

المراجعة والرقابة على المال العام في المؤسسات الإدارية العمومية
كأداة إصلاح وترشيد عمليات الإنفاق الحكومي

أ. سالمى ياسين

طالب دكتوراه - جامعة الجزائر 3

البريد الإلكتروني: yassine_salmi@hotmail.fr

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية على إبراز دور المراجعة والرقابة على الأموال العمومية كآلية لعملية ترشيد الإنفاق الحكومي، حيث أصبحت مظاهر الفساد الإداري المتمثلة في الرشوة والمحسوبية والمحاباة والوساطة وإهدار ونهب المال العام وغيرها تشكل هاجسا يهدد نشاط المؤسسات الإدارية الحكومية، لذلك تم اللجوء إلى اعتماد بعض النماذج الحديثة للإدارة العامة التي تساعد على الاستغلال الأمثل للإنفاق العام، وإتباع سياسة الإصلاح الإداري.

وقد خلصت الدراسة أيضا إلى دور الرقابة في ضبط العمل الإداري واكتشاف الأخطاء، باعتبارها حاجز أمان ضد الفساد الإداري، كما يجب دعم الأجهزة الرقابية بكل الوسائل للتعرف على مواضع الفساد الحديثة وإصلاحها، والعمل على ترشيد الإنفاق العام، وكل هذا لا يتم إلا بالإخلاص في العمل ونبذ الفساد والتربية الصالحة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة العمومية، الفساد الإداري، الإصلاح الإداري، المراجعة والرقابة على المال العام، ترشيد الإنفاق الحكومي.

Résumé :

Cet article vise à mettre en évidence le rôle de l'audit et du contrôle des fonds publics comme mécanismes pour le processus de rationalisation des dépenses publiques, au moment où la corruption administrative sous forme de subornation, de favoritisme, de médiation, de gaspillage et de pillage des fonds publics, constitue une obsession qui menace l'activité des institutions administratives de l'État, ce qui a poussé à l'adoption de nouveaux modèles modernes de l'administration publique qui aideront à faire le meilleur usage des dépenses publiques, et à suivre la politique de réforme administrative.

L'étude a abouti également au rôle du contrôle pour régulariser le travail administratif et découvrir les erreurs comme une barrière de sécurité contre la corruption administrative, comme il faut soutenir les appareils de contrôle par tous les moyens pour connaître et réformer les endroits de la corruption moderne, et travailler pour rationaliser les dépenses publiques, tout cela ne peut se réaliser que par le dévouement au travail et le refus de la corruption et une bonne éducation.

Mots clés: l'administration publique, la corruption administrative, la réforme administrative, audit et de contrôle des fonds publics, la rationalisation des dépenses publiques.

مقدمة:

تعد الرقابة على المال العام أحد الأدوار الأساسية المميزة لكافة المجتمعات الحديثة، فمن هنا كان من الضروري العمل على تدعيم وتعزيز الرقابة المالية بصورة تجعلها قادرة على الحيلولة دون العبث بالمال العام أو إهداره. ولهذا شهدت الآونة الأخيرة اهتماما متزايدا على كافة المستويات النظرية والعملية، وكذلك في مختلف الدول المتقدمة والنامية، بعملية صنع الموازنة ومدى الشفافية التي تتمتع بها من جهة، وبكفاءة إدارة المالية العامة وبصفة خاصة إدارة الإنفاق العام والدين العام من جهة أخرى.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى مساعدة المؤسسات الجامعية على عملية الإصلاح والحد من الفساد الإداري، وهذا من أجل عقلنة وترشيد الإنفاق العام. وللوصول للهدف السابق تم القيام بدراسة تطبيقية حول الجامعة الجزائرية، لذلك نلجأ إلى طرح الإشكال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير عملية المراجعة والرقابة في الجامعات الجزائرية على ترشيد عمليات الإنفاق

الحكومي والحد من الفساد الإداري؟

ومن خلال السؤال الرئيسي ندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساعد الأنظمة الحديثة للإدارة في تحديد مواطن الفساد الإداري في الجامعات الجزائرية؟
- ما مدى فاعلية أجهزة الرقابة على عملية إصلاح المؤسسة الجامعية في الجزائر؟
- كيف يمكن للرقابة على الإنفاق العام أن تحسن من صورة المؤسسة الجامعية الجزائرية؟

الفرضيات: بغية الإجابة المؤقتة على الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- للإدارة الإلكترونية دور في تحديث نشاط الجامعة والتقليل من حدة الفساد الإداري؛
 - تعتبر وزارة التعليم العالي الهيئة الرقابية الأولى على أعمال الإنفاق والتدريس في الجامعة؛
 - تقوم الجامعة بعملية الإنفاق على المرافق الهيكلية وراقبتها لتحسين صورة الجامعة.
- المنهج المتبع:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، لتحليل أثر نظام الرقابة على المال العام وإتباع سياسة الإصلاح الإداري كسبيل للقضاء على الفساد الإداري وترشيد عمليات الإنفاق العام.
- أهمية الدراسة:** يمكن أن تستفيد من هذه الدراسة كل الهيئات الإدارية الحكومية بما في الجامعات للوصول إلى إستراتيجيات وحلول وتوصيات لمحاربة الفساد وتبني الإصلاح والترشيد للإنفاق العام.
- خطة البحث:** تم تقسيم الدراسة إلى ستة محاور فيها جانب نظري وآخر تطبيقي.

