هيكلية وأساسية للنهوض الاستراتيجيات التنموية لتحقيق الرشادة في طاقاتها ومواردها، فأصبحت لحوكمة المؤسسات أهمية كبيرة وبالأخص بالنسبة للمؤسسات العمومية، والتي تبحث الدول عن تامين أداءها ورفع قيمتها سواءً لخصصتها او للاحتفاظ بها وجعلها أداة لتحقيق التنمية الاقتصادية، حيث أصبح تقديم الخدمات العمومية ركيزة الأساسية في حياة المجتمع. ويعد تطويرها وتحسينها بالكيفية التي تتماشى مع حاجات ورغبات المجتمع أمراً ضرورياً.

ففي الجزائر كشفت العديد من الدراسات والأبحاث المهمة بواقع المؤسسات العمومية، هناك جملة من المشاكل والتحديات أضحت تواجه هذه المؤسسات، بسبب الخلل الموجود في إدارتها وتسييرها، فان تبني مفهوم الحوكمة في هذه المؤسسات أمراً لا يمكن تجاهله لما تحققه من منافع، فزاد النقاش حول حاجة هذه المؤسسات إلى مبادئ واليات الحوكمة.

أولاً - إشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة في الطرح التالي:

كيف تساهم آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسة العمومية والإقتصادية - بتقرت-؟

على ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن الإشارة إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما مفهوم حوكمة الشركات ومبادئ تطبيقها؟
- ما العلاقة بين الفساد المالي والإداري وحوكمة الشركات؟
- ما هو دور آليات الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري؟
- ماهي آليات الحوكمة المعتمدة في المؤسسة العمومية والإقتصادية للإنارة والنظافة- بتقرت-؟

ثانياً- فرضيات الدراسة:

بهدف السيطرة على موضوع الدراسة والإجابة على اشكاليته، نقترح الفرضيات التالية:

- ✓ تحتل مبادئ حوكمة الشركات وممارستها أهمية كبيرة خاصة بعد ظهور الأزمات المالية حيث أنها تمنح المؤسسات مختلف المبادئ والقواعد التي تسمح بإدارتها بشكل جيد وبالتالي تزيد من مصدقيتها وكفاءتها.
- ✓ تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في مختلف المجالات أدى إلى إفلاس العديد من الشركات.
- ✓ أن مختلف الآليات الداخلية والخارجية للحكومة لها دور كبير في الحد من الفساد المالي والإداري.

ثالثاً- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا الموضوع باتسامه الحداثة، وزيادة الاهتمام بموضوع الحوكمة، وكذلك الزيادة بالاهتمام بقطاع المؤسسات العمومية، لكونها أداة في يد الدولة لتحقيق التنمية المستدامة وهنا وجب البحث عن أنجع الطرق لتسييرها وإدارتها، وفي ظل المشاكل والتحديات، وانتشار ما يسمى بظاهرة الفساد المالي والإداري، حاولنا في هذه الدراسة فهم والتعرف على دور آليات حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات العمومية.

رابعاً- أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على مصطلح حوكمة الشركات.
- إبراز خطورة الفساد المالي والإداري وآثاره السلبية على المؤسسات.
- إثبات نجاعة الآليات الداخلية والخارجية للحكومة للحد من الفساد المالي والإداري.

خامساً- حدود الدراسة:

ستتطرق الدراسة في إطارها النظري لحوكمة الشركات واهم المقاربات المفاهيمية والنظرية المرتبطة بهذا المفهوم، إلى جانب الفساد الإداري وما يترتب عليه من جملة مفاهيم ونظريات مفسرة.

أما الحدود الزمانية والمكانية للدراسة، فقد تم التطرق إلى حوكمة الشركات والحد من الفساد المالي والإداري، والنظر من خلالها إلى أرشيف المؤسسة محل الدراسة وهي المؤسسة العمومية والاقتصادية للنظافة والإنارة - تقرت-.

سادساً- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

من أجل دراسة الإشكالية المطروحة وتحقيقاً لأهداف الدراسة اعتمدنا:

• المنهج الوصفي: قصد تحديد المفاهيم الخاصة بحوكمة الشركات والفساد المالي والإداري ودور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري.

• المنهج التحليلي: بهدف تقييم واقع الفساد المالي والإداري في المؤسسة العمومية والإقتصادية للإنارة والنظافة بتقترت، مع إبراز دور آليات الحوكمة في الحد والكشف عن ذلك.

من بين الأدوات المستخدمة هي:

- المقابلة: من اجل التعرف على آليات المؤسسة العمومية والإقتصادية للإنارة والنظافة العمومية بتقترت.
- المسح المكتبي: بهدف التعرف على مختلف المراجع والبحوث المتناولة لموضوع الدراسة إضافة إلى المجالات والنشرات الالكترونية وجريدة الرسمية.

سابعاً- أسباب اختيار الموضوع:

- الأسباب الذاتية: ملائمة الموضوع مع التخصص الدراسي.
- الأسباب الموضوعية:
- مكانة الموضوع محليا وحتى دوليا بسبب انتشار الفساد المالي والإداري.
- معرفة مدى تأثير وفعالية حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري.

ثامناً- هيكل الدراسة:

سعيًا منا للإحاطة بجميع جوانب الموضوع وللإجابة على اشكاليته فقد قمنا بتقسيم الدراسة كما يلي:

الفصل الأول: والذي يحمل عنوان " الإطار النظري لحوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري " تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث. المبحث الأول- مفهوم ومبادئ حوكمة الشركات- وفي المبحث الثاني دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري- أما المبحث الثالث -الدراسات السابقة لموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان "دراسة حالة المؤسسة العمومية والإقتصادية للإنارة والنظافة العمومية" تم تخصيصه لدراسة الحالة، فقسم كذلك إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول- نشأة المؤسسة المشتركة للإنارة والنظافة العمومية بين البلديات- والمبحث الثاني - الآليات الداخلية للحوكمة لمؤسسة العمومية للإنارة والنظافة العمومية- والمبحث الثالث - آليات الخارجية للمؤسسة. وفي الأخير الخاتمة تم استعراض ما توصل إليه من نتائج.

تاسعا- صعوبات الدراسة: لقد واجهت هذه الدراسة عدة صعوبات متعلقة بالجانب الميداني والمقابلات في المؤسسات، ولحساسية الموضوع فقد عانت الدراسة رفض العديد من مسؤولي تلك المؤسسات الدخول في حوار حول موضوع الفساد المالي والإداري وعدم استجابتهم في تقديم المعلومات الكافية للإحاطة بجوانب الموضوع.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

موضوع الحوكمة أحدث ثورة كبيرة من خلال التطور المستمر في نظرياته وتطبيقاته، فقد شاع استخدامها مع بداية التسعينات. وأصبحت اليوم على قدر كبير من الأهمية. وظهر كمصطلح متداول بعد سلسلة الفضائح والأزمات المالية عبر العالم، يعد الجانب النظري هاما وأساسيا لكل دراسة، وذلك للإحاطة بكل جوانب موضوع البحث كما يضيف للدراسة طابع الإلمام والشمولية.

وعليه خصص هذا الفصل الأول لتركيز على الجانب النظري الذي يحمل عنوان دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري. كما سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم ومبادئ حوكمة الشركات وذلك في المبحث الأول، أما المبحث الثاني ركز على دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري، والمبحث الثالث الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مشابهة لموضوع البحث.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

لقد زاد الاهتمام بحوكمة الشركات وأصبحت من أهم ركائز الاقتصاد الحديث، فهي تمثل قواعد التسيير الجيد، كما يجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين جميع الاقتصاديين والقانونيين والمحللين، وفي هذا الصدد يتم الإحاطة ببعض مفاهيم الحوكمة في المطلب الأول، أما المطلب الثاني يتناول خصائص ومبادئ حوكمة الشركات.

المطلب الأول: تعريف حوكمة الشركات وأهميتها

تعددت المفاهيم الموضحة لحوكمة الشركات في الآونة الأخيرة ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل، وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم.

أولاً: تعريف حوكمة الشركات

وعليه يمكن استعراض مجموعة من التعريفات:

- حسب تقرير CADBURY سنة 1992: حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب¹.
- حسب WOLFENSOHN: هي ذلك النظام الذي يدور حول تحقيق العدالة والشفافية ومحاسبة المسؤولين
- حسب الكاتبين MONKS, MINOW: هي علاقة بين عدد من الأطراف المشاركة التي تؤدي إلى توجيه وتحسين أداء الشركة.

هي إستراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها، ولها من الأنظمة واللوائح الداخلية والميكل الإداري ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية، بعيداً عن تسلط أي فرد فيها وذلك بالقدر الذي لا يتضارب ومصالح الآخرين ذوي العلاقة².

هو نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها.

هي مجموعة الأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى³.

1 طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (قطاع عام وخاص ومصاف)، الدار الجامعية القاهرة، طبعة مزيدة، 2008/2007، ص11.

2 علاء فرحان طالب، م.م. إيمان شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011، ص24-25.

3 محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري-دراسة مقارنة، الدار الجامعية مصر الإسكندرية- 2000 ص15-16.

- حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): قدمت أول تعريف لها سنة 1999 بأنها ذلك النظام الذي يوضح كيفية إدارة منشآت الأعمال المالية والرقابة عليها.¹
- حسب منظمة التمويل الدولية (IFC) هو النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.² بصفة عامة ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن مفهوم الحوكمة يتضمن عناصر أساسية يمكن حصرها فيما يلي:
- مجموعة من الأنظمة والقوانين يتم بواسطتها توجيه المؤسسات في أداء مهامها ومراقبتها.
- تبين وتقوم الهيكل الذي ينظم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكيد على أن المؤسسات تعمل لصالح جميع العناصر المساهمة فيها.
- تهدف الحوكمة إلى تحقيق الجودة والتميز والأداء الفعال والشفافية والنزاهة وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات واستدامتها.

ثانياً: أهمية حوكمة الشركات

حظيت حوكمة الشركات في الآونة الأخيرة بالعديد من الاهتمام نتيجة لما شهدته بعض كبرى الشركات العالمية من حالات الفشل الإداري والمالي، مما أدى إلى انخيارها، نذكر منها على سبيل المثال لا للحصر، شركة "إينرون" "ENRON" " إحدى كبرى المؤسسات الاقتصادية الأمريكية، وقد اعتبرت حوكمة الشركات الأداة المناسبة التي تمكن من التأكد من حسن إدارة الشركات بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى توفير أطر عامة لحماية أموال المساهمين وتحقيق نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف، يحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات على قدم المساواة، بما يكفل توافد النزاهة في الأسواق وأصحاب المصالح والعلاقات المرتبطة بالمشروعات والشركات، وفي نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات ومحاسبتهم.³

وتظهر أهمية حوكمة الشركات فيما يلي:

- محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى،

¹ دهمش نعيم، أبو زر عفاف تحسين وتطوير الحوكمة الأساسية في البنوك، مجلة البنوك في الأردن ع10، مجلد 22، ديسمبر 2003، ص27.

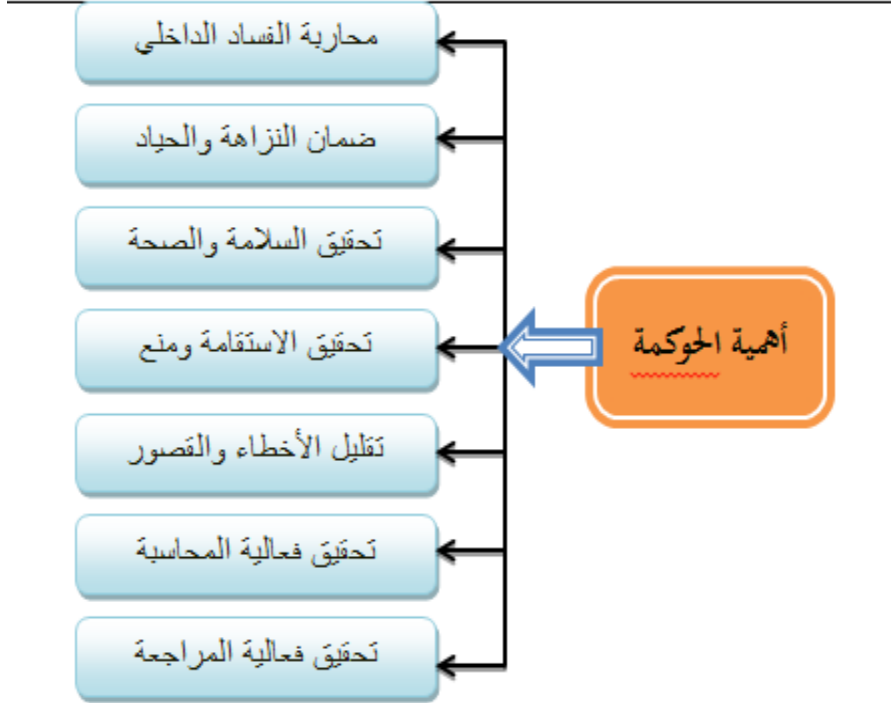
² محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، بنك الاستثمار القومي يناير 2007، ص4

³ السايح مريم، وعبو صبرينة، دور آليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الملحققة الجامعية مغنية 2015-2016 ص7.

- تحقيق وضمان النزاهة الحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركات، بدءا بمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى العاملين فيها.
 - تفادي وجود أية أخطاء عمدية أو انحراف متعمد أو غير متعمد ومنع استمراره.
 - محاربة التلاعبات وعدم السماح باستمرارها.
 - تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية التي تمنع حدوثها.
 - تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية وتحقيق فاعلية الإنفاق وربطه بالإنتاج.
 - تحقيق أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على أعلى درجة من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.
- علاوة على ذلك، فإن التطبيق الفعال لحوكمة الشركات له أثر إيجابي في قرارات المستثمرين بالشراء أو الاستثمار في أسهم الشركة، حيث أظهرت دراسة لـ "ماكفوي وميلستون" أجريت عام 1999، بأن المستثمرين قد يدفعون علاوة إضافية على سعر السهم للشركة التي لها مجلس إدارة فعال، إذ أن المستثمر عندما يقوم باختيار الأسهم التي يستثمر فيها يدرك تماما أن جودة مجلس الإدارة تكون أكثر أهمية من البيانات المالية المعروضة. من جهة أخرى فإن التطبيق الفعال لحوكمة الشركات يمكن اعتباره أصلا من أصول الشركة ويشجع المستثمرين على تداول أسهمها، فقد أظهرت دراسة لـ "ماكيني" عام 2002 وفق آراء المستثمرين، أن المؤسسة المستثمرة يمكنها أن تدفع علاوات مرتفعة جدا للشركات ذات الحوكمة الجيدة والفعالة.¹
- ويمكن توضيح أهمية حوكمة الشركات في الشكل التالي:

¹ السايح مريم، وعبو صبرينة، نفس المرجع السابق ص8-9.

شكل رقم (1.1) أهمية حوكمة الشركات



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

المطلب الثاني: خصائص ومبادئ حوكمة الشركات

هناك عدة مبادئ وخصائص تتميز بها حوكمة المؤسسات

أولاً: خصائص حوكمة الشركات

1- الانضباط:

أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، ويتحقق ذلك من خلال توريد بيانات واضحة للجمهور، وجود حافز

لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر عادل للسهم التقدير السليم لحقوق الملكية، استخدام الديون في مشروعات هادفة وإقرار نتيجة

الحوكمة في التقرير السنوي.¹

¹ . عطا الله وارد خليل، د. محمد عبد الفتاح العثماوي، الحوكمة المؤسسية-المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة-مكتبة الجورية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص128-130.

الإفصاح والشفافية:

ويتحقق بتقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث، ويتم ذلك من خلال الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، نشر التقرير السنوي في موعده نشر التقارير المالية السنوية في الوقت المناسب، الإفصاح العادل عن النتائج السنوية، تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا وتحديث المعلومات على شبكة الانترنت بشكل مستمر.

2- الاستقلالية:

ويتحقق ذلك من خلال: المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا، وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو مجلس الإدارة مستقل وتدعيم وجود مراجعين مستقلين.

3- المسألة:

بمعنى إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ويتحقق ذلك من خلال ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية، التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسؤوليتهم، التحقيق الفوري في حالة إساءة الإدارة العليا ووضع آليات تسمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز مسؤوليتهم وسلطتهم.

4- المسؤولية:

وتكون المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال: عدم قيام مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي، وجود أعضاء مجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين، الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله بالإضافة لمراجعتها لتقارير المراجعين الداخليين والإشراف على أعمالهم.