أولاً: المفهوم الحديث لعصرنة الإدارة العمومية:

1. **مفهوم الإدارة العامة:** الإدارة هي تنفيذ الأعمال عن طريق تنسيق جهود الآخرين وتنظيمها، وإرشادهم، وراقبتهم، حيث أنها مجموعة من المعرفة المنظمة المتصلة بنشاطات الناس.¹
- وكما هو واضح أن وجهة النظر الحديثة في تعريف الإدارة تركز على الجوانب الرئيسية التالية:
 - الإدارة هي عملية متكاملة تنطوي على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة؛
 - الإدارة يمكن تطبيقها على أي نوع من المنظمات أو البيئات التنظيمية؛
 - الإدارة تنصب على كافة الموارد في المؤسسة سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية؛
 - الإدارة لازمة لتحقيق الغايات والأهداف التي تسعى إليها المنظمة.²

¹-عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص43.

²-محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2008، صص13-14.

وتعتبر الإدارة العامة الأداة التي بواسطتها تستطيع الحكومة تنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق متطلبات المجتمع التي تعجز عن تحقيقها المؤسسات الخاصة أو القطاع الخاص.³

وتشتمل الإدارة العامة على جميع الأنشطة التي يؤديها العاملون في الجهاز الحكومي من تخطيط، وتنظيم وتوجيه، وتنسيق ورقابة، تتعلق بصنع السياسة العامة وتنفيذها لأجل أداء الخدمات وإنتاج السلع التي تساهم في إشباع الحاجات العامة، وتحقيق المصلحة، إضافة لتعزيزها دور مؤسسات المجتمع المدني والمساهمة بإقامة دولة العدالة والرفاهية الاجتماعية.⁴ ويرى بعض الباحثين أن صعوبة تقديم تعريف مختصر وشامل للإدارة العامة دفع بعض المفكرين إلى تقديم تعريف مفصل يشمل الخصائص ومنها:

- الإدارة العامة هي عمل جماعي تعاوني في إطار عام؛
- الإدارة العامة تتضمن نشاطات السلطات الحكومية الثلاثة: التنفيذية والتشريعية والقضائية؛
- الإدارة العامة تلعب دوراً مؤثراً في مجال رسم السياسات العامة؛
- للإدارة العامة خصائص مميزة عن إدارة الأعمال بالرغم من اشتراكهما في أساسيات وأصول الإدارة بشكل عام؛

- تتفاعل الإدارة العامة مع فعاليات مجتمعية عديدة في إطار الصالح العام للدولة والمجتمع.⁵ لذلك يجب على الحكومات التحول من نظام الإدارة العامة إلى نظام الإدارة العامة الجديدة بحيث يتم التركيز في الإدارة العامة الجديدة على النتائج بدلا من التركيز على المدخلات (البنود)، وزيادة

³ - موفق حديد محمد، الإدارة العامة-هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص17.

⁴ - صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة-منظور معاصر-، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص23.

⁵ - أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص23.

المسؤوليات الفردية، وإعطاء المديرين سلطات تقديرية واسعة في استخدام الموارد، وقياس الأداء وفقاً لمعياري الكفاءة والفعالية، وتقييم المديرين على أساس النتائج، واللامركزية في الإدارة.⁶

2. **المسؤولية الإدارية في الفكر الإداري المعاصر:** تعني الموجب أو الضرورة المعنية والعقلية للتعويض عن الخطأ والقيام بواجب أو مهمة أو تعهد. كما تعني تعيين الفرد في وظيفة ما يفرض عليه التزاماً معيناً ليسلك سلوكاً يتفق مع قواعد أخلاقية وقيم حضارية معينة في تنفيذ هذه الوظيفة بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. وأن المسؤولية تتضمن مفاهيم وقيم أخلاقية فردية ذاتية.⁷ ويمكن حصر مفهوم المسؤولية الإدارية بمعنيين رئيسيين هما:

- المسؤولية الموضوعية: تعني محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين أو السياسيين وقدرتهم على فرض عقوبات عليه في حالة مخالفة الأوامر؛
- المسؤولية الشخصية أو النفسية: فتتصل بالولاء والانتماء وبقظة الضمير من قبل الموظف تجاه
الفعاليات الإدارية التي يتصل عمله به.⁸

3. **إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام:** لعل من أبرز هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة الذي طبق في منظمات القطاع العام في منتصف الثمانينات من القرن العشرين لمعالجة أوجه القصور في إمكاناتها المالية والتخلص من بعض الممارسات السلبية المتمثلة في سوء الإدارة وتبذير الموارد وهدر الإمكانيات والفساد الإداري وغيرها. حيث تحقق لأجهزة القطاع العام العديد من الفوائد أهمها:

- أ. السرعة في إنجاز الخدمات، والتوسع في استخدام التقنية الحديثة في أجهزة القطاع العام؛
- ب. انخفاض شكاوى المراجعين من عدم جودة الخدمة المقدمة إليهم؛
- ج. تحسين العلاقات الإنسانية في التنظيم؛

⁶ - غادة شهير الشمrani، متطلبات إصلاح وتطوير الموازنة العامة (شفافية الموازنة-إصلاح النظام المحاسبي-الإصلاح الاقتصادي-الإصلاح الإداري)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، بدون سنة، ص 44-45.

⁷ - زيد منير عبوي، سامي(محمد هشام) حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 29.

⁸ - محمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2013، ص 207.