5- العدالة:

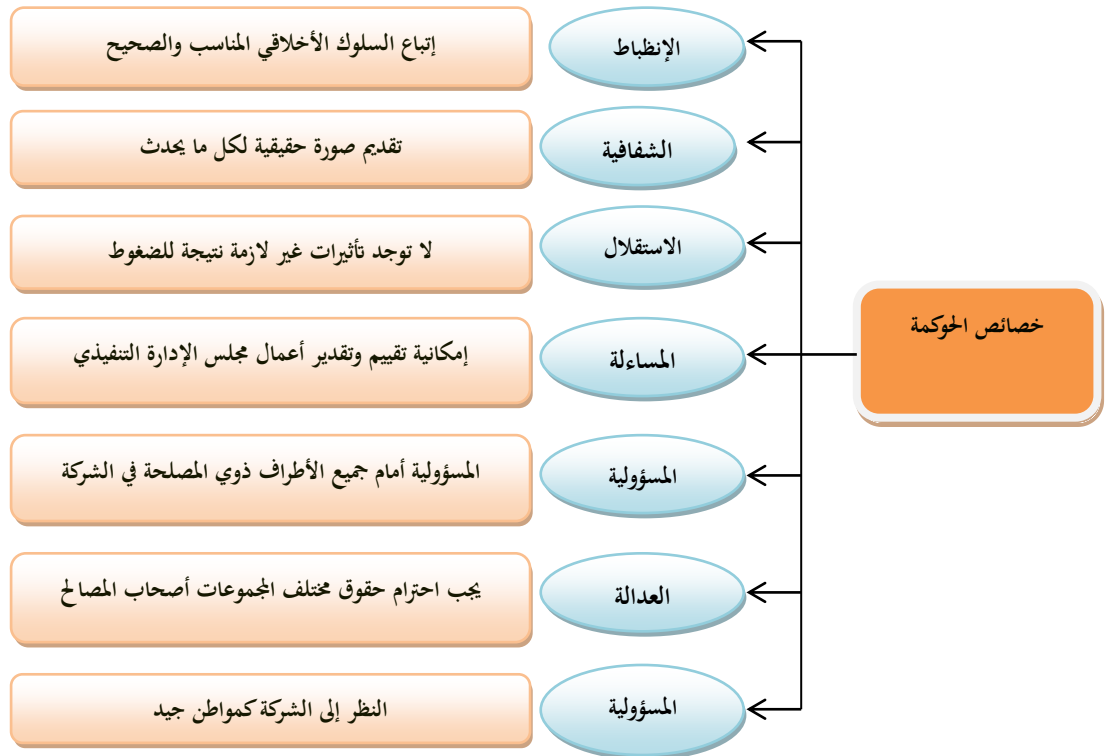
احترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة في المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال: المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية، الحق لكافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة إعطاء المساهمين حق الاعتراض عند هضم حقوقهم والمشاركة في تعيين المديرين وكذا في اتخاذ القرارات.¹

¹ عطاء الله وارد خليل، محمد الفتاح العشماوي نفس المرجع السابق ص128-130.

6- المسؤولية الاجتماعية:

أي النظر إلى الشركة كمواطن صالح ويتحقق ذلك من خلال وجود سياسة واضحة تأكد على التمسك بالسلوك الأخلاقي، وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة، ووجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية.¹ وقد حدد الدكتور طارق عبد العال حماد الخصائص التي تتميز بها حوكمة الشركات في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2.1): خصائص حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (قطاع عام وخاص ومصاف)، نفس المرجع السابق. ثانياً: مبادئ

حوكمة الشركات

تعد مبادئ حوكمة الشركات بمثابة العمود الفقري لتطبيق الحوكمة، لذلك فقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والمنظمات ذات الصلة مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية معايير لجنة، بازل للرقابة المصرفية العالمية ومعايير مؤسسة التمويل الدولية.

¹ السعيد خلف، دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 2011-2012 ص10.

1- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

هناك مجموعة كمن المبادئ التوجيهية التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (ECDE)، بشأن حوكمة المؤسسات العمومية، فهي عبارة عن توصيات للحكومات بشأن ضمان أن المؤسسات العمومية تعمل بطريقة فعالة وشفافة وقابلة للمسألة.

1-1 الإطار العام لحوكمة الشركات: ويتضمن النقاط التالية:

- يجب أن يشجع ويعزز إطار حوكمة الشركات الشفافية والكفاءة للأسواق المالية، ويبين بوضوح المسؤوليات والواجبات للأطراف المعنية.
- يجب أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية في التشريع القضائي والتي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات منسقة مع أحكام القوانين والتشريعات ذات الصلة.
- يجب أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الأطراف واضحا ويضمن خدمة مصالح الجمهور.
- يجب أن تتمتع الجهات الإشرافية والتنظيمية بالسلطة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وموضوعي.

2-1 حقوق المساهمين: ينبغي أن يكفل نظام حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين كما يلي:

- تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على تأمين أساليب تسجيل الملكية، نقل أو تحويل ملكية الأسهم، توفير المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب، المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة والحصول على حصص من أرباح الشركة.
- الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.
- السماح لمنظومة الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال وشفاف.¹

3-1 المعاملة المتكافئة للمساهمين: ابتداء يجب أن يكفل نظام حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين حتى الصغار

والأجانب منهم، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة في حالة انتهاك حقوقهم.

¹. عطاءه وارد خليل، محمد عبد الفتاح العثماني. مرجع سابق ذكره، ص38-43.

1-4 دور أصحاب المصالح: يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحابها كما يقرها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل والاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

1-5 الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يكفل نظام حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة ومن بينها الموقف المالي، الأداء، الملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

1-6 مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يتمتع مجالس الإدارة المؤسسات العمومية بالصلاحيات والكفاءة والموضوعية اللازمة، يجب أن يتيح نظام حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية لمسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن الإستراتيجية لتوجيه الشركات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن يتضمن مسألة الإدارة عموما من قبل الشركة والمساهمين.¹

2- مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية

وضعت لجنة بازل سنة 1999 تعليمات وإرشادات تتعلق بالحوكمة في الشركات المصرفية والمالية، ثم أصدرت نسخة معدلة منه سنة 2005، وفي سنة 2006 أصدرت نسخة بعنوان تشجيع حوكمة المؤسسات في البنوك،² ومن بين هذه التعليمات والإرشادات نذكر:

- يجب على مجلس الإدارة التصديق والإشراف على الأهداف الإستراتيجية والقيم المشتركة في المؤسسة وإيصالها إلى كافة العاملين فيه.
- على مجلس الإدارة وضع خطوط واضحة للمسؤولية والسلطة في الشركة.
- على مجلس الإدارة والإدارة العليا الاستفادة من وظيفة المراجعة الداخلية وعمل المراجعين الخارجيين والرقابة الداخلية.³

3- مبادئ مؤسسة التمويل الدولية

سنة 2003 وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي قواعد وأسس ومعايير مالية وإدارية هدفها دعم الحوكمة داخل الشركات، ومن أهم هذه الأسس:

¹ . عطاء الله واردة خليل. محمد عبد الفتاح العشاوي، نفس المرجع السابق ص38-43.

² نصر علي عبد الوهاب، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة، الجزء الثالث، دور آليات المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص186.

³ أ. عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2014، ص224.

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- إيجاد خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد والجديد
- إيجاد إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
- القيادة.¹

الشكل رقم (3.1): المبادئ التوجيهية للمؤسسات العمومية



المصدر: تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE (2015)، النسخة العربية باريس ص 03.

نستخلص أن المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (ocde) تؤدي دورا مهما لضمان نجاح المؤسسات العمومية في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية طالما بقيت ملكيتها في حوزة الدولة لكنها مبادئ توجيهية وغير ملزمة.

المبحث الثاني: دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري

تظهر الحاجة إلى آليات الحوكمة التي تساعد على ممارسة الحوكمة بالشكل الجيد في المؤسسات العمومية، وبأسلوب آخر

لا يمكن تبني مبادئ التوجيهية إلا من خلال جملة من آليات الحوكمة.

¹ عبد الله جوهر، مرجع سابق الذكر ص 224.

المطلب الأول: مفهوم الفساد الإداري والمالي

يتميز الفساد الإداري والمالي بكونه أخطر أنواع الفساد لتهديده البرامج العامة للتنمية ويعطل أهدافها وخططها إضافة إلى تأثيره على النمو ومستوى الإيرادات الحكومية فهو يستهدف أفراد المجتمع البسطاء ويؤثر على مستواهم المعيشي. وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفاهيم عامة عن الفساد الإداري والمالي.

الفساد الإداري والمالي واسع جدا لا يمكن أن يدرج في تعريف واحد، وفيما يلي تعريف كل

مفهوم منهما على حدا.¹

أولاً: تعريف الفساد الإداري

يصعب إيجاد تعريف موحد للفساد الإداري ومن بين جملة التعاريف له نجد:

- عرفه جوزيف ناي على أنه سلوك مخالف للواجب الرسمي بسبب المصلحة الشخصية مثل العائلة أو القرابة أو الصداقة أو الاستفادة المادية واستغلال المراكز ومخالفة التعليمات بغرض ممارسة النفوذ والتأثير الشخصي، ويدفع هذا السلوك إلى استعمال الرشوة أو المكافأة لمنع عدالة أو موضوعية شخص معين في مركز محترم وكذا يشمل على سوء استخدام المال العام مثل التوزيع الغير قانوني للموارد العامة من أجل الاستفادة الخاصة.
 - عرفته منظمة الشفافية الدولية على أنه: "إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق كسب خاص".
 - عرفته موسوعة العلوم الاجتماعية: "خروج عن القانون والنظام العام وعدم الالتزام بهما من أجل تحقيق مصالح سياسية واقتصادية واجتماعية للفرد أو لجماعة معينة".
 - عرفه البنك الدولي على أنه: "كل انحراف بالسلطة العامة الممنوحة للموظفين عن الأهداف المقررة لها قانوناً.
- الفساد الإداري هو إضعاف أو فساد للاستقامة والفضيلة أو المبادئ الخلقية أو الحث على العمل الخاطئ بواسطة الرشوة أو الوسائل غير القانونية الأخرى.

¹ بوراس بودالية، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، 2021-2022 ص 99.

عرف أبو سن الفساد الإداري بأنه: "يعد الموظف فاسدا إذا قبل مالا أو هدية ذات قيمة مالية (رشوة) مقابل أداء عمل هو ملزم بأدائه رسميا بالجان أو ممنوع عن أدائه رسميا إذا مارس سلطاته التقديرية بطريقة غير مشروعة يشتم منها رائحة استغلال المنصب الإداري أو سوء استخدام السلطة الرسمية وترجع المصلحة الشخصية له ولأصدقائه وأقاربه على المصلحة العامة".¹

إذن الفساد الإداري هو استغلال سلطة الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة بطرق غير مشروعة. وهو كل الانحرافات الإدارية والوظيفية والتنظيمية، وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام خلال تأديته لمهام وظيفته الرسمية ضمن منظومة

ثانيا: تعريف الفساد المالي

يتمثل في مجمل الانتهاكات المالية ومخالفة القوانين المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة وفي مؤسساتها ومخالفة التعليمات المتعلقة بأجهزة الرقابة المالية كديوان الرقابة المالية المختص بفحص ومراقبة حسابات وأموال الحكمة والهيئات والمؤسسات العامة والشركات.²

هو تصرف يفضي إلى الاستيلاء على الموارد العامة أو الخاصة أو ابتزازها والتصرف بها خارج نطاق أغراضها ومجالاتها كما يحدث في الموازنة العامة للدولة وفي مصلحة الضرائب والجمارك. ويشمل تلك الانحرافات المالية ومخالفات القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل المالي في الدولة ومؤسساته.

● التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية.

هو الاحتيال في حقل المحاسبة والتدقيق ويدرج التلاعب والاختلاس تحت بنوده وتوفر النية والتعمد لإخفاء بعض الحقائق بهدف الحصول على منافع شخصية أو التضليل.³

إذن الفساد المالي هو مجموعة الانحرافات المالية المخالفة للقواعد والأحكام المالية التي تسهم في سير العمل الإداري والمالي.

فالفساد الإداري يتعلق بمظاهر الانحرافات الوظيفية والإدارية والتنظيمية الصادرة عن الموظف العام أثناء تأديته لمهامه الوظيفية متجاوزا القوانين والتشريعات ومنظومة قيم المجتمع.

أما الفساد المالي فيتمثل في الانحرافات المالية ومخالفة الضوابط والأنظمة المالية، والتعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية ويمكن ملاحظة مظاهر الفساد المالي في الرشاوى والعمولات والاختلاسات والمحاباة والمحسوبية... ولا يكاد يخلو مجتمع من المجتمع

¹ بوراس بودالية، نفس المرجع أعلاه، ص100.

² أمير فرج يوسف، 'الحكومة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي' الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص134.

³ بوراس بودالية، مرجع سبق ذكره، ص100.

سواء قديماً أو حديثاً من مظهر من مظاهر الفساد الإداري والمالي وعلى الرغم من أن مجتمع صدر الإسلام كان على درجة عالية من الطهر والنقاء إلا أنه لم يسلم أيضاً من مظاهر الفساد الإداري والمالي¹.

فأوجه التشابه بين الفساد الإداري والمالي تتمثل فيما يلي:

- متعاطي كل من الفساد الإداري والفساد المالي يملكون السلطة والمواقع التي تخولهم التحكم في الموارد والمعلومات؛
- البحث عن المصلحة الشخصية
- خرق القوانين والقواعد والنظم المؤطرة للعمل بشكل متعمد؛
- يشتركان في المضار التي تترتب عنهما.

أما فيما يخص أوجه الاختلاف فيما بينهما فتتمثل في مايلي:

من حيث متعاطيه: يتعاطى الفساد الإداري كبار الموظفين الإداريين وصغارهم أما الفساد المالي فمتعاطوه هم الموظفين المتعلقين بالوظائف المحاسبية والمالية المراجعون ومعدو التقارير المالية. من حيث موضوعه الفساد الإداري موضوعه مختلف القوانين النظم والقواعد الإدارية.²

أما الفساد المالي فموضوعه القوانين والقواعد والمعايير المحاسبية والمالية.

إذن يشمل الفساد المالي الأعمال التي تؤدي إلى الكسب الحرام كجرائم السرقة والربا أو تقف عائقاً أمام الكسب الحلال كالغش والتدليس والاحتكار أما الفساد الإداري فقد تناوله الكثير من الباحثين ومن زوايا مختلفة تصب في مجملها على أنه السلوك المخالف للأعراف الاجتماعية والقيم الدينية والأخلاقية بقصد تحقيق منافع شخصية. إلا أن هناك تشابك وتداخل بينهما فمن

المعروف أنه إذا فسدت الإدارة فسد المال، حيث توجد بينهما علاقة من حيث طبيعة العمل الرقابي الإداري وكذلك

العمل الرقابي المالي نظراً للتشابه بينهما، ذلك أن الخلل الإداري ينتج عنه خلل مالي والخطأ المالي ينتج عنه خطأ إداري³.

¹ أبو سن أحمد إبراهيم، استخدام أساليب الترغيب والترهيب لمكافحة الفساد الإداري، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المجلد 11 العدد 21، 1417، المملكة العربية السعودية 1996، ص 91.

² علي خالفي 'قياس الفساد وتحليل ميكانيزمات مكافحته-دراسة قياسية حول الجزائر-' مجلة البحث في الاقتصاد التطبيقي للتنمية CREAD، العدد 2009، ص 88، ص 95.

³ علي خالفي 'قياس الفساد وتحليل ميكانيزمات مكافحته-دراسة قياسية حول الجزائر-'، نفس المرجع السابق أعلاه، ص 95

المطلب الثاني: آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري

أولاً: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

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

1- مجلس الإدارة

إن الباحثين والناشطين في مجال حوكمة الشركات يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يجمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية الشركة ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها ويقوم أداءها وبالتالي تعظيم قيمة الشركة، ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، 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 والرقابة يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، حيث أن الميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل مجلس الإدارة، فهي تقوم برفع تقارير مفصلة للمجلس، وبالتالي فإن هذا الأخير هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة، وهذه اللجان سيتم استعراضها تالياً.

وقد 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.

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 طبقاً للأحكام التي يقرها مجلس الإدارة، وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة¹.

وتقوم لجنة التدقيق بالعديد من المهام والوظائف نوجزها فيما يلي:

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة.
- التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي.
- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والإنفاق 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.
- القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة².

2- لجنة المكافآت ولجنة التعيينات

1.2 لجنة المكافآت

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها، بأنه 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 والإدارة العليا، معقولة وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية، وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.

¹ أشرف حنا ميخائيل، مقال بعنوان: تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، الإمارات العربية المتحدة ط2009، ص32.

² بروش زين الدين، ا. دهيمي جابر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كإلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة بعنوان: دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص15.

2.2 لجنة التعيينات

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات، منها: تعيين أفضل المرشحين المؤهلين وتقويم مهاراتهم باستمرار وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها ... الخ¹

3- التدقيق الداخلي

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً مهماً في عملية الحوكمة إذ أنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مسألة الشركة حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية العادلة تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة، وتقليل مخاطر الفساد المالي والإداري.

فهو نشاط توكيد واستشارة مستقل وموضوعي، الهدف منه إضافة قيمة وتحسين عمليات المنظمة، فهو يساعد هذه الأخيرة على تحقيق أهدافها عن طريق إيجاد منهج منضبط ومنظم لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة². وتتم تقوية استقلاليتها عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة، ويمكن أن تزداد فاعلية لجنة التدقيق الداخلي عندما تكون قادرة على توزيع مهام التدقيق الداخلي للحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالشركة مثل: تقوية نظام الرقابة الداخلية ونوعية السياسات الحاسبية المستخدمة³.

ثانياً: التدقيق أو المراجعة الخارجية

هي علم تتمثل في مجموعة من المبادئ والمعايير والقواعد والأساليب التي يمكن بواسطتها القيام بفحص انتقادي منظم لأنظمة الرقابة الداخلية والبيانات المثبتة في الدفاتر والسجلات والقوائم المالية للمشروع من طرف شخص خارجي محايد ومستقل عن المؤسسة بهدف إبداء رأي في محايد في تعبير القوائم المالية الختامية عن نتيجة أعمال المؤسسة وعن مركزها المالي في نهاية فترة زمنية محددة.

يؤدي المراجع الخارجي دوراً مهماً في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات وليس مقبوليتها فقط ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة وعلى وجه الخصوص لجنة المراجعة في اختيار المراجع الخارجي والاستمرار في تكليفه.

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية مصر، 2009، ص 282.

² طارق عبد العال حماد، مرجع السابق الذكر، ص 282.

³ فريد كورتل، الشركات منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، ورقة بحثية مقدمة قصد المشاركة في المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد، جامعة دمشق يومي 15-16 أكتوبر 2008، ص 06.

وتمثل المراجعة الخارجية حجر الزاوية لحوكمة الشركات الخاصة إذ يساعد المراجعون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المسألة والنزاهة وتحسين العمليات فيها ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام ويؤكد معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف التبصر والحكمة. ينصب الإشراف على التدقيق مما إذا كانت الشركات الخاصة تعمل ما هو مفروض أن عمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي، أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات والعمليات والنتائج وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة لإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المراجعون الخارجيون¹

التدقيق المالي وتدقيق الأداء والتحقق والخدمات الاستشارية، وقد أكدت بعض المنظمات المهمة والهيئات التنظيمية على ضرورة أخذ وظيفة المراجع الداخلي بعين الاعتبار من المراجع الخارجي.²

المبحث الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

الضرورة الموضوعية والمنهجية تفرض على الباحث في أي مجال أن يحاول التقصي في ما كتب في موضوع البحث من مقالات ودراسات وكتب، فقد تنوعت الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الحوكمة والياتها، لكن اغلبهم ركزوا على المؤسسة المالية مثل البنوك وغيرها وأهملت المؤسسات العمومية، ولذا سنحاول تسليط الضوء على المؤسسة العمومية والإقتصادية من خلال دراسة دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسة العمومية والإقتصادية للإنارة والنظافة العمومية بتقرت و قصد الإحاطة أكثر بموضوع الدراسة، سنحاول في هذا المبحث عرض أهم الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.

المطلب الأول: دراسات باللغة العربية

أولا: دراسة (ازدهار عبد الله زامل 2018) بعنوان "حوكمة الشركات ودورها في مكافحة الفساد المالي في الوحدات الحكومية دراسة تطبيقية في جامعة القادسية"

هدف البحث إلى التعريف بمفهوم الحوكمة ونشأتها واستعراض أهميتها وأهدافها، كذلك تناول البحث موضوع الفساد المالي وتعريفه مع بيان أسباب حدوثه وأبرز مظاهره ثم التطرق إلى دور الحوكمة في مكافحته. تعد ظاهرة الفساد واسعة الانتشار وذات جذور تأخذ أبعاد واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها بينها وبينها درجة شموليتها من مجتمع لآخر حيث أنها

¹ السايح مريم، عبو صبرينة، دور آليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري، مرجع سبق ذكره ص64.

² السايح مريم، عبو صبرينة، مرجع سبق ذكره ص65.

تنطوي على تدمير الاقتصاد والقدرة المالية للدولة والمؤسسة على حد سواء. نتيجة للانهيارات والأزمة المالية الكبرى التي واجهت الاقتصاد العالمي بسبب فشل الأساليب القديمة الأمر الذي أدى إلى البحث عن مفهوم ينظم علاقة قانونية وشرعية بين أطراف إدارة المؤسسة والأطراف المتعاملة معها لتجنب الصراعات بين هذه الأطراف، نتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها المؤسسات باعتبارها أهم آلية لمكافحة الفساد المالي.

ثانيا: دراسة هوام جمعة ولعشوري نوال بعنوان دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية

حيث تم التطرق في هذه الدراسة إلى مفهوم حوكمة الشركات على أثر الأزمات المالية المتكررة والتي أدت إلى إفلاس العديد من الشركات بسبب انتشار الفساد المحاسبي الراجع إلى عدم تطبيق المبادئ المحاسبية ونقص الإفصاح والشفافية وعدم إظهار البيانات والمعلومات المحاسبية لأهم العناصر نميزها (جودتها).

لذلك أصبحت حوكمة الشركات الترياق المضاد للفساد وهي تعتبر أداة فعالة للتأكد من موضوعية التقارير المالية وهذا من خلال الالتزام بتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية كل هذا يؤكد وجود علاقة وثيقة الصلة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة المعلومات المحاسبية إذ تعتبر وجهان لعملة واحدة يؤثر ويتأثر بالأخر.

ثالثا: دراسة صليح بوجادي (2017/2018) بعنوان آليات مكافحة لفساد المالي والإداري بين الفقه الإسلامي والقانون الجزائري

حيث تناولت الطالبة موضوع الفساد المالي والإداري وآليات مكافحته ودراسة مقارنة بين القانون الجزائري والفقه الإسلامي، وما يمتاز به من خصائص مبرزة وكذلك عوامل وأسباب ظهوره واستشرائه. كما تضمنت الدراسة أيضا جرائم الفساد المالي والإداري، المنصوص عليها في القانون رقم 06/01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، والتعريف بكل جريمة منا وأركانها والعقوبة المقدرة لها. حيث تناولت الدراسة أيضا ما تخلفه ظاهرة الفساد من آثار وخيمة اقتصادية، تنمية، اجتماعية سياسية وإعلامية وركزت الدراسة على بحث شتى السياسات والاستراتيجيات التي انتهجها المشرع الجزائري للوقاية من الفساد ومكافحته من خلال خاصة القانون رقم 06/01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته وكذا الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته سيما أن هذه الأخيرة جسدت إلى حد بعيد جهود الجزائر في مكافحة الفساد.

رابعاً: دراسة د. بسام بن عبد البسام (2021) بعنوان "الحوكمة في القطاع العام والتنمية الشاملة والمستدامة"

هذا المقال يناقش أهمية الحوكمة في تعزيز التنمية الاقتصادية والبشرية، ومساهمة الحوكمة الرشيدة في تعزيز مستويات الإدارة المحلية، وكيفية تفعيل الحوكمة الالكترونية للوصول إلى مستويات متقدمة في مؤشرات الحكم الرشيد. واستنتج هذا المقال أن التنمية المستدامة والشاملة، وخاصة في الدول النامية، تتطلب البدء بتبني وتطبيق مبادئ الحكم الرشيد في القطاع العام وفي بناء وتنفيذ السياسات العامة.

خامساً: لعماري وليد (2019) بعنوان "أسباب ومظاهر الفساد في الدول المغاربية وآثارها السلبية عليها"

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الآليات القانونية المعتمدة في مكافحة ظاهرة الفساد في دول المغاربية، وتوضيح العوامل المؤدية لذلك منها السياسية والاقتصادية والمالية وحتى القانونية أيضاً، وتبعاً لذلك تنوعت مظاهر الفساد وصوره، فتم التطرق لهذه العوامل حسب مجال الفساد من جهة مثل الفساد السياسي والفساد المالي والإداري، وحسب الجرائم التي تمثلها من جهة أخرى سواء جرائم الفساد التقليدية التي نصت عليها قوانين العقوبات للدول المغاربية، إلى جانب جرائم الفساد المستحدثة في إطار القوانين الخاصة بمكافحة الفساد، والتي جاءت تماشياً مع إحكام اتفاقية الأمم المتحدة الأمريكية. كما حاولت الدراسة إلى إبراز أهم مسببات الفساد.

المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة (Mihajlo Rabrenovic, Husein Elhadi Sherif and Khalid 2018) بعنوان "role in the reduction of financial and administrative corruption The corporate governance mechanism and its" بجامعة John Nezbit بصربيا

حيث هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الفساد المالي والإداري من خلال مراجعة أسبابه وآثاره الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وكذلك معالجة القضايا التعريفية لمفهوم حوكمة الشركات ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ومختلف المزايا والآليات المختلفة التي يمنحها الحكم من أجل معالجة ظاهرة الفساد المالي والإداري واعتبرت الحوكمة أهم آلية لمعالجة ظاهرة الفساد المالي والإداري ويتم تنفيذها في شكل مجموعة متنوعة من الآليات لا سيما الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية التي يتم إعدادها وفقاً لمعايير المحاسبة، إضافة إلى تعزيز دور التدقيق الداخلي والخارجي، خاصة فيما يتعلق باستقلالية هاتين الوظيفتين.

ثانيا: دراسة (Zabjhallal Rezee, 2003) بعنوان **High-Quality Financial**

"Reporting The Six-Legged Stool"

هدفت هذه الدراسة توضيح أثر حوكمة الشركات على زيادة جودة التقارير المالية ومحاوله منع واكتشاف الأخطاء والتعريفات الموجودة بالقوائم المالية وطالبت بضرورة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وأوصت أنه لكي يتم تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الشركات فإنه لا بد من تطوير أدوات ست قائمة عليها حوكمة الشركات من وجهة نظر الدراسة تتمثل في: (مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية المراجعة الخارجية لجنة المراجعة، فريق الإدارة العليا، هيئات الحوكمة).

ثالثا: دراسة **francis,et al.** عام 2001

تناولت هذه الدراسة دور كل من المحاسبة والمراجعة في تطبيق حوكمة الشركات وتطوير سوق المال في عدد من الدول، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة وجود الإجراءات القانونية اللازمة لحماية حقوق المساهمين، بالإضافة إلى ضرورة الالتزام بالمعايير المحاسبية والمراجعة لأنها تحقق الشفافية في إعداد القوائم والتقارير المالية، علاوة على دورها في حماية حقوق أصحاب المصالح في الشركات والذي ينعكس بالإيجاب إلى حركة أسواق المال.

رابعا: دراسة **Dr. Fares Jamil et Dr. Haitham Idrees Mohamad Almbaideen et al.**

Corporate Governance and Its Impact on the Quality of " 2013 Al_Sufy
Industrial Community Shareholding Companies Accounting Information in the
Listed in Amman Financial Market- Jordan"

درست هذه الدراسة تأثير الحوكمة على جودة المعلومات المحاسبية، دراسة ميدانية حول الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي. حيث تم التطرق لمفهوم الحكم وبيان أهميتها وأهدافها ومبادئها ودور حوكمة الشركات في الأردن، وتم استخدام تأثير جودة التقارير المالية على مبادئ حوكمة الشركات من الاثنين طريقة الباحثين الوصفي التحليلي في الدراسة من خلال جمع البيانات من المصادر الابتدائية والثانوية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان تم إعداده خصيصاً لهذا السبب، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة والبالغ عدده 50 شركة صناعية، تم استخدام الحزمة الإحصائية الاجتماعية العلوم (SPSS) في تحليل البيانات واختبار فرضيات الاقتراح. الذي وصل إلى عدة النتائج، بما في ذلك وجود مدركين تماماً لمصممي ومستخدم البيانات المالية لمفهوم حوكمة الشركات وأسس التطبيق في المساهمة في الشركات الصناعية الأردنية مدرجة في سوق عمان المالي. كما وجد أن هناك تنفيذاً فعالاً لمبادئ الشركات تؤثر الحوكمة على جودة التقارير المالية، وتجعلها أكثر دقة وجودة في دراسة المجتمع. علاوة على ذلك، وجدت أنه يجب أن يكون هناك وعي كامل لمصممي ومستخدمي البيانات المالية الخاصة ب مفهوم

حوكمة الشركات وأسس تطبيقها في الشركات الصناعية المدرجة في قيمة سوق عمان المالي. إلى جانب ذلك أوصت الدراسة أنه سيكون هناك فعالية أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية وجعلها أكثر دقة وقيمة.

خامسا: " Olivier FAVEREAU " RAPPORT SUR LES MODELES DE " GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE " عام 2019

يتبع هذا التقرير تقرير "هيكل وتنوع النماذج الحالية لحوكمة الشركات" بواسطة كريستوف كليرك. نظرًا لوجود ثلاثة مصادر طاقة داخلية للشركة، يمكننا التمييز بين ثلاثة نماذج حوكمة مؤسسية خالصة (إداري، مساهم، موظف)، ثلاثة نماذج مختلطة ونموذج التعددية (المشاركة في التحديد). الفرضية المشتركة لكلا التقريرين هي أن نموذج التعددية يتفوق على الجميع الآخرين.

أظهرت التجربة التاريخية أن النماذج النقية (أو الهجينة) تؤدي إلى أزمات نظامية: أزمات النفط 78/1973 للنموذج الإداري السائد، 8/2007 الأزمة المالية العالمية لنموذج المساهمين. دائمًا ما يأتي النمو الكمي البحت مقابل تسليع واحد على الأقل من "السلع الوهمية" الثلاثة لبولاني: الطبيعة أو التمويل - ويعاني العمل من عواقب سلبية تتمثل في بطالة هائلة. وضح التحليل النظري التقليدي للشركة أن النموذج التعددي للمشاركة في القرار هو بالفعل الأسلوب الأكثر عقلانية لحوكمة الشركات: الأسلوب الوحيد الذي يقدم حلاً عملياً (تقليدي) للفجوة بين "الشركة"، كيان قانوني (أعضاءه الوحيدون هم المساهمون)، "المؤسسة"، وهي منظمة اقتصادية (تتطلب كفاءتها تعاون أطراف متعددة المالكون). من خلال ضم الموظفين إلى مجالس الإدارة أو المجالس الإشرافية، ومن خلال منح اللجان للشركة الحق في الإشراف على تنظيم العمل، والمشاركة في القرار محل المشكلة المزدوجة عدم اكتمال التوظيف والعقود الاجتماعية - غير قابلة للحل بالنسبة للنظرية الاقتصادية السائدة - في جعل الموظفين والمديرين والمساهمين "الأجزاء الثلاثة المكونة" للشركة، نظرًا لأنه يجب اعتبار القرار المشترك هو الوضع الطبيعي لحوكمة الشركات، فهو أخيرًا، من المهم تصور إمكانات الاقتصاد ذي التصميم المشترك، وذلك لفتح الطريق أمامها الاتفاقيات التأسيسية لـ ReIN، خاصة بتعميمها.

في دراستنا الحالية تم التطرق إلى دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسة العمومية والإقتصادية للإنارة والنظافة بتفرت، والتي حاولنا من خلالها إبراز العلاقة بين آليات الحوكمة وظاهرة الفساد المالي والإداري. فكانت الدراسات السابقة مفيدة لنا في إتباع منهجية صحيحة حيث كانت تتمحور الدراسات السابقة في بيئات مختلفة، كما لا يكمن الاختلاف كذلك في الأدوات المستخدمة في الدراسة.

خلاصة الفصل الأول:

موضوع الحوكمة، من المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في الوقت الحالي، كما تعتبر حوكمة الشركات تعبير واسعاً يتضمن القواعد والمبادئ التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات لقراراتها والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرارات فيها والمسألة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات، والموظفين بها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية التي يقدموها لصغار المساهمين. ولتبنى مفهوم الحوكمة لا بد من توفر بيئة ومناخ تضمن تطبيق مبادئها، وفق القوانين والتنظيمات، وهذه القوانين أو التنظيمات تعتبر بمثابة تحدي للمؤسسات العمومية والخاصة خاصة في الدول النامية، وهنا يبرز أهمية الحوكمة في تطوير البيئات التنظيمية، وذلك من خلال علاقتها باليات وإجراءات الإصلاح الإداري.

وعليه وجب على هذه المؤسسات مواكبة هذه التحديات، وذلك من خلال وضع اطر قانونية وتنظيمية وخلق جو من الثقة من خلال السلوك الأخلاقي.

الفصل الثاني

دراسة حالة المؤسسة العمومية
والاقتصادية للإنارة والنظافة- تقرت-

تمهيد

بعد ما تم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة في الفصل الأول، يأتي الفصل الثاني الذي خصص للجانب التطبيقي للدراسة الذي تمحور حول دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري ، ونظرا للدور الاساسي الذي تلعبه المؤسسات العمومية في النشاط الاقتصادي ، حولنا في هذا الفصل التطبيقي تسليط الضوء على دور آليات حوكمة في الكشف و الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات العمومية، ولاختبار فرضيات البحث تم اختيار "المؤسسة العمومية والاقتصادية للإنارة والنظافة العمومية - بتقرت -، فتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، خصص المبحث الأول للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة في حين خصص المبحث الثاني لدور آليات الحوكمة الداخلية والخارجية في الحد من الفساد المالي والداري في المؤسسة العمومية والاقتصادية للإنارة والنظافة بتقرت .