- د. تحسين الاتصال والتعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية في المنظمات العامة؛
هـ. تحديد وتقليص وقت الموظفين وجهدهم؛
و. تقليل كلفة التشغيل وهدر الموارد نتيجة التزام الإدارات العليا في المنظمات العامة؛
ز. اكتساب العاملين قدرات ومهارات عالية عن طريق التعليم والتدريب المستمر؛
ح. مأسسة العامل الحكومي والبعد عن الشخصنة وتفعيل دور التحليل والتخطيط للإدارة؛
ط. الحد من ممارسات الفساد الإداري⁹.

4. **الحكامة:** شاع مصطلح الحكامة* "Gouvernance" مع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين من قبل المنظمات الدولية** كمنهج لتحقيق التنمية المجتمعية في الدول النامية بسبب قصور الإدارات الحكومية عن تحقيق الطموحات الشمولية للتنمية وإدامتها بكفاية وفاعلية.

كما يمكن تعريفها بأنها: 'فلسفة جديدة للتغيير لها مضمون اقتصادي ومالي واجتماعي وسياسي باعتبارها النهج الأكثر نجاعة لتسيير الشأن العام'. كما تعرف منظمة الأمم المتحدة للتطوير والتنمية (UNDP) الحاكمية على أنها: 'لممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون البلد على كافة المستويات'. أما البنك الدولي (BM) فيعرف الحاكمية بأنها: "الأسلوب الذي تمارس فيه السلطة لإدارة الموارد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للبلد لأغراض التنمية"¹⁰.

5. **الإدارة الإلكترونية كمدخل جديد للإدارة العامة:** تمثل الإدارة الإلكترونية عماد الحكومة الإلكترونية، وهي تشكل العمليات الداخلية والتي لا تظهر للمواطن أو المؤسسة بشكل مباشر بل عبر نتائجه من قبيل إدارة علاقات المواطنين والمؤسسات وربط الإدارات العامة والوزارات عبر أنظمة التكامل

⁹-أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 157-160.

* ويدعى كذلك: الحوكمة، الحاكمية، إدارة الدولة والمجتمع، الإدارة العامة المتحددة، الإدارة المجتمعية، الحكم الصالح، إدارة الحكم، الحاكامة، الحكم الرشيد.

** استخدم مصطلح الحكامة لأول مرة من قبل البنك الدولي عام 1989.

¹⁰-محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الدولية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 571.

ووصولاً إلى مكننة كامل الوظائف الأساسية للحكومة الكلاسيكية.¹¹ كما تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري، والإدارة القائمة على الفريق، وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم التأثير، إلا أنها ستظل تمثل القلب النابض للمؤسسات، وإن تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال الإلكترونية والرقابة عليها ستبقى هي وظائف الإدارة الإلكترونية.¹²

ثانياً: الفساد الإداري في المؤسسات الإدارية العمومية:

أصبح الفساد الإداري آفة إدارية متفشية في المؤسسات الإدارية العمومية تواجه السياسة العامة للدول، لذلك سوف نقوم بتشخيص هذه الظاهرة كما يلي:

1. تعريف الفساد الإداري: "الفساد يمثل تهديداً كبيراً للديمقراطية، وسيادة القانون، والحياة الاجتماعية والتقدم والأمن الوطني".¹³

وإذا ما أردنا تعريف الفساد الإداري في أبسط معانيه نستطيع القول بأنه: "سوء استعمال الوظيفة في سبيل تحقيق مآرب خاصة".¹⁴

كما يعرف الفساد الإداري بأنه: "استخدام المنصب العمومي لتقنين مكاسب خاصة ويشمل ذلك الرشوة والابتزاز وهما ينطويان بالضرورة على مشاركة طرفين على الأقل، ويشمل أيضاً أنواعاً أخرى من ارتكاب الأعمال المحظورة التي يستطيع المسئول العمومي القيام بها بمفرده ومن بينها الاحتيال والاختلاس".

¹¹ - محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 98-99.

¹² - خليفه مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن، مجلد 9، عدد 2، 2013، ص 200.

¹³ Ihor Koliushko And Others, **Corruption Risks In The Fields Of Administrative Services And Control-Supervision Activities Of Public Administration In Ukraine**, Support to Good Governance: Project Against Corruption in Ukraine (Upac), Corruption and Fraud Unit Department of Information Society and Action Against Crime Directorate of Co-Operation Directorate General of Human Rights and Legal Affairs, Council of Europe, April 2009, p8.

¹⁴ - أحمد عمي بالتمر، عمر موسى هبري، الفساد الإداري مظاهره وآليات إصلاحه، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر تحديات التنمية وتحديث الإدارة في الوطن العربي، ليبيا، 15-17 مارس 2014، ص 2.

كما يعرف أيضا بأنه: "سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع ذاتية بطريقة غير شرعية وبدون وجه حق".¹⁵ وإن الفساد يعرف غالبا بنقاط الضعف التي تتيحها الهياكل وإجراءات التنظيم الإداري ونظم الخدمة المدنية. لكن من الضروري بنفس القدر من أجل القضاء على هذه النقاط الضعيفة هو الإرادة السياسية على مستوى الإدارة لتنفيذ الإصلاح الإداري ومنع الفساد.¹⁶

2. مظاهر الفساد الإداري والمالي:

- أ. المحسوبية: أي إمرار ما تريده التنظيمات (الأحزاب أو المناطق والأقاليم أو العائلات النافذة) من خلال نفوذهم دون استحقاقهم لها أصلا؛
- ب. المحاباة: أي تفضيل جهة على أخرى بغير وجه حق؛
- ج. الوساطة: أي تدخل شخص ذا مركز (وظيفي أو تنظيم سياسي) لصالح من لا يستحق التعيين أو إحالة العقد أو إشغال المنصب أو العطاء؛
- د. الابتزاز والتزوير: لغرض الحصول على المال من الأشخاص مستغلا موقعه الوظيفي بتبريرات قانونية أو إدارية أو إخفاء التعليمات النافذة على الأشخاص المعنيين كما يحدث في دوائر الضريبة أو تزوير الشهادة الدراسية أو تزوير النقود؛
- هـ. نهب المال العام: وكذلك السوق السوداء والتهريب باستخدام الصلاحيات الممنوحة للشخص أو الاحتيال أو استغلال الموقع الوظيفي للتصرف بأموال الدولة بشكل سري من غير وجه حق أو تمرير السلع عبر منافذ السوق السوداء أو تهريب الثروة النفطية؛
- و. فساد يتقاطع مع: الأنظمة والقوانين المتعلقة بنظام العدالة وحقوق الملكية والتسهيلات المصرفية والائتمانات وكذلك التمويل الخارجي؛

¹⁵ - نوري منير، بارك نعيمة، الإصلاح الإداري وأهميته في القضاء على التسبب والفساد الإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، مداخلة في ملتقى، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلوي، الجزائر، بدون سنة، ص3.

¹⁶ Birgit Pech, Preventing, Corruption In Public Administration At The National And Local Level, A Practical Guide, Publisher: Deutsche Gesellschaft Für Technische Zusammenarbeit (Gtz) Gmbh, Eschborn, 2005, p10-11.

- ز. الفساد في بيئة المجتمع: التلوث ودخان المصانع (وكانت للدول الصناعية الكبرى الأثر الكبير في ظاهرة الاحتباس الحراري) التي يمر بها العالم حالياً؛
- ح. التباطؤ: في إنجاز المعاملات وخاصة المهمة والمستعجلة كمعاملات التقاعد والجنسية وجواز السفر ووثائق تأييد صحة صدور الشهادات أو الكتب الرسمية؛
- ط. الرشوة: وتعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمرير أو تنفيذ أعمال خلاف التشريع أو أصول المهنة¹⁷.

ولعل من أهم مظاهر الفساد الإداري شيوعاً: النفاق الوظيفي، وعلاقة الريبة، والشك، وعدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والتسيب والإهمال الوظيفي، وتفشي روح اللامبالاة، وانعدام الدافع للعمل، والاستهانة بالملكية العامة واستباحتها، وإهدار الوقت، وتصنع العمل أمام الرؤساء، وغياب المسؤولية والالتزام الذاتي في المناخ التنظيمي، واستغلال المنصب الحكومي وسوء استعمال السلطة، وانتشار الرشوة والاختلاس والتزوير.¹⁸

3. أنواع الفساد:

أ. الفساد حسب درجة التنظيم:

- الفساد العرضي: يشير على كافة أشكال الفساد الصغيرة والعرضية، التي تعبر عن سلوك شخصي أكثر مما تعبر عن نظام عام بالإدارة، وهذا مثل الاختلاس والمحسوبية والمحابة، السرقة الصغيرة؛
- الفساد المنظم: بمعنى أن يدير العمل برمته شبكة مترابطة للفساد، يستفيد ويعتمد كل عنصر منها على الآخر من خلال إجراءات وترتيبات مسبقة ومحددة؛
- الفساد الشامل: وهو نهب واسع النطاق للأموال والممتلكات العمومية عن طريق صفقات وهمية، أو تسديد أثمان سلع صورية، تحويل ممتلكات عامة إلى مصالح خاصة، الرشاوى...

¹⁷ - محمود حسين الوادي، تنظيم الإدارة المالية من أجل ترشيد الإنفاق الحكومي ومكافحة الفساد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 215-216.

¹⁸ - محمود محمد عطية معايرة، الفساد الإداري وعلاجه في الفقه الإسلامي، -دراسة مقارنة بالقانون الإداري الأردني-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الفقه وأصوله، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2010، ص 87.

ب. الفساد حسب انتماء الأفراد المنخرطين فيه:

- فساد القطاع العام: وهو الفساد المستشري في الإدارات الحكومية و الهيئات العمومية؛
- فساد القطاع الخاص: ويعني استعمال نفوذ القطاع الخاص للتأثير على مجريات السياسة العامة للدولة، باستعمال مختلف الوسائل من رشوة وهدايا، وهذا لأجل تحقيق مصلحة شخصية كالإعفاء من الضريبة على سبيل المثال.

ج. الفساد من حيث الحجم (من حيث المستوى أو النطاق):

- الفساد الكبير: وهو فساد ينتشر في الدرجات الوظيفية العليا للإدارة، ويقوم به كبار المسؤولين والموظفين لتحقيق أهداف مادية أو اجتماعية كبيرة، وهو من أخطر أنواع الفساد؛
- الفساد الصغير: ينتشر في المستويات الوظيفية الدنيا والمنخفضة ويرتكب من قبل صغار الموظفين، من أجل تحقيق منافع وعوائد محدودة في قيمتها.