المبحث الأول: نشأة المؤسسة المشتركة للإنارة والنظافة العمومية بين البلديات

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مطلبين، المطلب الأول: تقديم نشأة المؤسسة، وتعريفنا للمؤسسة العمومية محل الدراسة، وأخيرا توضيح دور آليات الحوكمة الداخلية والخارجية في المؤسسة العمومية والإقتصادية للنظافة-بتقرت-.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة العمومية والإقتصادية للإنارة والنظافة بتقرت

أولا: الإطار القانوني للمؤسسة.

المرسوم رقم 85 - 17 المؤرخ في 17 شعبان عام 1405 الموافق ل 07 ماي سنة 1985 يحدد شروط إنشاء المؤسسة العمومية والإقتصادية المشتركة بين البلديات وتنظيمها وعملها وبناء على تقرير وزير الداخلية والجماعات المحلية وبناء على دستور لا سما المادتان 15 و 152 منه وبمقتضى الأمر رقم 67 - 24 المؤرخ في 07 شوال عام 1386 الموافق ل 18 يناير سنة 1967 وبمقتضى الأمر 67 - 24 المتضمن القانون البلدي والمتضمن قانون الولاية وبمقتضى الأمر 76 - 101 المتضمن قانون الضرائب المباشرة.

يمكن أن تنشئ المؤسسة المشتركة بين البلديات وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وذلك من أجل تسيير مصالح عمومية ذات فائدة مشتركة بين البلديات وتنشأ المؤسسة البلديات المشتركة عن طريق تداول المجالس الشعبية البلدية المعنية وبعد الموافقة عليها:

- 1- من الوالي بالنسبة إلى المؤسسة التي بين البلديات تنتمي إلى ولاية واحدة
- 2- من وزير الداخلية والجماعات المحلية بالنسبة إلى المؤسسة التي تنشأ بين عدة بلديات تنتمي إلى ولايتين أو عدة ولايات¹.

ثانيا: مراحل نشأة المؤسسة العمومية والإقتصادية للإنارة والنظافة بتقرت

أنشأت المؤسسة وفق التسلسل الزمني الملخص في النقاط التالية:

- قرارات وزير الداخلية والجماعات المحلية بتاريخ 2016/01/21 ومن بينها إعطاء تعليمات إنشاء المؤسسة المشتركة للإنارة والنظافة العمومية لبلديات دائرة تقرت.
- مداولات البلديات الأربعة رقم 2016/07 بتاريخ 14 مارس 2016 بالموافقة على إنشاء المؤسسة المشتركة.
- قرار ولائي رقم 828 بتاريخ 2016/04/27 المتضمن إنشاء المؤسسة العمومية والإقتصادية للإنارة والنظافة العمومية والتي تكون تحت الوصاية المباشرة للوالي.
- قرار ولائي رقم 2428 مؤرخ في 2016/12/20 المتضمن تعيين المدير المسير للمؤسسة.
- تعيين عضوين ممثلين لكل بلدية في المجلس الإداري المشترك مهمته التسيير الجيد للمؤسسة.
- تخصيص مقر الحرس البلدي سابقا ببلدية النزلة كمقر للمؤسسة.
- تخصيص جزء من حظيرة بلدية تقرت كحظيرة للمؤسسة.

¹ الجريدة الرسمية، المرسوم رقم 117/85 المؤرخ في 17 شعبان 1405 الموافق ل 7 ماي 1985. ص 662-664

- تخصيص إعانة مالية بقيمة 20.000.000,00 دج من ميزانية الولاية لسنة 2017 كمنحة إنشاء وتجهيز.
- تخصيص إعانة مالية بقيمة 2.000.000,00 دج من ميزانية البلدية لسنة 2017 كمنحة إنشاء وتجهيز.
- تم بقرار من الإدارة المحلية وضع كل عتاد النظافة العمومية الموجود لدى البلديات الأربعة تحت تصرف المؤسسة.
- تم بقرار من الإدارة المحلية وضع كل عمال النظافة العمومية الموظفين لدى البلديات الأربعة تحت التصرف الإداري للمؤسسة.
- البدء منذ تاريخ 01/01/2018 بوضع مشاريع عقود لأشغال رفع النفايات المنزلية والشبيهة لدى البلديات الأربعة من أجل إبرامها.

المطلب الثاني: تعريف ومهام المؤسسة العمومية والاقتصادية للإنارة والنظافة العمومية

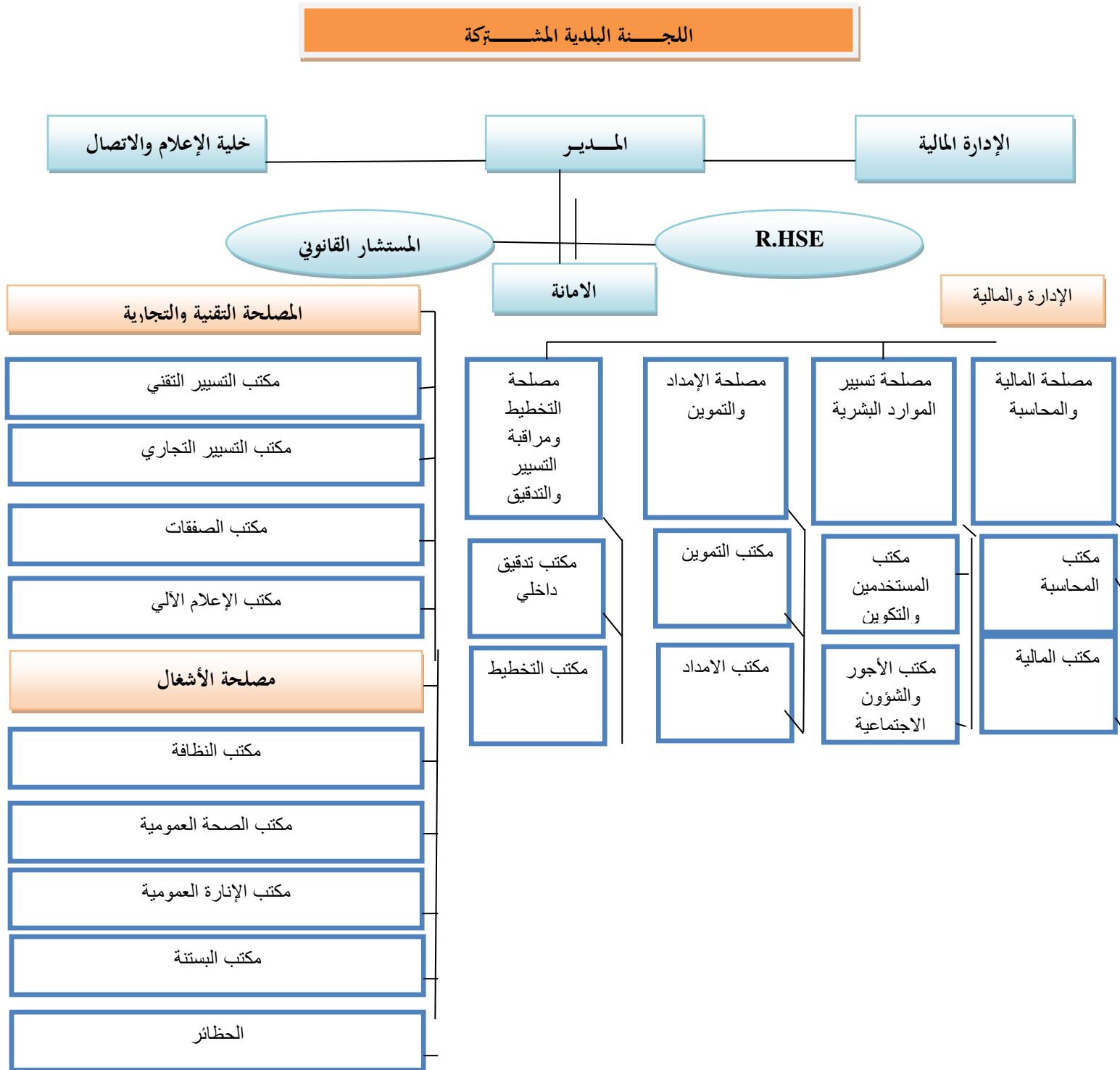
أولا تعريف المؤسسة:

هي مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري مشتركة بين بلديات دائرة تقرت (تقرت، النزلة، تبسبست، الزاوية العابدية) المسماة المؤسسة العمومية والاقتصادية للإنارة والنظافة العمومية ECLAIRT-NET-TGGT وتمتع بالاستقلال المالي والشخصية المعنوية سجلت في السجل التجاري تحت رقم: 17 ب 01254 - 30/00 بتاريخ 2017/01/12 بحيث تم الانطلاق الرسمي لنشاطها بتاريخ 17 مارس 2017 وتم تأسيسها وفق القرار الولائي رقم 828 المؤرخ في 27 أبريل 2016.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

والممثل في الشكل (1-2) التالي:

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: بناءً على مداونات البلديات الأربعة رقم 2016/07 بتاريخ 14 مارس 2016

فيما يلي شرح مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

1. مدير المؤسسة:

إطار مسير رئيسي بناء على عقد العمل المبرم مع اللجنة البلدية المشتركة.

- ينشط ويدير وينسق جميع هيئات المؤسسة حارسا باستمرار على بلوغ الفعالية المرجوة. يحدد الأهداف القريبة والمتوسطة والبعيدة المدى للمؤسسة ويخضعها لموافقة اللجنة البلدية المشتركة التي تضمن متابعتها.

- يتصور ويقترح ويضع التنظيم الرشيد المناسب لسير المؤسسة. يختار ويعين مساعديه المباشرين ويفوض لهم الصلاحيات الضرورية لممارسة مهامهم بعد استشارة اللجنة البلدية المشتركة.

- بعد حوصلة الحسابات الختامية وبرامج الاستثمار وتقديرات الميزانية ويقترح التوصيات المناسبة لها بعد دوريا الحالة المالية وحالات متابعة البرامج كما يقترح إجراءات تدابير ملائمة لها لتمثيل المؤسسة في أعمال الحياة المدنية منها إمكانية رفع الدعاوى القضائية.

إعداد وتحضير اجتماعات ومداومات اللجنة البلدية المشتركة.

- تنفيذ مداومات اللجنة البلدية المشتركة.

- إعداد مشروع الميزانية. متابعة تنفيذ ميزانية الاستثمار وتنفيذ ميزانية التسيير.

- إبرام وإمضاء العقود والصفقات والاتفاقيات مع الهيئات العمومية أو الخاصة الوطنية والأجنبية لحساب

المؤسسة.

- تعيين وعزل مستخدمي المؤسسة في إطار القوانين والتنظيمات باستثناء مستخدمي التأطير الذين يجب أن يخضعوا للموافقة

المسبقة للجنة البلدية المشتركة، مع وجوب احترام النظام الداخلي للمؤسسة.

- المحافظة على ممتلكات المؤسسة.

- يحضر بدون صون تداولي لجميع اجتماعات اللجنة البلدية المشتركة. إعداد القرارات الخاصة بالتنظيم والانضباط والتسيير العام للمؤسسة.

- ممارسة السلطة السلمية على جميع المستخدمين.

- إخضاع تقديرات الميزانية ومشاريع الاستثمار والحوصلة والحسابات الختامية لتأشيرة اللجنة البلدية.

2. مهام رئيس مصلحة الإدارة والمالية:

- إعداد المقررات والمذكرات وإشعارات المصلحة. متابعة كل ما يتعلق بالإدارة والمالية من مقررات إدارية وحسابات مالية وغيرها.

التنسيق بين مكتب المحاسبة والمالية ومكتب المستخدمين والتكوين والأجور. إعداد تقارير ثلاثية سنوية خاصة بالمصلحة¹.

¹ المحور التاسع من الاتفاقية الجماعية ص 42-44.

السهر على تطبيق النظام الداخلي والاتفاق الجماعي واحترام الانضباط العام داخل المؤسسة. إصدار أوامر الدفع تسديد الأعباء المالية التي هي على عاتق المؤسسة.

- المراقبة المالية والمحاسبية لكافة العمليات التي تكون المؤسسة طرفا فيها.
- إعداد الجرد الفعلي السنوي للعتاد المنقول للمؤسسة
- إعداد الموازنة الجبائية وتسيير الجباية والقيام بإحصائيات محاسبية دورية.

3. الأمانة:

تتمثل مهامه فيما يلي:

- تسيير مكتب المدير
- المكالمات الهاتفية. تسيير بريد المؤسسة.
- إيداع سجل الإمضاءات على مستوى المصالح والمكاتب بعد عرضه على مدير المؤسسة.
- التسجيل والتصنيف. تحرير المراسلات.¹

4. لجنة الوقاية الصحية والأمن في المؤسسة chs/e:

حسب المادة 115 من القانون الداخلي: تتكون لجنة الوقاية الصحية والأمن للمؤسسة.

- ثلاثة ممثلين عن المؤسسة ومسؤولين من طرف المدير ومنهم الرئيس.
- ثلاثة ممثلين عن المستخدمين معنيين من طرف لجنة المشاركة من بين ممثلي العمال وإذا تعذر ذلك من بين العمال المعنيين من طرف نقابة المؤسسة.

وحسب المادة 116:

تعقد لجنة الوقاية الصحية و الأمن للمؤسسة اجتماعات كل ثلاث أشهر ، يمكن أن يتم عقد الاجتماعات باستدعاء وبمبادرة رئيسها او من ممثلي العمال الأعضاء في اللجنة في دورة استثنائية عندما تفرض ذلك جسامه او استعجال المسائل المتعلقة بالوقاية الصحية والأمن ، تدون القرارات والتدابير المتخذة في محاضر اجتماعات .

إن المسائل المتعلقة بالوقاية الصحية والأمن على مستوى لجنة الوقاية الصحية والأمن يمكن أن تتعلق أساسا ب:

- إعداد سياسة المؤسسة في مجال الوقاية الصحية والأمن وطب العمل.
- دراسة كل أعمال الإعلام او التوثيق في تنمية وتدعيم الوقاية الصحية والأمن وطب العمل في مختلف هيئات المؤسسة²

¹ المحور التاسع من الاتفاقية الجماعية، مرجع سابق الذكر ص42-44 .

² النظام الداخلي للمؤسسة الفصل الثالث، لجنة الوقاية الصحية والأمن ص24.

5. مهام رئيس المصلحة التجارية التقنية: تتمثل مهامه فيما يلي:

- التنسيق بين المكتب التجاري التقني و مكتب الشؤون القانونية . دراسة الصفقات والاتفاقيات والطلبات من الناحية التقنية والقانونية. متابعة الصفقات إلى غاية نهاية الأشغال.
- ضمان إنجاز كافة الدراسات التي تدخل ضمن المشاريع الإنمائية للمؤسسة اقتراح أفكار تجارية تنفيذية أو قابلة للتنفيذ من أجل التحسين المستمر لنتائج المؤسسة. القيام بدراسات لمشاريع استثمارية (دراسات تقنية و اقتصادية) تحضير دوري لمخطط التسويق.
- البحث عن صفقات أخرى مع مؤسسات عامة أو خاصة أو محلات تجارية.
- التنسيق مع مصلحة المحاسبة والمالية في تحديد السعر الوحدوي ومع مصلحة الإمداد من حيث تسيير العتاد.

6. مهام رئيس الشؤون القانونية:

- الإطلاع على الجريدة الرسمية لمتابعة القوانين الجديدة أو المعدلة.
- مراجعة العقود والاتفاقيات المنجزة من المكتب التجاري من الناحية القانونية وإبداء الرأي فيها مع وضع الصيغة النهائية.
- تقديم التوجيهات في مراجعة العقود الرئيسية للإدارة في مختلف المجالات وكذا الخاصة بالزبائن عند الحاجة. لها . أن يكون همزة وصل بين المؤسسة ومحامي المؤسسة.
- المتابعة القانونية للصفقات المبرمة بين المؤسسة والبلديات والمتعاملين.
- تقديم الاستشارة القانونية للمؤسسة بكافة أنواعها التجارية المدنية، الجنائية، الاجتماعية والإدارية.

7. مهام رئيس مصلحة الأشغال:

- تتمثل مهامه فيما يلي:
- تسيير حقوق الملكية للمؤسسة فيما يخص حماية العقارات والمنقولات، التنسيق بين مكتب الأشغال والإمداد.
- مكلف بمتابعة الأشغال التي تقوم بها المؤسسة (النظافة، الإنارة المساحات الخضراء (...صيانة عتاد المؤسسة وكل ماله علاقة بإنجاز المشاريع.
- التخطيط التقني لتحقيق أهداف المؤسسة.
- موافقة المخططات وملفات التنفيذ. تقديم المساعدة لفرق الأشغال المهنية . وضع خطة العمل من الناحية المادية والمالية.
- القياس والتسيير والتحقق.
- المراقبة والمتابعة وتقديم التقارير الخاصة بها.
- تقديم تقارير شهرية سداسية حول الأشغال المنجزة بالمؤسسة. السهر على تنفيذ المشاريع وفق المخططات المدروسة والمصادق عليها. إبداء الرأي في المشاريع.