د. الفساد من ناحية الانتشار (المدى والنطاق الجغرافي):

- الفساد الدولي: يتجاوز هذا الفساد الحدود الإقليمية للدولة وحتى القارات؛
- الفساد المحلي: وهو ذلك الفساد الذي ينتشر داخل الدولة ولا يتجاوز حدودها الإقليمية.
- هـ. الفساد طبقاً للمجال الذي نشأ فيه (المجال الذي ينتشر فيه أو نشاطه):
- الفساد الأخلاقي: هو ذلك الفساد الذي يؤدي بالمرء إلى الانحطاط في سلوكياته بصورة تجعله لا يحكم عقله مما ينتج عنه انتشار الرذيلة والفاحشة والسلوكيات المخالفة للآداب؛
- الفساد الثقافي: ويقصد به خروج أي جماعة عن الثوابت العامة لدى الأمة، حيث يصعب الإجماع على إداثته أو سن تشريعات تجرمه، لتحصنه وراء حرية الرأي والتعبير والإبداع؛
- الفساد الاجتماعي: خلل يصيب المؤسسات الاجتماعية التي أوكل لها تربية الفرد وتنشئته، كالأسة والمدرسة ومؤسسات العمل، لأن التنشئة الفاسدة تؤدي إلى فساد اجتماعي مستقبلي؛

- الفساد القضائي: هو الانحراف الذي يصيب الهيآت القضائية مما يؤدي إلى ضياع الحقوق وتفشي الظلم، ومن أبرز صوره: المحسوبية والوساطة، وقبول الهدايا والرشاوى، وشهادة الزور؛
- الفساد السياسي: استغلال السلطة العامة من قبل النخب الحاكمة لأهداف غير مشروعة وتحقيق مكاسب خاصة، أو تغليب مصلحة القرار على مصالح الآخرين؛
- الفساد الاقتصادي: الحصول على منافع مادية وأرباح عن طريق أعمال منافية للقيم والأخلاق والقانون، كالغش التجاري والتلاعب في الأسعار من خلال افتعال أزمات في الأسواق والرشاوى التي تمنحها الشركات الأجنبية، تهريب الأموال، الفساد الجمركي، التهريب الجمركي....؛
- الفساد المالي: ويتمثل في مجمل الانحرافات المالية، ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل المالي في الدولة ومؤسساتها، ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية، مثل غسيل الأموال، التهريب الضريبي، تزييف العملة النقدية...؛
- الفساد الإداري: ويقصد به مجموع الانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية، وكذا المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته.¹⁹

ثالثا: الإصلاح الإداري كسبيل للقضاء على الفساد الإداري في الإدارة العامة:

1. تعريف الإصلاح الإداري: "الإصلاح الإداري في حقيقة الأمر هو ذلك التغيير الذي يشمل العمل والتنظيم والأشخاص العاملين ضمن الجهاز الإداري الحكومي والعمل على تغيير وجهة نظر الجماهير تجاه الإدارة وعملها، ولا نقصد هنا بالإصلاح الإداري الاعتيادي والإصلاحات الآنية التي تمس جانبا من

¹⁹ -حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الحقوق، تخصص قانون عام،

كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2013، ص26-30.

جوانب الإدارة بل نقصد به تحقيق تحول كامل في الخطط وتغيير جوهرى في الروح والفكر وفي تنظيم العمل وسلوك العنصر البشري الذي يعمل ضمن هذا الجهاز وأسلوب أدائه".²⁰

2. أهم أساليب مكافحة الفساد:

- وضع وتنفيذ إستراتيجية عامة لمكافحة الفساد؛
- ملاحقة كل من يسعى إلى الفساد والإفساد أو الانخراط في منزلقاته؛
- الكشف عن مواطن الفساد وتوعية المواطنين بآثاره الخطيرة على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؛
- اعتبار مبدأ تأثيم الواسطة والمحسوبية التي تهضم حقوق المواطنين وتضر بالمال العام قيمة من قيم المجتمع ومخالفة صريحة لأسس العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص التي يعاقب القانون كل من يرتكبها.

ولا بد من وضع إستراتيجية لمكافحة الفساد الإداري بجميع مؤسسات الدولة تشتمل على:

- وضع أنظمة وقوانين صارمة لمعاقبة المتورطين في قضايا الفساد؛
- إنشاء لجنة عليا مستقلة للتحقيق في التجاوزات والشكاوى المتعلقة بقضايا الفساد؛
- إتباع سياسة المصلحة العامة والكفاءة في تولى المناصب الإدارية وغيرها؛
- إشراك الجمهور في تشخيص الظواهر الفاسدة (فالجمهور هو الأكثر معرفة بمواقع حدوث الفساد وشكل الفساد، وهم بذلك مصدر للمعلومات عن موقع حدوث الفساد، وشكل الفساد المنتشر، وتشكل استشارة الجمهور جزء مهما لمعرفة الخلل في أنظمة الدولة)؛
- التركيز على الوقاية عن طريق إصلاح الأنظمة الفاسدة؛
- تحسين مستوى المعيشة للعاملين.²¹

²⁰ - نور الدين محمد حاروش، رفيقة أحمد حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2015، ص150.

3. النقاط الرئيسية لمشروع الإصلاح:

- التطوير والاستفادة من الموارد البشرية للخدمة العامة؛
- تجديد الإطار القانوني والمؤسسي لإدارة الدولة المركزية؛
- اللاتمركز من خدمات الدولة وبناء القدرات والوفود؛
- تسريع عملية تنفيذ اللامركزية؛
- تحسين ظروف العمل واستقبال شعبي من قبل تطوير البيئة المادية والتسهيلات المادية؛
- استخدام التكنولوجيات الجديدة للمعلومات لتحسين الحوكمة والعلاقات مع المستخدمين.²²

رابعاً: المراجعة والرقابة على الأموال العمومية:

1. مفاهيم عامة حول الرقابة:

أ. تعريف الرقابة: هناك عدة تعريفات نذكرها في ما يلي:

- "الرقابة هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المؤسسة والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت"²³؛
- "الرقابة تمثل عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق خطط المنظمة بصورة كفئة وفعالة بما يضمن تحقيق أهدافها دون هدر في الموارد والقدرات المادية والمالية والبشرية"²⁴؛

²¹ - صبحي منصور، أخلاقيات الوظيفة العامة والفساد الإداري، ورقة عمل مقدم في كتاب الفساد الإداري والمالي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 199-200.