المراقبة العملية لجميع الورشات الخاصة بالمؤسسة¹.

- مراقبة تنفيذ المشاريع ومدى مطابقتها مع الدراسة المصادق عليها. متابعة فرق الدراسات التي تكون المؤسسة طرفا فيها إلى حين إتمام إنجازها.

8. مهام رئيس مكتب المحاسبة والمالية:

تتمثل مهامه فيما يلي:

- المراقبة المالية و المحاسبية لكافة العمليات التي تكون المؤسسة طرفا فيها إعداد جداول الجرد المحاسبي السنوي للعتاد المنقول للمؤسسة إعداد الموازنة الجبائية و تسيير الجباية القيام بإحصائيات محاسبية دورية.
- المحاسب المعتمد تنفيذ ومتابعة العمليات المالية للمؤسسة بالتنسيق مع السهر على حسن تسيير الموارد المالية توجيه النفقات وإدارة تسييرها و مسك العروض.
- إعداد المخطط المالي للمؤسسة.
- القيام بجميع العمليات المحاسبية بين المؤسسة و البنك و مصالح الضرائب و صندوق الضمان الاجتماعي والصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر و المتعاملين.
- إعداد الميزانية التقديرية و الحسابات النهائية للمؤسسة.
- القيام بعمليات الإيداع و إجرائها بأوامر الدفع الخاصة بالمشاريع المقدمة من طرف المتعاملين أو الزبائن . تنفيذ عمليات السحب والإيداع للأموال إعداد تقارير دورية لحركة دخول و خروج الأموال. إعداد وصولات الدفع ومسك الدفتر الخاصة بالعملية.

9. مهام رئيس مصلحة الإعلام والاتصال:

- الإعلام عن نشاطات المؤسسة.
- مسك صفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسة؛
- إعلام المواطنين بمواقيت رفع القمامة.

ثانيا: مهام المؤسسة العمومية والإقتصادية للإنارة والنظافة العمومية والإقتصادية- بتقرت-

مؤسسة الإنارة والنظافة العمومية والإقتصادية هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري مشتركة بين بلديات دائرة تقرت (تقرت، النزلة، تسبست، الزاوية والعبادية)، تتمتع بالاستقلال المالي والشخصية المعنوية، حيث تم الانطلاق الرسمي لنشاطها بتاريخ 17 مارس 2017، من بين مهام المؤسسة رفع النفايات المنزلية وما شابهها والإنارة العمومية والمساحات الخضراء إضافة إلى حفظ الصحة العمومية، وهذا بغرض تفويض المرفق العام

¹ المحور التاسع من الاتفاقية الجماعية، مرجع سابق الذكر ص42-44.

بحكم طابع البلدية، إضافة إلى تحسين مستوى النظافة والإنارة العمومية، لكن المؤسسة حاليا النشاط المكلفة به من طرف البلدية رفع النفايات المنزلية، فالمؤسسة تسعى دائما إلى تطوير عمل رفع النفايات على مستوى البلديات.

1. تسيير النفايات:

تتولى المؤسسة التكفل بالحفاظ على نظافة المدينة وتسيير النفايات بمختلف أنواعها، وكذا الصحة العمومية وتحسين الإنارة العمومية للمدينة، وتوسيعها لتشمل كل التجمعات السكانية والعمل على تطوير أساليب هذا المرفق العام، وتتم عملية تسيير النفايات على النحو التالي:

- رفع النفايات المنزلية الصلبة ونقلها إلى مركز الفرز والردم.
- رفع النفايات الناتجة عن النشاط التجاري.
- رفع النفايات الناتجة عن النشاط الصناعي والحرفي العادية في حدود ما يسمح به القانون.
- رفع النفايات الخضراء.
- رفع النفايات المعيقة (أثاث مستعمل، لوازم مستعملة).
- رفع النفايات الهامدة (ردوم، رمل وحصى).
- رفع النفايات الخاصة (المستشفيات) في حدود ما يسمح به القانون.
- تجهيز وتسيير حظيرة الحاويات للمؤسسة.
- وضع حيز التنفيذ المخطط التوجيهي للنفايات الصلبة المنزلية ومناطق النشاط الاقتصادي.
- وضع وتسيير البرامج التحسيسية المختلفة.¹

2. شبكة الإنارة العمومية:

- تسيير شبكة الإنارة العمومية.
- صيانة شبكة الإنارة العمومية.
- توسيع شبكة الإنارة العمومية.

¹ مداولات البلديات الاربعة رقم 07/2016، بتاريخ 14 مارس 2016 بالموافقة على انشاء المؤسسة المشتركة

3. التطهير والصحة العمومية:

- مكافحة الحشرات الضارة.
- مكافحة القوارض والزواحف.
- مكافحة الحيوانات المتشردة.

4. المساحات الخضراء والأشغال الغابية:

- تهيئة المساحات الخضراء.
- تهيئة المساحات المسقية وتصريف المياه.
- الأشغال الغابية واستغلال الغابات.
- الأشغال الفلاحة والمعالجات النباتية الصحية.

5. الكنس:

- كنس الطرقات.
- كنس الأرصفة ومناطق الراجلين.
- كنس الساحات والفضاءات العمومية.

6. الغسل:

- غسل الطرقات والشوارع الرئيسية.
- غسل الساحات والفضاءات العمومية.
- غسل الأرصفة.
- غسل السلالم بجميع أنواعها.
- نظافة المرافق العمومية بما فيها المساجد، مدارس، مقابر وكل الأملاك التابعة للبلديات والمؤسسات ذات الطابع العمومي.
- تنظيف الجدران الواقية العمومية.¹

المبحث الثاني: الآليات الداخلية والخارجية للحكومة لمؤسسة العمومية للإنارة والنظافة العمومية-بتقرت

يعد الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات العمومية بصفة عامة، ويتمثل الفساد المالي والإداري بالمكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع، وعليه وجب تطبيق آليات الحوكمة الداخلية والخارجية للحد من هاته الظاهرة.

¹. مداولات البلدية الاربع 07/2016، نفس المرجع سابق الذكر

المطلب الأول: الآليات الداخلية للحوكمة لمؤسسة العمومية للإدارة والنظافة العمومية-بتقرت

أكسبت حوكمة المؤسسات الكثير من الاهتمام في جميع دول العالم، وقد بدأت الجهود لغرس حوكمة المؤسسات في المؤسسات العمومية لما لاقته من الاهتمام مؤخرًا، وهذا ما لوحظ من خلال المبادئ التي خصصت لها، وفي هذا المبحث سيتم عرض عدد من آليات حوكمة المؤسسات التي تم صياغتها لسباق المؤسسة العمومية والإقتصادية، حتى يتبين لنا الميزة بينها وبين آليات حوكمة المؤسسات، واعتمدنا إلى تقسيمها بين آليات داخلية وخارجية.

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

أولاً: مجلس الإدارة (لجنة البلدية المشتركة)

تدير المؤسسة حسب المادة 08 من مرسوم رقم 85 - 17 المؤرخ في 17 شعبان 1405 الموافق لـ 07 مايو 1985 لجنة بلدية مشتركة وتصادق عليها السلطة الوصية وتتكون اللجنة البلدية المشتركة من مندوبين عن كل بلدية شريكة مدة مهام المندوبين هي نفس مدة مهام المجلس الشعبي البلدي الذي اختارهم.

وحسب المادة 11: تنشط اللجنة البلدية المشتركة عمل المؤسسة البلدية المشتركة وتوجهه وتنسقه وتراقبه.

وبهذه الصفة فهي تتداول في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها في المسائل الآتية على الخصوص:

- تنظيم المؤسسة البلدية المشتركة وسيرها العام ونظامها الداخلي.
- الهيكل الإداري وجدول المستخدمين.
- الميزانية والحسابات.
- شراء العقارات وبيعها وتأجيرها.
- الشروط العامة لإبرام اتفاقيات وصفقات وغير ذلك من المعاملات التي تلزم المؤسسة.

وتخضع مداورات اللجنة البلدية المشتركة لنفس شروط الصحة القانونية والبطالان والإلغاء القانوني والطعن المنصوص عليه في الأمر رقم 67 - 24 المؤرخ في 18 يناير 1967.

- وتجتمع اللجنة في دورة عادية مرة كل شهر.
- تجتمع وجوبا بطلب من الوالي أو نصف أعضائها على الأقل.
- تجتمع كلما تطلب ذلك شؤون المؤسسة ويستدعيها مديرها الذي يعد جدول الأعمال.

ولا تصح مداورات اللجنة إلا بحضور نصف أعضائها على الأقل وإذا لم يتوفر النصاب يعقد اجتماع آخر في ظرف 8 أيام وتكون مداوراتها صحيحة حينئذ مهما كان عدد أعضائها الحاضرين.

و تتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة و يكون صوت المدير مرجحا في حالة تساوي الأصوات ، و تسجل المداورات في محاضر يوقعها رئيس الجلسة و كاتبها و يكون رئيس اللجنة البلدية المشتركة هو مدير المؤسسة الذي يعين بقرار من السلطة الوصية

بناء على اقتراح من اللجنة البلدية المشتركة و هو المسؤول عن سير المؤسسة يسهر على تطبيق تنظيم المصلحة و يمارس سلطة الإشراف الإداري على المستخدمين.

ثانيا: التدقيق الداخلي

من خلال الدراسة المبدئية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة العمومية والاقتصادية للإنارة والنظافة العمومية لاحظنا اعتماد على التدقيق الداخلي على غيرها من الآليات لكشف الثغرات والاختلالات المالية والإدارية. يعتبر التدقيق الداخلي من أهم الأدوات التي تستخدم للتحقق من الالتزام بالإجراءات الداخلية للمؤسسة . فهو نشاط مستقل موضوعي واستشاري مصمم لزيادة وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم، حيث يوجد بالمؤسسة وحدة خاصة بالتدقيق يشرف عليها مدقق من داخل المؤسسة والذي يتولى مهمة الرقابة والمتابعة وضمان نزاهة ومصداقية والذي يكون على علاقة مباشرة مع مجلس الإدارة بالإضافة تمتعه بكامل الصلاحيات التي تخوله ممارسة وظيفته وتسمح له برفع تقارير محايدة عن العمليات المالية والإدارية التي تتم داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى يجب أن يتمتع المدقق بأخلاقيات العمل والقواعد السلوكية:

1) النزاهة: وتتضمن النزاهة القواعد التالية:

- يجب على المدقق الداخلي أداء عمله بأمانة وحذر ومسؤولية.
- يجب على المدقق الداخلي المحافظة على القانون وأن يتوقع اكتشاف أي أفعال بواسطة القانون.
- يجب على المدقق الداخلي ألا يشارك في أي نشاط غير قانوني وتكون معيبة لمهنة المدقق الداخلي.
- يجب على المدقق الداخلي أن يحترم ويساهم في تحقيق الأهداف الشرعية والأخلاقية للمؤسسة.

2) الموضوعية:

- يجب على المدقق الداخلي ألا يشارك في أي نشاط أو علاقة ربما قد تضعف أو يفترض أن تضعف تقسيمه الغير متحيز
- يجب على المدقق الداخلي ألا يقبل أي شيء ربما قد يضعف أو يفترض أن يضعف حكمه المهني.
- يجب على المدقق الداخلي الإفصاح على كل الحقائق المادية التي تعرف إليها أثناء قيامه بواجباته و التي إذا لم يتم الإفصاح عنها قد تؤدي تقاريره المعدة عن الأنشطة التي يرجعها.

3) السرية:

- يجب على المدقق الداخلي أن يكون عاقل باستخدام وحماية المعلومات التي يحصل عليها أثناء قيامه بواجباته.
- يجب على المدقق الداخلي ألا يستخدم المعلومات لأي مكسب شخصي، وبأي أسلوب لا يتفق مع القانون أو يضر بالأهداف الشرعية وأخلاقية للمؤسسة.

4) الكفاءة المهنية:

- يجب على المدقق الداخلي أن يؤدي خدماته بالخبرة والمعرفة والمهارات اللازمة.
- يجب على المدقق الداخلي أن يؤدي خدمات التدقيق الداخلي لما يتماشى مع معايير الممارسة المهنية.

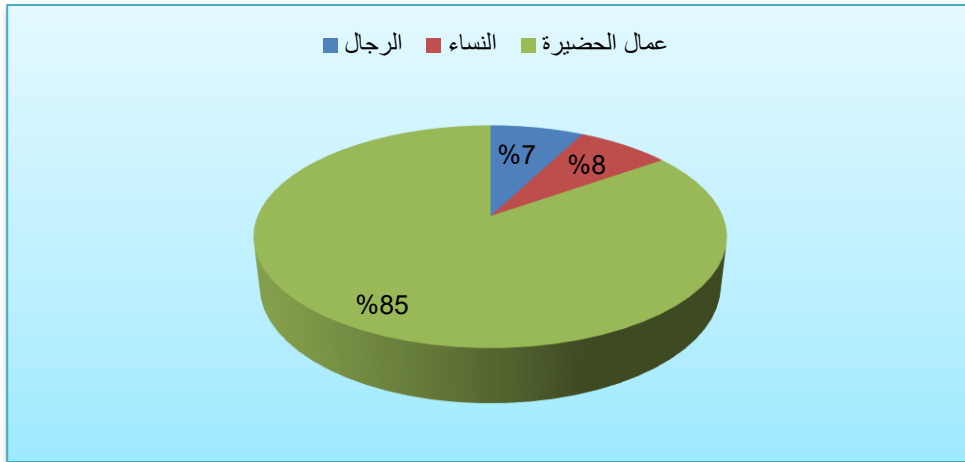
- يجب على المدقق الداخلي أن يعمل على تحسين كفاءة وجودة خدماته باستمرار.
- ومنه للحفاظ على ثقة الجمهور في مصداقية المدقق الداخلي فإنه تبع عليه التمسك بمعايير السلوك الأخلاقي والتي تضمن توفر النزاهة والموضوعية والسرية والكفاءة المهنية كما يجب الالتزام بمعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي يلتزم من خلاله المدقق الداخلي بمهامه الوظيفية باتجاه المؤسسة.

ثالثا: لجنة التعيينات:

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين التي تتلاءم مهارتهم وخبرتهم مع مهارات وخبرات المحددة من الشركة، وتتكون لجنة التعيينات بالمؤسسة من أعضاء يتم تعيينهم من لجنة المشتركة وهم رئيس مصلحة الموارد البشرية ورئيس مصلحة الأشغال لتوظيف من بين أفضل المرشحين التي تتلاءم مهارتهم وخبرتهم مع المهارات المحددة من المؤسسة ولضمان الشفافية تم تعيين من مفتشية العمل عضو في لجنة التعيينات ومن مهامها وواجباتها:

- أن تقوم لجنة التعيينات في المؤسسة مع لجنة المشتركة بوضع المهارات والخبرات المطلوبة توفرها في الموظفين المطلوبين.
 - يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة لتعيين بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين
 - على أن تقوم اللجنة بإعلان عن الوظيفة المطلوبة إشغالها و دعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.
- حيث بلغ عدد العمال في هذه المؤسسة لعام 2023 هو 118 عامل ينقسمون ما بين ذكور وإناث وصنف آخر يطلق عليهم عمال الحظيرة. وعليه تم وضع التمثيل البياني لعدد عمال المؤسسة، كما هو مبين في الشكل (2-1).

الشكل رقم (2-2) نسبة عمال المؤسسة حسب التقسيم المعتمد

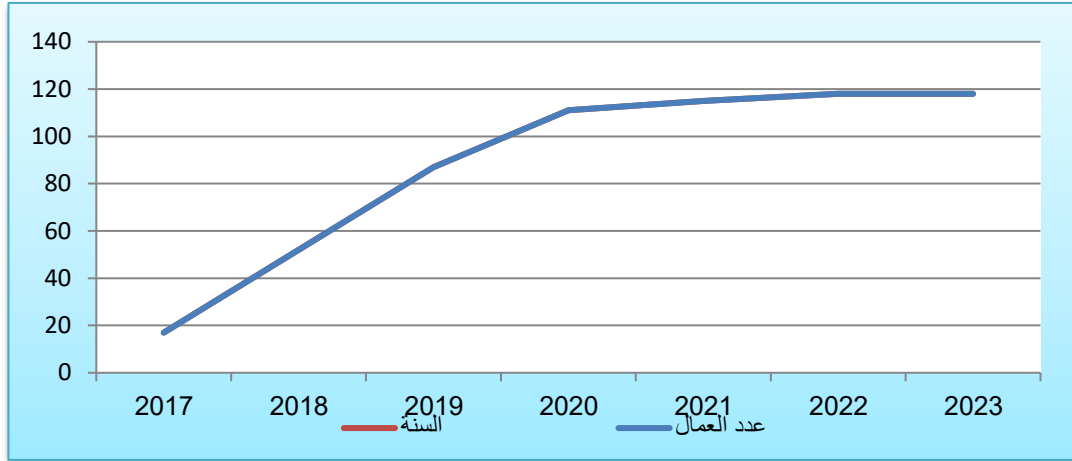


المصدر: المؤسسة العمومية والاقتصادية للإنارة والنظافة العمومية

الشكل البياني (2-2) يمثل نسبة عمال المؤسسة من المجموع الإجمالي للعمال 118 عامل، منهم 9 ذكور حيث بلغت نسبتهم 7%، وعدد الإناث 9 بلغت نسبتهم 8%، والباقي 85% لعمال الحظيرة.