22 - Laurent Salvador Lamothe, **Réforme Administrative Et Décentralisation**, Octobre 2012-Septembre 2017, Programme -Cadre De Réforme De l'État, République d'Haïti, Février 2013, p6.

²³ - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ إدارة الأعمال، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، السعودية، بدون سنة، ص 82.

²⁴ - محمد حسين مهدي سعيد، أحمد هاشم الصقال، دور الرقابة الإلكترونية في الحد من الفساد، مكتب المفتش العام، وزارة التجارة، بدون سنة، ص 6.

- " الرقابة هي جزء من العمل الإداري بحيث تهدف إلى التحقق من صحة الأداء وتقويمه في حالة اعوجاجه وهو المفهوم الإيجابي للرقابة وليس تلك التي تفرض العقاب في حالة حدوث الأخطاء وهو المفهوم السلبي".²⁵
- ب. **تعريف الرقابة على المال العام:** "تعني التفتيش والملاحظة والمتابعة والتحقق من الاستعمال الحسن للإمكانات البشرية والمادية والمالية، وكذلك الوثائق والحسابات، واحترام القوانين والمراسيم والتعليمات الموضوعة كمقاييس لعمل المسيرين ومعاقبة المخالفين".²⁶
- الرقابة الداخلية للنفقات:** الرقابة المالية الداخلية تعرف كالتالي: "نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة الخطط الإدارية، والآليات الرقابية لهيكل الإدارة بصورة تضمن تحقيق أهدافها من أجل تأمين وتنظيم القيادة المثالية لأعمال المؤسسة".²⁷
- وذلك حسب مجمل الأحكام المنظمة، المشكلة والدائمة والمحددة من قبل الإدارة والتي نفذها المسيرون على جميع المستويات لمراقبة أعمالهم، وتمثل أحكام هذا النوع من الرقابة في:
- إعادة تنظيم وبناء الرقابة الداخلية حول وظيفة محاسبة الدولة؛
 - تحديد المعايير النوعية للمحاسب بصفة دقيقة وملموسة، ويقابله أداء جهاز الرقابة المحاسبية الداخلية لكل عون في وظيفته المحاسبية للدولة؛
 - توثيق الرقابة وما وراءها من الإجراءات؛
 - تتبع العمليات الرقابية اللازمة لضمان أرضية المراجعة.²⁸

²⁵- صرامة عبد الوحيد، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير العمومي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005، ص135.

²⁶- صرامة عبد الوحيد، مرجع وصفحة نفسها.

²⁷ Jacques Villeneuve, **Le Controle Interne Guide de Procedures**, Développement Economique et Régional et Recherche Québec, Canada, 2004, p5.

²⁸- حنيش أحمد، آفاق نظام الرقابة في ضل عصرنة الموازنة العامة -دراسة حالة الجزائر-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010، ص163-164.

وتتكون الرقابة الداخلية من خمسة عناصر مستقلة متمثلة في بيئة الرقابة، تقدير المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، القيادة.²⁹

وهي تهدف إلى تدارك الأخطاء والغش والتلاعبات، وحماية كامل أموال وموارد المؤسسة، والتسيير العقلاني لأموال المؤسسة، وتأمين وتسجيل التصحيح المحاسبي لمختلف العمليات.³⁰

ج. تعريف الرقابة الإدارية:

التعريف الأول: "تعتبر الرقابة الإدارية الأداة الأساسية للتأكد من حسن سير العمل في أجهزة الدولة وتحقيق أفضل مستوى من الكفاءة والفعالية، وتمارس أجهزة المركزية أعمال الرقابة على أجهزة الإدارة العامة من خلال عمليات الإشراف، والتفتيش، والمتابعة، وفحص الشكاوى، والتحريرات الإدارية، ورفع التقارير الإدارية"³¹؛

التعريف الثاني: "وهي رقابة تركز مهمتها على جمع البيانات وتحليلها للوصول لنتائج معينة تهدف في مجملها للتأكد من تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات بالإضافة لتحقيق الأهداف المخططة، وتعمل على كشف الأخطاء والمخالفات والتنبية إليها وإحالتها للسلطات وعندها ينتهي عملها"³²؛

التعريف الثالث: "الرقابة الإدارية تشمل الخطة التنظيمية والمقاييس المتبعة في المؤسسة لتحسين كفاءة التشغيل، وتطبيق السياسات الإدارية المرسومة".³³

²⁹-Élisabeth Bertin, **Audit interne**, édition Eyrolles, Saint-Germain, Paris, 2007, p62.

³⁰-Henri-Pierre MADERS et Jean-Luc MASSELIN, **Contrôle interne des risques**, édition Eyrolles, Saint-Germain, Paris, 2006, p113.

³¹-فارس بن علوش بن بادي السبيعي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإدارية، تخصص الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص49.

³²-رامي أحمد فروانة، **تقويم وتطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص74.

³³-كمال عبد السلام على، خالد المعتم، أصول علم المراجعة، جامعة المنصورة، 2003، ص183.