كما يمكن توضيح الزيادة في عدد عمال المؤسسة من سنة 2017 إلى غاية 2023 بناء على المنحنى البياني للشكل (2-3)

الشكل (2-3) الزيادة في عدد عمال المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات المؤسسة

من خلال المنحنى البياني لشكل (2-3) المتعلق بزيادة عدد عمال المؤسسة، نلاحظ زيادة في عدد العمال خلال الأربع سنوات الأولى، مند بداية نشاطها لسنة 2017 كانت بداية المؤسسة بـ 17 عامل ومن بينهم جدير المؤسسة وعامل في الإدارة، و15 عامل حظيرة لثلاث بلديات كل بلدية 5 عمال، في حين زاد عدد العمال ليرتفع إلى 35 عامل لسنة 2018 يتوزعون إلى 2 نساء و3 رجال للإدارة و30 عامل حظيرة وزيادة 10 عمال لكل بلدية ونفس الشيء لسنة 2019. لسنة 2020 تعاقدت المؤسسة مع بلدية تقرت حيث تم توظيف 240 عامل حظيرة، بقي زيادة لعدد العمال إلى غاية 2022 ليثبت في سنة 2023، ولكن مع وجود نية لتوظيف عمال إدارة لنقص في العمال من هذا الجانب.

المطلب الثاني: آليات الخارجية للمؤسسة العمومية للإدارة والنظافة العمومية - تقرت -

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة، والضغط التي تمارسها المنظمات الدولية المهمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة. ومن الأمثلة على هذه الآليات :

أولاً: منافسة سوق المنتجات

فهي عبارة عن آلية تهمد سلوك الإدارة خاصة إذا وجدت سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا و تعد المنافسة سوق المنتجات (الخدمات) أحد أهم الآليات الخارجية للمؤسسة و ذلك إن لم تقم الإدارة بواجباتها بالوجه الصحيح فإنها تتعرض إلى خسائر سوف يصنف على أنه فشل المؤسسة.

و تعتبر مؤسسات خاصة أخرى في النظافة وشريكات كسونلغاز والكهريف في الإنارة كمنافس للمؤسسة العمومية للإدارة و النظافة العمومية .

ثانيا: القوانين والتشريعات

ويعد من أهم الآليات الخارجية للحكومة ويعد النظام الداخلي للمؤسسة والاتفاقية الجماعية للعمل هما أهم قوانين الخاصة بالمؤسسة العمومية والاقتصادية للإنارة والنظافة العمومية.

1) النظام الداخلي للمؤسسة:

وهو النظام الداخلي للقواعد المتعلقة بالتنظيم التفي للعمل والوقاية الصحية والأمن وطب العمل والانضباط طبقا لتشريع العمل. يحدد هذا النظام الداخلي القواعد المتعلقة بالتنظيم التفي للعمل والوقاية الصحية والأمن و طب العمل و الانضباط طبقا لتشريع العمل.

كل أحكام هذا النظام الداخلي التي تصبح متعارضة مع الأحكام التشريعية و التنظيمية الجديدة تكون لاغية و عديمة الأثر بالتالي تؤدي إلى إلزامية تعديل هذا النظام الداخلي حتى يتطابق معها لا ينبغي اعتبار هذا النظام الداخلي مجموعة من الالتزامات والممنوعات السلطوية أو الاعتبارية، بل يجب اعتباره كقانون مبدئي وقواعد للسلوك تحظى بقبول مشترك بين المؤسسة والعمال لتشجيع الانسجام في علاقة العمل وكذا المحافظة على التوازن العام لسير المؤسسة.

يتعلق الأمر إذا بمبادئ للوقاية والإقناع أكثر منها بسلوكيات توجيهية أو تدابير قهرية.

من أجل ذلك ، فإن هذا النظام الداخلي يحدد مسؤوليات كل فرد ، و يحدد العلاقات على أسس واضحة في إطار منسجم مع احترام وظيفة الإدارة ، السلطات المخولة المسؤولين التسلسليين و كذا كرامة جميع العمال يتشكل النظام الداخلي الركيزة الأولى لعلاقات عمل سليمة ومنسجمة مبنية على إعلام متبادل، منتظم وأمين وكذا تسيير شفاف لعلاقات العمل.

يهدف أخيرا وفي منأى عن كل وضعية، كل مصلحة ظرفية أو ذاتية، إلى إرساء روح الضمير والمسؤولية بغرض الحفاظ على المؤسسة بوصفها أداة للإنتاج ومشروعاً اجتماعياً وملكية مشتركة.

وضع هذا النظام الداخلي تطبيقاً للأحكام التشريعية السارية المفعول لاسيما:

- القانون رقم : 88/07 المؤرخ في 26 يناير 1988 المتعلق بالوقاية الصحية و الأمن و طب العمل
- القانون رقم: 90/02 المؤرخ في 6 فيفري 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية للعمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، المعدل والمتمم.
- القانون رقم : 90/03 المؤرخ في 6 فيفري 1990 المتعلق بمفتشية العمل .
- القانون رقم: 90/04 المؤرخ في 6 فيفري 1990 المتعلق بالنزاعات الفردية للعمل، المعدل والمتمم.
- القانون رقم: 90/11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم.
- المرسوم رقم: 82/300 المؤرخ في 4 سبتمبر 1982 المحدد لشروط توظيف المكون في المؤسسة ونشاطه وأجرته المعدل والمتمم.

- المرسوم التنفيذي رقم : 90/290 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990 المتعلق بالنظام الخاص لعلاقات العمل المتعلق بمسيري المؤسسات.
- المرسوم رقم: 93/54 المؤرخ في 16 فيفري 1993 المحدد لبعض الواجبات الخاصة المطبقة على الموظفين والأعوان العموميين التابعين للهيئات الإدارية والإدارات العمومية وكذا عمال المؤسسات العمومية.
- المنشور التطبيقي رقم: 03 المؤرخ في 4 ماي 1993 الوارد عن السيد رئيس الحكومة التعليمية الوزارية المشتركة رقم: 384م. و.م المؤرخة في 10 مايو 1993 المتعلقة بكيفيات تطبيق المرسوم رقم: 03/54 المذكور أعلاه
- القانون 11/10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية.
- المرسوم التنفيذي 85/117 المؤرخ في 07 مايو 1985 المحدد لشروط إنشاء المؤسسة العمومية والإقتصادية المشتركة بين البلديات تنظيمها وعملها.

(2) الاتفاقية الجماعية للعمل:

أبرمت هذه الاتفاقية بين المؤسسة العمومية والاقتصادية للإنارة والنظافة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وأعضاء المجلس النقابي للمؤسسة التابعين للإتحاد العام المحلي للعمال الجزائريين ويحتوي على 163 مادة و10 محاور.

- المحور الأول: الموضوع والأحكام العامة.
- المحور الثاني: حقوق وواجبات الأطراف المتعاقدة.
- المحور الثالث: علاقات العمل الفردية.
- المحور الرابع: سياق المسار المهني.
- المحور الخامس: عن تقليص عدد العمال.
- المحور السادس: النزاعات الفردية والجماعية وتسويتها.
- المحور السابع: عن الحق في ممارسة الإضراب (الحد الأدنى من الخدمة).
- المحور الثامن: الخدمات الاجتماعية.
- المحور التاسع: تصنيف منصب العمل أجرة العامل نظام التعويضات.
- المحور العاشر: أحكام ختامية.

ثالثا: تدقيق والمراجعة الخارجية

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في مساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات ويعتبر التدقيق الخارجي من أهم الآليات لحوكمة جيدة لشركات إذا ساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المسألة والنزاهة وتحسين العمليات فيها حيث ينصب المدقق الخارجي للإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركة تعمل وفقا للنظم والضوابط التي يجب أن تعمل ضمنها كما يفيد في اكتشاف ومنع الفساد المالي والإداري فتدقيق الخارجي هو عملية فحص انتقادي للأنظمة الرقابة الداخلية والمبانيات والدفاتر والسجلات والفواتير المالية لسنة مغلقة.

تكون من طرف محافظ حسابات تقوم بتعيينه الشركة من اجل تدقيق حساباتها الذي يكون له رأي محايد ليس له صلة بأي من العاملين والإداريين والذي يعد:

✓ تقرير عام.

✓ تقرير خاص وفقا للقانون 15- 01 ليوم 29 جوان 2010 المتعلق بمهام الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد والمرسوم التنفيذي رقم 11- 202 ليوم 26 ماي 2011 الذي يحده معاييرها نحافظ الحسابات وأشكال وأجال إرسالها بالإضافة إلى القرار رقم 30 ليوم 24 جوان 2013 الذي يحتوي معايير التقارير الذي يتعين على محافظ الحسابات التقيد بها في إطار ممارسة مهامه وهم كآآتي:

- التقرير بخصوص المزايا الخاصة الممنوحة للعمال: طبقا لرقم القرار 30 ليوم 24 جوان 2013 ، والذي يحدد محتوى معايير التقارير التي يتعين على محافظ الحسابات التقيد بها. فهذا التقرير عبارة عن المزايا الممنوحة للعمال خلال السنة المالية. (أنظر الملحق4)

- التقرير الخاص حول الاتفاقيات المنظمة : طبقا للمادة 628 من القانون التجاري أحكام المادة 25 فقرة 3 من القانون 01/10 الصادر في جوان 2010 المتعلق بخبير المحاسبة والمحاسب المعتمد ومحافظ الحسابات، هو الاتفاقيات المنظمة لخلاف تلك المتعلقة بالعمليات الجارية والمبرمة في ظل الظروف العادية. (أنظر الملحق رقم 6)

- التقرير الخاص حول تفاصيل أعلى خمس تعويضات: طبقا للمادة 628 من القانون التجاري أحكام المادة 25 فقرة 4 من القانون 01/10 الصادر في جوان 2010 المتعلق بخبير المحاسبة والمحاسب المعتمد ومحافظ الحسابات، هو التقرير حول تفاصيل اعلي خمس أجور خلال السنة المالية. (أنظر الملحق رقم 7).

- التقرير الخاص حول تطور نتيجة السنوات الخمس الأخيرة: طبقا للمادة 628 من القانون التجاري أحكام المادة 25 فقرة 6 من القانون 01/10 الصادر في جوان 2010 المتعلق بخبير المحاسبة والمحاسب المعتمد ومحافظ الحسابات، هو تقرير خاص عن تطور النتيجة خلال خمس سنوات الماضية. (أنظر الملحق رقم 9)

- تقرير خاص عن مراقبة عملية الجرد: المادة 10 من القانون التجاري تحث على التقرير الخاص بالجرد المادي فهي التزام قانوني. (أنظر الملحق رقم 11).

- تقرير خاص حول تقرير التسيير: وفقا للمادة 715 مكرر من القانون التجاري يكون التقرير حول تقرير التسيير الذي يعده المسير. (أنظر الملحق رقم 12).

- تقرير خاص بالمراقبة الداخلية: وفقا للمادة 9-10-11 من القانون التجاري والمادة 20 من القانون 11/07 المؤرخ في 25/ 11/ 2007 المتعلق بالنظام المالي والمحاسبي، يكون تقرير خاص بالمراقبة الداخلية والمتمثل في

- الالتزام بمسك الدفاتر القانونية، وهي دفتر اليومية، ودفتر الجرد، دفتر الأجور، إضافة إلى سجلات مفتشية العمل. (أنظر الملحق رقم 5).

خلاصة الفصل الثاني:

بناء على ما تم تناوله في هذا الفصل تخلص الباحث إلى أن بالرغم من إجماع الباحثين على تصنيف آليات الحوكمة إلى آليات حوكمة داخلية وآليات حوكمة خارجية ، إلا أن هناك خلاف فيما يتعلق بالآليات التي تحتويها كل فئة، ومدى كفاءة وفعالية هذه الآليات، فقد حاولنا تبين دور آليات الحوكمة في المؤسسات العمومية للإنارة والنظافة العمومية ، في حين تبين لنا الأهمية والدور الفعال الذي تلعبه لجنة المشاركة(مجلس الإدارة) في الشروط العامة لإبرام اتفاقيات و صفقات و غير ذلك من المعاملات التي تلزم المؤسسة.

والتدقيق الداخلي حيث يعتبر التدقيق الداخلي من أهم الأدوات التي تستخدم للتحقق من الالتزام بالإجراءات الداخلية للمؤسسة. فهو نشاط مستقل موضوعي و استشاري مصمم لزيادة و تحسين فعالية إدارة المخاطر و الرقابة و عمليات التحكم، حيث يوجد بالمؤسسة وحدة خاصة بالتدقيق يشرف عليها مدقق من داخل المؤسسة و الذي يتولى مهمة الرقابة و المتابعة و ضمان نزاهة و مصداقية و الذي يكون على علاقة مباشرة مع مجلس الإدارة بالإضافة.

فهذان الآليتين الأكثر فعالية في المؤسسة محل الدراسة لمكافحة الفساد المالي والإداري والايجابيات الناتجة عنهما.

لكن هذا لا يمنع القول أن الاعتماد على هاتين الآليتين دون غيرهم من الآليات الداخلية والخارجية يكفي لمكافحة الفساد والقضاء عليه، خصوصا مع تطور أساليب الغش والتهرب من المسؤولية والتطور التكنولوجي الحاصل في حقل الجريمة والفساد.

الختامة

يعتبر القطاع العام في أي دولة مقصد طالبي الخدمة العمومية، وتختلف أهمية هذه الأخيرة من دولة إلى أخرى، ومن هنا بدأ أغلبية الباحثين والمفكرين في البحث عن آليات جديدة تهدف إلى بعث حوكمة المؤسسات العمومية، وقد حاولت هذه الدراسة البحث في الإشكالية التالية "ما هو دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسة العمومية والإقتصادية - بتقرت-؟" وتم اختبار مجموعة فرضيات:

- ✓ الفرضية الأولى : تحتل مبادئ حوكمة الشركات وممارستها أهمية كبيرة خاصة بعد ظهور الأزمات المالية حيث أنها تمنح المؤسسات مختلف المبادئ والقواعد التي تسمح بإدارتها بشكل جيد وبالتالي تزيد من مصدقيتها وكفاءتها.
- ✓ الفرضية الثانية: تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في مختلف المجالات أدى إلى إفلاس العديد من الشركات.
- ✓ الفرضية الثالثة: أن مختلف الآليات الداخلية والخارجية للحكومة لها دور كبير في الحد من الفساد المالي والإداري.

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، نذكرها في النقاط الآتية:

- يعد تحسين ممارسات الحوكمة في المؤسسات العمومية عنصرا أساسيا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وللقيام بذلك، يجب أن تدار هذه المؤسسات من خلال نظام حوكمة يتسم بالفاعلية والشفافية والمسؤولية. ولا يمكن تبني هذا النظام إلا من خلال جملة من الآليات يتم صياغتها لسياق المؤسسات العمومية وهو ما يثب صحة الفرضية الثالثة.
- إن المرجعية الأولى عند وضع قواعد حوكمة المؤسسات العمومية، في أي بلد، يجب أن تكون المبادئ التوجيهية التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية، لأنها غطت أهم الجوانب لنجاح أي مؤسسة عمومية، مما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- يساعد الالتزام بمبادئ الحوكمة وقواعدها من قبل الشركات في التقليل من فرص ارتكاب الغش والفساد المالي والإداري، مما يثبت صحة الفرضية الأولى والثانية.
- تعتبر الآليات الداخلية والخارجية للحكومة وسيلة ناجعة وفعالة في الحد من الفساد المالي والإداري تثبت صحة الفرضية الثالثة.
- يعتبر التدقيق الداخلي ولجنة المشاركة هم أهم آليتين المعتمدة في المؤسسة العمومية والإقتصادية للإنارة ونظافة العمومية بتقرت، مما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- تنحصر آليات المؤسسة العمومية والإقتصادية للإنارة والنظافة العمومية بتقرت في الآليات الداخلية والخارجية منها والاعتماد على آليتين غير كافي للحد من الفساد والغش..
- تكوين مجلس إدارة المؤسسة العمومية والإقتصادية للإنارة والنظافة العمومية بتقرت من أعضاء مستقلين غير تنفيذيين كما هو في متطلبات الحوكمة مما يثبت صحة الفرضية الأولى.

توصيات:

- يتم تطبيق الحوكمة من خلال جملة من الآليات ولهذا ينبغي أن يكون هناك تركيز كبير على تعزيز آليات الحوكمة. وفي هذا السياق يجب تعزيز قانون الشركات بمجموعة من القواعد تستند إلى مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية هي الآلية الأنجع والأنسب، إذ تتضمن قوانين إلزامية تفرض على المؤسسات العمومية بقوة القانون، وعليه فإن المؤسسات العمومية تكون ملزمة بتبني مبادئ الحوكمة؛
 - ضرورة حوكمة القطاع العام (المؤسسات العمومية لإصلاحه بما يساهم في بنائه على أسس قوية وزيادة مساهمته في عملية التنمية باعتباره الأولى في قيادة قاطرة التنوع الاقتصادي المستدام؛ ينبغي إصدار دليل حوكمة خاص بالمؤسسات العمومية الجزائرية، ويجب مراعاة في إعدادها الطبيعة الخاصة للمؤسسات العمومية الجزائرية وكذلك الاقتداء بالمبادئ التوجيهية الصادرة عن منظمة OCDE والاستفادة من تجارب الدول الأخرى.
 - ضرورة أن تقوم جهة معينة بمتابعة ومراقبة ممارسة الحوكمة في الشركات ومجتمع الأعمال وإلزامهم بتطبيق مبادئها وكذا نقل تجارب الدول في هذا المجال وإيجابياته.
 - ضرورة اعتماد آليات حوكمة الشركات الداخلية والخارجية منها وذلك لغرض الحصول على تقارير مالية تتصف بالثقة والمصادقية؛
 - ضرورة إصدار قوانين صارمة ضد الفساد المالي والإداري والمسألة الجديدة لمرتكبيه.
 - ضرورة إعادة تنظيم التدقيق الداخلي كذا لجنة التدقيق في المؤسسة العمومية والإقتصادية للإنارة والنظافة العمومية بتقررت مما يضمن استقلاليتها وكفاءة وفعالية عملياتها.
 - ضرورة تفعيل دور المراجع الخارجي من خلال تقديم جميع المستندات الخاصة بالمؤسسة العمومية والإقتصادية للإنارة والنظافة العمومية بتقررت لحوكمة متكاملة لأنها آلية ضرورية للحوكمة.
 - ضرورة تفعيل دور مجلس الإدارة (لجنة المشاركة البلدية) للمؤسسة العمومية للإنارة والنظافة العمومية بتقررت في مجال الحوكمة وذلك من خلال جعل الاجتماع دوري كما هو موجود في القانون ووفقا لمتطلبات الحوكمة.
- من خلال دراستنا لحوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري وجدنا إنا تطبيق مبادئ الحوكمة واليتها بشكل دقيق له دور فعال في محاربة الفساد المالي والإداري كما إنا الحوكمة في المؤسسة العمومية والإقتصادية للإنارة والنظافة العمومية بتقررت تحتاج إلى تطوير حيث أن القوانين والتشريعات التي تنظم عمل هذه الآليات غير كافية لمتطلبات الحوكمة.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

I. الكتب :

- 1- أ.د. علاء فرحان طالب، م.م. إيمان يشيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011.
- 2 - أ. عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 3 -أمير فرج يوسف، 'الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي' الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر.
- 4- د. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري-دراسة مقارنة الدار الجامعية مصر الإسكندرية- 2000.
- 5- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (قطاع عام وخاص ومصاف) ، الدار الجامعية القاهرة، طبعة مزيدة، 2008/2007.
- 6- عطا الله وارد خليل، د. محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية-المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة-مكتبة الحورية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 7- محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، بنك الاستثمار القومي، يناير 2007.
- 8 -م حمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري-دراسة مقارنة-الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 9- نصر علي عبد الوهاب، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة، الجزء الثالث، دور آليات المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2009.

II. البحوث العلمية :

- 1 -السايق مريم، وعبو صبرينة، دور آليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الملحققة الجامعية مغنية2015-2016.
- 2-السعيد خلف، دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 2011-2012.
- 3-بوراس بودالية، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، 2021-2022.
- 4 حفيظ هاجر كلثوم، المراجعة الداخلية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية جامعة البويرة، 2013-2014.

III. المقالات العلمية والمجلات :

- 1) أبو سن أحمد ابراهيم، استخدام أساليب الترغيب والترهيب لمكافحة الفساد الإداري المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلد 11 العدد 21، 1417، المملكة العربية السعودية 1996.
- 2) أشرف حنا ميخائيل، مقال بعنوان: تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، الإمارات العربية المتحدة ط2009.
- 3) الجريدة الرسمية، المرسوم رقم 117/85 المؤرخ في 17 شعبان 1405 الموافق ل 7 ماي 1985.
- 4) دهمش نعيم، أبو زر عفاف تحسين وتطوير الحوكمة الأساسية في البنوك، مجلة البنوك في الأردن ع10، مجلد22، ديسمبر 2003.
- 5) علي خالفي 'قياس الفساد وتحليل ميكانيزمات مكافحته-دراسة قياسية حول الجزائر-' مجلة البحث في الاقتصاد التطبيقي. للتنميةCREAD، العدد، 2009.

IV-الملتقيات :

- 1) د. بروش زين الدين، ا. دهيمي جابر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة بعنوان: دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012.
- 2) فريد كورتل، الشركات منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، ورقة بحثية مقدمة قصد المشاركة في المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد، جامعة دمشق، يومي 15-16 أكتوبر 2008.

الملاحق

الملحق رقم (1): رفع النفايات المنزلية

جمهورية الجزائر - ديمقراطية - شعبية

ولاية تـ و ق ر ت

دائرة تـ و ق ر ت

بلدية النـ ز لة

الهيكـ ل البلدي لحفظ الصحة والنظافة العمومية

رقم: 102/هـ ب ح ص و ن ع / 2023

رقم: 1282 / 2023

السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية النزلة

إلى السيد/

- مدير المؤسسة العمومية للإنارة والنظافة العمومية

الموضوع: ب/ خ عملية رفع النفايات المنزلية ومشايها بإقليم بلدية النزلة.

بناء على الإتفاقية المبرمة بين مصالح بلدية النزلة، والمؤسسة العمومية للنظافة والإنارة العمومية وفي إطار السير الحسن لعملية مراقبة رفع النفايات المنزلية ومشايها على مستوى إقليم بلدية النزلة وكذا الشكاوى المتكررة من طرف المواطنين بخصوص تراكم القمامة بصفة كارثية، مما أدى الى انتشار الروائح الكريهة والحشرات، وهذه الوضعية قد تؤثر سلبا على صحة المواطنين و البيئة، لذا نطلب منكم التدخل العاجل برفع هذه النفايات بصفة مستعجلة مع موافقتنا بالإجراءات المتخذة في القريب العاجل.

تـ و ق ر ت

النزلة في:

رئيس المجلس الشعبي البلدي

البلدية تـ و ق ر ت
المجلس الشعبي البلدي
السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي

المؤسسة العمومية للإنارة والنظافة العمومية
ولاية تـ و ق ر ت
- البريد السوارد -
الرقم: 3.ك. / 0.4.AVP.2023

نسخة للأعلام للسيد/

- رئيس دائرة تـ و ق ر ت (مكتب حفظ الصحة)

الملحق رقم (2): محضر اجتماع الجمعية العامة لسنة المالية 2017

المؤسسة العمومية للإنارة و النظافة العمومية

المقر الاجتماعي: شارع عيسات إدير النزلة-تقرت
رقم السجل التجاري: 17 ب 30/00-0124435



محضر اجتماع الجمعية العامة العادية للسنة المالية 2017

في عام ألفين وثمانية عشر و في الثامن من شهر ماي وعلى الساعة الثانية زوالا انعقدت الجمعية العامة العادية للمؤسسة المذكورة أعلاه بمقرها الاجتماعي الكائن شارع عيسات إدير النزلة ولاية ورقلة وبحضور السادة:

- 1- السيد/ بن موسى علي مدير المؤسسة
- 2- السيد/ بن عطا الله العربي..... عضو توقيت
- 3- السيد/ المكي نيو نائب رئيس اللجنة عضو بلدية الراوية العابدية
- 4- السيد/ مقداد عبد الحميد..... عضو بلدية الراوية العابدية
- 5- السيد/ حمروني عز الدين..... عضو بلدية تسيبست
- 6- السيدة/ مقداد فتيحة..... عضو بلدية تسيبست
- 7- السيد/ طرابلسي محمد السعيد..... محافظ حسابات

لمناقشة جدول الأعمال التالي:

- 1- الموافقة على الحسابات الاجتماعية للسنة المالية 2017
 - 2- نقاط مختلفة
- بعد فتح الجلسة من طرف المدير وعرض الجداول المحاسبية والمالية وقراءة تقرير الموافقة للمحاسب المعتمد اتخذت اللوائح التالية:

اللائحة الأولى: عرض الحسابات الاجتماعية.

الجمعية العامة العادية تصادق على الحسابات الاجتماعية للمؤسسة للسنة المالية 2017 مع مجموع الأصول والخصوم بمبلغ يساوي 17.180.065,34 دج وصادقت على هذه اللائحة

اللائحة الثانية: تبرئة الذمة للمدير

الجمعية العامة العادية تمنح تبرئة الذمة للمسير للسنة المالية 2017 وصادقت على هذه اللائحة.

اللائحة الثالثة: تخصيص النتيجة

قررت الجمعية العامة العادية تخصيص النتيجة لسنة 2017 و المقدرة بـ 6.197.529,46 - دج.

اللائحة الرابعة: تكوين رنس المال للمؤسسة

الجمعية العامة العادية تقر على تأسيس رنس مال المؤسسة عن طريق مساهمة نقدية بمبلغ مقداره 22.000.000,00 دج ناتج عن تحويل إعانة من طرف الجماعات المحلية وصادقت على هذه اللائحة.

اللائحة الخامسة: النشر القانوني

الجمعية العامة العادية تفوض المدير بضمان النشر القانوني لهذه اللوائح وتمت المصادقة على هذه اللائحة.

انتهى جدول الأعمال و لم يطلب أي شخص الكلمة, فرغ الرئيس الجلسة بعد المناقشة والمصادقة على الساعة الثالثة زوالا وفي نفس اليوم والتاريخ.

الملحق رقم (3): نظافة المحيط



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

Wilaya de Touggourt
Direction de l'Environnement

إية توقرت
بيرة البيئة
م: 259 / م. د. 2022

توقرت في 28 أكتوبر 2022

إلى السيد /
مدير المؤسسة العمومية للإنارة والنظافة العمومية

موضوع: نظافة المحيط

مرجع: - إرسال بلدية تقرت رقم 4583 المؤرخ في 13 أكتوبر 2022.
- إرسال بلدية تقرت رقم 5375 المؤرخ في 23 نوفمبر 2022.

مرفقات: الإرساليات

بناء على الإرساليات المنطارة اليه في المرجع أعلاه، المتضمن وجود نفايات وقمامة مبعثرة
عدة نقاط لذا أشرقتني أن اطلب منك
التدخل الفوري و رفع جميع النفايات في النقاط المذكورة.
تقديم مخطط التدخل يشمل ما يلي:

- عدد القطاعات.
- الوسائل البشرية لكل قطاع.
- الوسائل المادية لكل قطاع.
- البرنامج وعدد الدوران في كل قطاع.
- الوضعية الحالية للحضيرة.
- أهم المشاكل والعراقيل التي تحول دون أداء المهام على أحسن حال.

فائق الاحترام والتقدير .

المدير



عن الوزير وبتفويض منه
مدير البيئة بالنيابة لولاية توقرت
بلعباس العمري



الرقم: 393 / م. د. 04 DEC 2022

الملحق رقم (4): المزايا الممنوحة للموظفين

توقرت في : 2022/06/22

مقداد غنية

محافظ حسابات ومحاسب معتمد

السادة الشركاء

المؤسسة العمومية المشتركة للإدارة و النظافة العمومية

إكلار - نات - توقرت

الموضوع: تقرير خاص عن المزايا الخاصة الممنوحة للموظفين.

طبقاً للقانون 01-10 ليوم 29 جوان 2010 والمتعلق بمهام الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، والمرسوم التنفيذي رقم 11-202 ليوم 26 ماي 2011 الذي يحدد معايير تقارير محافظ الحسابات وأشكال وأجال إرسالها بالإضافة الى القرار رقم 30 ليوم 24 جوان 2013 الذي يحدد محتوى معايير التقارير التي يتعين على محافظ الحسابات التقيد بها في إطار ممارسة مهامه.

نهي إلى علمكم بأننا لم نستلم أي كشفا اسما يتعلق بالمزايا الخاصة الممنوحة للعمال خلال السنة المالية 2021 لغرض المراجعة. وبالتالي لا يمكننا إبداء أي رأي على هذا الأمر.

الامضاء

COMMISSAIRE AUX COMPTES
CONSTANTIN AGNÈE
M. Agnès
T. 020 20 20 20

5

تقرير محافظ الحسابات مقداد غنية - السنة المالية 2021

المؤسسة العمومية المشتركة للإدارة و النظافة العمومية
إكلار - نات - توقرت

الملحق رقم (5): تقرير حول الرقابة الداخلية

توقرت في : 2022/06/22

مرداد غنية

حافظ حسابات ومحاسب معتمد

السادة الشركاء

المؤسسة العمومية المشتركة للإدارة و النظافة العمومية

إكلار - نات - توقرت

لموضوع: تقرير خاص حول الرقابة الداخلية.

عملا بأحكام القانون رقم 10-01 المؤرخ في 29 جوان 2010 المتعلق بمهن المحاسب الخبير ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد والمرسوم التنفيذي رقم 11-202 المؤرخ في 26 ماي 2011 المحدد مضمون معايير تقارير محافظ الحسابات وكيفيات وأجال تسليمها والمقرر رقم 30 المؤرخ في 24 جوان 2013 المحدد مضمون معايير تقارير محافظ الحسابات.

سك الدفاتر القانونية :

وفقا للمادة 11/10/9 من القانون التجاري والمادة 20 من القانون رقم 07-11 المؤرخ في 11/07/2007 المتعلق بالنظام المالي والمحاسبي، الالتزام بمسك الدفاتر القانونية وتحديثها هي ضرورة واجب احترامها.

تتمثل الدفاتر القانونية في:

- دفتر اليومية مؤشر مرقم وموقع من قبل المحكمة
- دفتر الجرد مؤشر مرقم وموقع من قبل المحكمة
- دفتر الأجور مؤشر مرقم وموقع من قبل المحكمة

- العمليات المسجلة في دفتر اليومية مسجلة بطريقة خاطئة.
- دفتر الجرد لم يراقب بسبب وجوده في مجلس المحاسبة بورقلة.

بالإضافة إلى ذلك وجود سجلات مفتشية العمل مؤشرة، موقعة ومرقمة من قبل المفتشية وتتمثل في:

- سجل الموارد البشرية
- سجل العطل السنوية
- سجل حوادث العمل
- سجل الوقاية الأمن و طب العمل
- سجل الإنذارات

سجلات مفتشية العمل ملزمة بموجب المادة 156 من القانون 90-11 المؤرخ 90/04/21، المتعلق بعلاقة العمل والمرسوم التنفيذي رقم 96-98 المؤرخ 6 مارس 1996 المتعلق بقائمة ومحتوى الدفاتر والسجلات الخاصة الإجبارية للمستخدمين.

الامضاء
COMMISSAIRE COMPTES
COMPTABLE AGREE
MORDAN Ghania

11

تقرير محافظ الحسابات ففقداد غنية - المصلحة المالية 2021

المؤسسة العمومية المشتركة للإدارة و النظافة العمومية
إكلار - نات - توقرت

الملحق رقم (6): تقرير حول الاتفاقيات المنظمة

توقرت في : 2022/06/22

مقداد غنية

محافظ حسابات ومحاسب معتمد

السادة الشركاء

المؤسسة العمومية المشتركة للإدارة و النظافة العمومية

إكلار - نات - توقرت

الموضوع: تقرير خاص حول الاتفاقيات المنظمة.

وضع التقرير الخاص بالاتفاقيات المنظمة تطبيقا للمادة 628 من القانون التجاري وأحكام المادة 25 فقرة 3 من القانون رقم 01/10 الصادر في جوان 2010 المتعلق بمهنة خبير المحاسبة محافظ الحسابات والمحاسب المعتمد.

تشكل الاتفاقيات المنظمة، الاتفاقيات بخلاف تلك المتعلقة بالعمليات الجارية والمبرمة في ظل الظروف العادية، وتتدخل بشكل مباشر أو غير مباشر أو من خلال وسيط، بين الشركة والمدير أو الاداري .
وفقا للتحقيق الذي تم إجراؤه خلال مداخلاتنا المختلفة، لم يتم اعلامنا بأي اتفاق مع أي طرف ذي صلة، بل وأن المسير لم يشر لنا على أية اتفاقية تدخل في هذا الإطار وبالتالي لا يمكننا إبداء أي رأي في هذا المجال.

الامضاء

COMMISSAIRE AUX COMPTES
COMPTABLE AGRÉE
MGGDIA Ghania
TOUGGOURT

تقرير محافظ الحسابات مقداد غنية - السنة المالية 2021

مؤسسة العمومية المشتركة للإدارة و النظافة العمومية
إكلار - نات - توقرت

الملحق رقم (7): تقرير حول تفاصيل اعلى خمس تعويضات ممنوحة

توقرت في : 2022/06/22

مقداد غنية

محافظ حسابات ومحاسب معتمد

السادة الشركاء

المؤسسة العمومية المشتركة للإدارة و النظافة العمومية

إكلار - نات - توقرت

موضوع: تقرير حول تفاصيل أعلى خمس تعويضات ممنوحة.

تطبيقاً للمادة 680 من القانون التجاري والمادة 25 الفقرة رقم 4 من القانون 01-10 ليوم 29 جوان 2010 والمتعلق بمهام الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، والمرسوم التنفيذي رقم 11-202 ليوم 26 ماي 2011 الذي يحدد معايير تقارير محافظ الحسابات وأشكال وأجال ارسالها بالإضافة الى القرار رقم 30 ليوم 24 جوان 2013 الذي يحدد محتوى معايير التقارير التي يتعين على محافظ الحسابات التقيد بها في إطار ممارسة مهامه نعلن عن المبلغ الاجمالي لأعلى خمس تعويضات ممنوحة.

نصرح أن المبلغ الخام لأعلى خمس تعويضات الممنوحة في الفترة من 01 جانفي 2021 الى 31 ديسمبر 2021 يقدر بـ 4.544.585.89 دج (أربعة مليون و خمسمائة و أربعة و أربعون ألف و خمسمائة و خمسة و ثمانون دينار و تسعة و ثمانون سنتيم).

مفصلة حسب الجدول التالي:

المبلغ الخام	الوظيفة	الاسم واللقب
2.034.703.32 دج	مدير المؤسسة	بن موسى علي
681.006.95 دج	رئيس المكتب التجاري	التومي كمال
665.093.66 دج	رئيس مكتب المستخدمين	فرحي بلال
598.104.37 دج	رئيس مكتب الاستغلال	كربوسة محمد صابر
565.677.59 دج	متصرف اداري قانوني	ناصر ابراهيم
4.544.585.89 دج	المجموع	

ملاحظة: السيد عمار لبسيس رئيس مصلحة المحاسبة و المالية أجره الخام 227.858.24 دج علما بأن تاريخ الدخول كان في 2021/10/07 .

الامضاء

COMMISSAIRE AUX COMPTES
COMPTABLE AGRÉÉ
MOGDA Ghania
TOUGGOURT

7

تقرير محافظ الحسابات مقداد غنية - السنة المالية 2021

المؤسسة العمومية المشتركة للإدارة و النظافة العمومية
إكلار - نات - توقرت

الملحق رقم (8): المراقبة والشهادة

توقرت في : 2022/06/22

مقداد غنية

محافظ حسابات ومحاسب معتمد

السادة الشركاء

المؤسسة العمومية المشتركة للإدارة و النظافة العمومية

إكلار - نات - توقرت

شهادة بتحفظ

(التحفظات تكون فردية كل تحفظ تابع للحساب الذي يخصه)

صقا للمهمة التي كلفنا بها من طرف جمعيتكم العامة ، و طبقا لمختلف القوانين التنظيمية المعمول بها في هذا الشأن، بشرفنا أن نقدم لكم تقريرنا حول الحسابات السنوية للنشاط الذي يغطي السنة المالية المقفلة في 31 ديسمبر 2021.

- تقرير حول المراقبة و الشهادة:

- قمنا بمراقبة الحسابات السنوية لمؤسستكم للسنة المالية المقفلة في 31 ديسمبر 2021

- قمنا بالتحقيق حول مصداقية المعلومات المتعلقة بالحالة المالية و بالحسابات المعطاة في المستندات

و التي وضعت تحت تصرفكم بمناسبة الجمعية العامة.

ج - الأشتغال التي أنجزناها تمت وفق معايير المهنة بعض النظر و بعد رفع التحفظات المذكورة فيما حد . يمكننا الشهادة بأن الحسابات السنوية كما تظهر في الصفحات من 13 إلى 27 لهذا التقرير عادلة و ذات مصداقية كما أنها تعطي صورة وافية لنتيجة عمليات العام الماضي بالإضافة إلى الحالة المالية و ممتلكات مؤسستكم في نهاية السنة المذكورة.

الإمضاء

COMMISSAIRE AUX COMPTES
COMPTABLE AGRÉÉ
MEGUEL Ghania
TOUGBOURT

3

تقرير محافظ الحسابات مقداد غنية - السنة المالية 2021

مؤسسة العمومية المشتركة للإدارة و النظافة العمومية
إكلار - نات - توقرت

الملحق رقم (9): تقرير تطور النتائج خلال السنوات الخمس الماضية

توقرت في : 2022/06/22

مقصد غنية

محافظ حسابات ومحاسب معتمد

السادة الشركاء

المؤسسة العمومية المشتركة للإدارة و النظافة العمومية

إكلار - نات - توقرت

الموضوع: تقرير خاص عن تطور النواتج خلال السنوات الخمس الماضية

عملا بأحكام المادة 678 فقرة 06 من القانون التجاري والمادة 25 فقرة 6 من القانون رقم 01/10 تاريخ 29 جوان 2010 المتعلقة بمهنة خبير المحاسبة محافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، يوضح هذا التقرير الخاص تطور النتيجة خلال السنوات الخمس الماضية والنتيجة حسب كل حصة على النحو التالي:

2021	2020	2019	2018	2017	التعيين
22.000.000.00	22.000.000.00	22.000.000.00	22.000.000.00	22.000.000.00	- المال
75.791.479.12	80.496.791.36	59.224.339.61	53.336.601.14	51.990.00	بد الاعمال
-11.846.827.53	-10.867.241.06	-15.309.352.02	-4.668.098.39	-6.187.529.00	حصة قبل الضرائب
10.000.00	10.000.00	10.000.00	10.000.00	10.000.00	حصة على ارباح الشركات
-11.856.827.80	-10.877.241.06	-15.319.352.02	-4.678.098.39	-6.197.529.00	حصة بعد الضرائب
-37.072.220.93	-26.194.979.87	-10.875.627.85	-6.197.529.46	0.00	حيز النتيجة

الامضاء

COMMISSAIRE AUX COMPTES
COMPTABLE AGREE
MOUSTAPHA SHENIA
TOUGOURT

8

تقرير محافظ الحسابات مقصد غنية - السنة المالية 2021

مؤسسة العمومية المشتركة للإدارة و النظافة العمومية
إكلار - نات - توقرت

الملحق رقم (10): العقوبات والاندادات

ملحق رقم 1

نودي إلى عقوبات من المرحلة الأولى (الإنذار المكتوب، التوبيخ، التوقيف عن العمل من يوم واحد (01) إلى ثلاثة (03) أيام الاضطراب المذكورة فيما يلي وكذا التفصيرات التي يمكن اعتبارها شبيهة

الأخطاء المهمة	العقوبات المطبقة	
	العقوبات الأساسية	المرجع
عدم إحترام مواقيت العمل	إنذار شفوي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
غيابات غير مبررة وغير متكررة خلال الشهر	توقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
غياب بدون ترخيص عن منصب العمل	توبيخ كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
مخالفة قواعد النظافة، الأمن، الوقاية الصحية و طم العمل	إنذار كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
الإهمال المهني الخفيف العواقب	إنذار شفوي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
عدم إحترام الانضباط العام	إنذار كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
صحيح وثرثرة متكررة خلال دورة العمل	إنذار كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
رفع الأصوات على إثر المشاجرات	إنذار كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
التهاون في التقيد أو توقيع المحضور	إنذار شفوي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
المحضور غير المرخص به إلى أماكن العمل و المنشآت المادف إلى إدخال الاضطراب على النشاط	إنذار كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
إدخال أشخاص أجنب إلى أماكن العمل بدون سب يتعلق بالخدمة أو بدون ترخيص	إنذار شفوي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
التزييت السيء لوسائل أو أجهزة العمل أو الملفات الإدارية	إنذار كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
عدم إحترام ارتداء لباس العمل ووسائل الحماية الأمنية الفردية أو الجماعية وكذا البدل المعيرة	إنذار كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
التهيء إلى منصب العمل في هيئة ولباس غير لائق	إنذار كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
استعمال الوسائل السمعية أو البصرية أو كل جهاز للتسلي في أماكن العمل بدون ترخيص	إنذار كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
تحضير وتناول الوجبات خارج الأماكن المخصصة	إنذار شفوي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
عدم وجود الأمر بالمهمة أو الترخيص بالسر	إنذار كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
نقل الأشخاص غير المقررين في الأمر بالمهمة أو نقل الأشياء التي ليست ملكا للمؤسسة	توبيخ كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
عدم ضبط دفتر الحاصل بالسائقين	إنذار كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي

36

الملحق رقم (11): تقرير مراقبة عملية الجرد

توفرت في : 2022/06/22

مقداد غنية

محافظ حسابات ومحاسب معتمد

السادة الشركاء

المؤسسة العمومية المشتركة للإدارة و النظافة العمومية

إكلار - نات - توفرت

الموضوع: تقرير خاص عن مراقبة عملية الجرد.

تم تقديم هذا التقرير وفقاً للتنظيمات الجديدة التي تحكم مهمة محافظي الحسابات وعلى وجه الخصوص التقارير الخاصة التي يجب تقديمها.

يتم تبرير محاسبة التثبيبات العينية بالكامل من خلال المستندات والوثائق الثبوتية، ولم يكشف المراقبة عن أي مخالفة يحتمل أن يثير التساؤل عن قيمها أو تسجيلاتها المحاسبية.

الجرد المادي هو التزام قانوني. مبدأ الجرد يقوم على أساس مرة واحدة على الأقل في السنة، مكرس في لقانون التجاري من خلال المادة 10 منه.

على هذا الأساس ومن أجل تثبيت القيم المسجلة في الميزانية، يجب على الشركة إجراء عمليات الجرد لمادي لأصولها كل سنة مرة، مع الإصرار على:

(أ) الوسائل اللازمة للسير السلس للجرد، يجب تحديد الشركة مسبقاً وتقييمها بشكل كافٍ. يجب ألا تغفل الشركة عن حقيقة أن الموثوقية والطابع الإثباتي لنتائج قوائم جردها مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالموارد التي يتم تعبئتها.

(ب) إن طبيعة الصعوبات التي تمت مواجهتها وخاصة حجم التناقضات الملحوظة تدل على أوجه التقصير في تحضير العمليات وسيرها.

إن الهدف المنشود من هاته المرحلة هو المقاربة مع الجرد المحاسبي الذي يظل ضرورة لتطهير الأصول لمتكئة، مما يجعله ضرورياً.

الإمضاء

COMMISSAIRE AUX COMPTES
COMPTABLE AGRÉÉ
MOGDIR Ghania
TOUR COURT

9

تقرير محافظ الحسابات مقداد غنية - السنة المالية 2021

مؤسسة العمومية المشتركة للإدارة و النظافة العمومية
إكلار - نات - توفرت

الملحق رقم (12): تقرير حول التسيير

توقرت في : 2022/06/22

مقداد غنية

محافظ حسابات ومحاسب معتمد

السادة الشركاء

المؤسسة العمومية المشتركة للإدارة و النظافة العمومية

إكلار - نات - توقرت

الموضوع: تقرير خاص حول تقرير التسيير.

وفقاً للمادة 715 مكرر من القانون التجاري ، قمنا بالتحقيق في تقرير التسيير الذي أعده المسير
والمعطيات العددية التي تتوافق تماماً مع حسابات القوائم المالية للسنة 2021 .

الامضاء

COMMISSAIRE AUX COMPTES
COMPTABLE AGRÉE
MOUSSA Ghania
TOUR COURT

الملحق رقم (13): عقوبات حسب القانون الداخلي

الإستعمال المبالغ فيه للهاتف لأغراض شخصية	توقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
عدم التصريح بتغير الوضعية العائلية وبالنشاط المهني الأجر الوحيد.	توبيخ كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
عدم التصريح بكل حادثة تقع خلال العمل ولو كانت بسيطة والتي يمكن أن تؤدي أو لا تؤدي إلى أضرار.	توبيخ كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
عدم إحترام حل الشارة ورفض الإمتثال للتعليمات المعطاة للمأمورين بمراقبة المداخل والمخارج.	إنذار كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
تهديد عمال مرخص به دون موافقة مسبقة.	إنذار كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
تهديد عطلة دون موافقة مسبقة.	توبيخ كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
التصريح الكاذب دون أترجسيم على المؤسسة.	إنذار كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
التهديد والشتيم الشفوي تجاه الزملاء في العمل	توقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
عزامة نائمة عن الإطراط في السرعة أو السيادة الخطيرة أو مخالفة قانون المرور	توقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
رفض أداء ساعات إضافية.	توقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
رفض تكرار المناوبة	توقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
عدم القيام بسليم المهام للمستحلف	توبيخ مع تسجيله في الملف	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
القيام بعمل شخصي أثناء ساعات العمل.	إنذار كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
التدخل الشخصي على وسائل العمل دون أهلية للقيام بذلك .	إنذار كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
عدم المحافظة على عتاد الصيانة والتحصير، الموضوع تحت تصرف سائقى السيارات	توقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
رفض الخضوع للفحص الطبي السنوي .	إنذار كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
التصرف غير اللائق تجاه السلطة التسلسلية العبر المتعاملين (الزوار، المومنين)	توقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
التصرف السيء، خلال المشاركة في إجتماع عمل أو تجمع أو ملتقى	إنذار كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
اللامبالاة والتقصير في المواظبة خلال التكوين أو تحسين المستوى أو إعادة التكوين.	توقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
رفض الرد على إستدعاء، إستجواب، أو ممل إستمارة.	إنذار كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي
سوء البية الموصوف.	إنذار كتابي	مادة 139 و 141 من هذا النظام الداخلي

الملحق رقم (14): شبكة الاجور حسب الاتفاقية الجماعية

Grille des Salaires شبكة الأجور

GSP	Cat	01	02	03	04	05	06	07	08	09	
Execution التنفيذ	01	11 825	11 930	11 980	12 081	12 200	12 321	12 456	12 575	12 696	10
	02	12 125	12 216	12 246	12 367	12 504	12 625	12 746	12 882	13 004	11
	03	12 307	12 336	12 367	12 489	12 609	12 731	12 879	12 988	13 125	12
	04	12 367	12 398	12 427	12 549	12 671	12 791	12 928	13 040	13 175	13
	05	12 427	12 458	12 473	12 609	12 731	12 852	12 988	13 110	13 247	14
	06	12 792	12 973	13 170	13 292	13 428	13 564	13 792	13 837	13 974	14
	07	13 519	13 792	13 974	14 125	14 262	14 398	14 550	14 701	14 838	15
	08	13 959	14 156	14 368	14 504	14 656	14 807	14 928	15 080	15 247	15
	09	14 398	14 641	14 792	14 944	15 080	15 232	15 383	15 550	15 701	16
	10	14 701	14 883	15 110	15 338	15 489	15 656	15 808	15 959	16 126	16
Maitrise التحكم	11	15 807	16 072	16 306	16 556	16 712	16 883	17 055	17 227	17 398	17
	12	16 208	16 407	16 652	16 912	17 081	17 249	17 417	17 586	17 769	17
	13	17 234	17 632	17 984	18 198	18 381	18 565	18 749	18 932	19 116	18
	14	18 366	18 668	19 070	19 453	19 514	19 698	19 897	20 096	20 295	20
Cadre الإطار	15	20 337	20 713	21 121	21 545	21 984	22 204	22 424	22 643	22 863	21
	16	21 600	22 023	22 461	23 186	23 368	23 594	23 836	24 078	24 319	22
	17	25 377	25 890	26 404	26 932	27 476	27 748	28 035	28 307	28 594	23
	18	28 503	29 077	29 667	30 256	30 860	31 162	31 479	31 796	32 114	24
	19	31 026	31 615	32 250	32 899	33 564	33 896	34 228	34 576	34 923	25
	20	34 848	37 280	39 893	42 687	45 678	46 131	46 584	47 053	47 521	26
	21	40 335	42 344	44 462	46 691	49 029	49 516	50 002	50 505	51 007	27
Cadre Sup الإطار السامية	22	40 814	42 860	44 996	47 250	49 608	50 097	50 602	51 106	51 610	28
	23	43 750	45 930	48 229	50 631	53 167	53 701	54 235	54 769	55 318	29
	24	47 013	48 896	51 343	53 909	56 606	57 172	57 735	58 299	58 892	30
	25	53 538	55 140	57 898	60 790	63 831	64 468	65 106	65 759	66 411	31
	26	61 034	62 860	66 003	69 300	72 767	73 493	74 221	74 964	75 708	32
	27	69 579	71 660	75 245	79 004	82 954	83 782	84 613	85 460	86 308	33