وتتولى وزارة المالية الرقابة الإدارية على تنفيذ الميزانية، حيث يقوم الرؤساء من موظفي الحكومة بمراقبة مرؤوسيههم وكذلك مراقبة موظفي وزارة المالية عن طريق المراقبين الماليين ومديري الحسابات على عمليات المصروفات. وتتم الرقابة الإدارية من الناحية العلمية في طريقتين أساسيتين:

- الرقابة الموضوعية: تعني انتقال الرئيس إلى مكان عمل المرؤوس للتأكد من دقة العمل؛
- الرقابة على أساس الوثائق: يقوم بفحص الأعمال من خلال التقارير والوثائق والملفات.

وتنقسم الرقابة الإدارية من حيث توقيتها إلى الرقابة السابقة والرقابة اللاحقة.³⁴

د. الرقابة الإلكترونية: إن من آثار التكنولوجيا على الإدارة، المساهمة في تخفيض حجم الجهاز الإداري واختصار نفقاته وتوزيع قدرة الإدارة العليا على التخطيط والرقابة، والسماح بدرجة أكبر من اللامركزية وتفويض السلطة المساعدة على تركيز الإدارة في المهام الإستراتيجية والتخفيف من الأعباء الروتينية، وزيادة فاعلية القوى المهنية والإدارية وترشيد عملية اتخاذ القرارات، والتحول من الهياكل التنظيمية الهرمية، إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمدة على تقنيات المعلومات.³⁵

هـ. الرقابة المالية: بمعنى أدق مطابقة لمختلف القواعد القانونية التي تحكمه سواء ما كان منها داخلا في إطار الشكل القانوني، أي أن يكون العمل المالي مطابقا للتصرف القانوني، وهي التي تنظر في طبيعة التصرف وفحواه ومكوناته ويتم بموجب هذا النوع من الرقابة رقابة التصرف المالي من حيث النفقات أو الإيرادات العامة.³⁶ ويوجد مدخلين للرقابة المالية:

- الرقابة المباشرة: وتنطوي عملية الرقابة المباشرة على تنمية طبقة من الإداريين الذين يتبعون المبادئ السليمة ومن ثمة يمكن تجنب سبب الأحداث غير المرغوبة التي يمكن السيطرة عليها؛

³⁴- محرزى محمود عباس، اقتصاديات المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، الطبعة 3، 2008، ص373-374.

³⁵ عبد النور ناجي، الإصلاح الإداري كآلية لمواجهة تحديات العولمة في العالم العربي، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في

عصر المعرفة"، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012، ص 10.

³⁶- حنيش أحمد، مرجع سابق، ص51.

– الرقابة غير المباشرة: المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط مع تصحيح الانحرافات.³⁷

و. **الرقابة المستقلة:** يختلف معنى الرقابة من حيث المقاييس والأساليب المستعملة، فالرقابة على القضاء تختلف على الرقابة على الأموال العمومية وغيرها من الرقابة الأخرى، لكن يمكن التوصل إلى استخلاص المبادئ الأساسية للرقابة وتقديمها في شكل تعريف متضمنا النقاط المشتركة لمختلف أنواعها فهي جزء من العمل الإداري بحيث تهدف إلى التحقق من صحة الأداء وتقويمه في حالة اعوجاجه.³⁸

ز. **الرقابة المحاسبية:** تمثل الرقابة المحاسبية جانبا من جوانب الرقابة الداخلية وعنصرا رئيسيا من عناصرها في المؤسسة وتهتم هذه الرقابة بالإجراءات اللازمة لحماية موارد المؤسسة من أي تصرفات غير مشروعة، وتحقق دقة العمليات والبيانات المالية التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.³⁹

2. مفاهيم عامة حول المراجعة:

أ. **تعريف المراجعة:** المراجعة تكمن في التأكد من تطابق العمليات والأحداث الاقتصادية محل الدراسة وتقييمها من طرف المراجع مع المعايير الموضوعية، وضرورة وجود هذه المعايير حتى يتمكن المراجع من إبداء الرأي وإصدار حكم موضوعي حول البيانات والمعلومات التي يقوم بدراستها، وتوصيل نتائج هذا التقييم إلى الأطراف المعنية.⁴⁰

³⁷– عبد المعطي أرشيد، حسني علي خريوش، أساسيات الإدارة المالية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2011، ص17.

³⁸– صرامة عبد الوحيد، مرجع سابق، ص135.

³⁹– عيادي محمد لين، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2007/2008، ص135.

⁴⁰– عمر على عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، الجزائر، 2008/2009، ص42.

ب. **المراجعة الداخلية:** تعني تلك الإجراءات والسياسات والبرامج التي يتم تبنيها لضمان البرامج الحكومية تحقق الأهداف التي من أجلها تم التخطيط لها كما أن الموارد المستخدمة لتقديم هذه البرامج تتوافق مع الأغراض والأهداف الموضوعية للمنظمات المعنية، بحيث يتم حماية تلك الموارد من الضياع والغش وسوء الإدارة، كما أنها يجب أن تكون المعلومات موثقة بما ويتم الحصول عليها وحفظها في وقتها للتقرير عنها من أجل استخدامها في اتخاذ القرار.⁴¹

ج. **أنواع المراجعة الداخلية:** يمكن تقسيمها إلى قسمين مراجعة إدارية ومراجعة مالية:

- المراجعة الإدارية: تشمل على فحص الإجراءات الرقابية الخاصة بنواحي النشاطات الأخرى غير الناحية المالية أو المحاسبية ولذلك تتطلب معرفة السياسات والإجراءات المطبقة في المؤسسة؛
- المراجعة المالية: وهي تعني مراجعة العمليات والوثائق المالية والمحاسبية والإجراءات المستعملة في تسيير هذا الجانب.⁴²

د. **جودة عملية المراجعة والتدقيق:** يمكن تعريف جودة عملية المراجعة والتدقيق على أنها: "أداء عملية المراجعة والتدقيق بكفاءة وفاعلية وفقاً لمعايير المراجعة، مع الإفصاح عن الأخطاء والمخالفات المكتشفة، والعمل على تلبية رغبات واحتياجات مستخدمي القوائم المالية".⁴³

⁴¹-مصطفى نجم البشاري، أهمية تطبيق معايير حوكمة الشركات لتفعيل نظم المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة بالسودان، المؤتمر الأول للمراجعة الداخلية بالسودان، الإدارة العامة للمراجعة الداخلية لأجهزة الدولة، وزارة المالية والاقتصاد، السودان، 20-21 يناير 2008، ص8.

⁴²- مصطفى نجم البشاري، مرجع نفسه، ص12.

⁴³-محمد محمد مظهر أحمد، تقييم جودة أعمال المراجعة والتدقيق في دولة قطر -دراسة نظرية مقارنة-، قطر، 2009،

خامسا: ترشيد الإنفاق الحكومي للمال العام:

من بين الظواهر التي ارتبطت بدراسة النفقات العامة، ظاهرة "تزايد النفقات العامة" مع تزايد الدخل الوطني فالعلاقة بين الاثنين طردية. ولأن أسباب هذه الظاهرة متعددة ومتغيرة، إلا أن الثابت هو الضرورة المتزايدة لترشيد هذه النفقات من أجل ضمان تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية.⁴⁴

1. المفهوم المعاصر للمال العام: يقصد بالمال العام مجموعة الموارد المالية والبشرية والمادية والتقنية التي يتم تخصيصها للوحدات العاملة في القطاع الحكومي للإنفاق على أنشطتها المختلفة والتي يمكن عن طريقها قياس صافي أرصدة التشغيل بكل وحدة منها. ويعتمد المفهوم الحديث للمال العام على الطبيعة المعاصرة لكل من الوحدات الإدارية والمحاسبية ومنهجية تحقيق التوازن التشغيلي وراء تخصيص واستخدام المال العام.⁴⁵

2. الضوابط والآليات لحماية المال العام: للتغلب على صور إهدار المال العام عند تخصيصه وأيضاً عند استخدامه فقد انتهكت الكثير من التجارب الدولية إلى مجموعة من الضوابط والآليات والصيغ العملية والتي من أهمها:

- تقدير الإيرادات والمصروفات في إطار التوازن النقدي للموازنة الحكومية؛
- مراجعة موقف المخزون السلعي ورفع كفاءة استخدامه وتصريفه؛
- تعميق اللامركزية وتعظيم دور المحليات؛
- البعد الاجتماعي ركيزة أساسية من ركائز الموازنة العامة؛
- زيادة الإنتاج وتشجيع الاستثمار؛

⁴⁴ - بلعاطل عياش، نوي سميحة، آليات ترشيد الإنفاق العام من أجل تحقيق التنمية البشرية المستدامة في الجزائر، أبحاث المؤتمر الدولي- تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 11-12 مارس 2013، ص5.

⁴⁵ - محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص267.

- الاستثمارات العامة قاعدة لبناء أصول المجتمع.⁴⁶

3. **ترشيد الإنفاق الحكومي:** يأخذ اصطلاح ترشيد الإنفاق معناه من اصطلاح "الرشد" بمعناه الاقتصادي، والذي يعني التصرف بالأموال وإنفاقها بعقلانية وحكمة، وعلى أساس رشيد، وطبقا لما يميله العقل ويتضمن ترشيد الإنفاق، ضبط النفقات، وإحكام الرقابة عليها، والوصول بالتبذير والإسراف إلى الحد الأدنى، وتلافي النفقات غير الضرورية، وزيادة الكفاية الإنتاجية، ومحاولة الاستفادة القصوى من الموارد الاقتصادية والبشرية المتوفرة.⁴⁷

سادسا: دراسة عملية حول المراجعة والرقابة على المال العام في المؤسسات الجامعية الجزائرية كأداة إصلاح وترشيد عمليات الإنفاق الحكومي.

1- **تحديد نموذج الدراسة:** سنعتمد في دراستنا على أداة الاستبيان ذات بعدين على سلم ليكرت، وهو مقسم على أربعة مجموعات من الأسئلة موزعة على عينة عشوائية مكونة من 100 مفردة إحصائية مأخوذة من مجتمع إحصائي يخص أساتذة وطلبة الدراسات العليا بالجامعة الجزائرية. عند تحديد متغيرات النموذج تم الاعتماد على بعض الدراسات السابقة (أنظر الشكل رقم 1)، وفيما يلي نعرف بمتغيرات النموذج:

- المتغير الأول: الرقابة في الجامعات الجزائرية؛ والعوامل المؤثرة فيه النفقات (س1)، متابعة التدريس (س2، س3، س4، س5)؛⁴⁸

- المتغير الثاني: الفساد الإداري في المؤسسات الجامعية، والعوامل المؤثرة فيه التلاعب (س3)، الرقابة الإدارية (س1)، والمستوى العلمي والأخلاقي (س2، س4، س5).⁴⁹

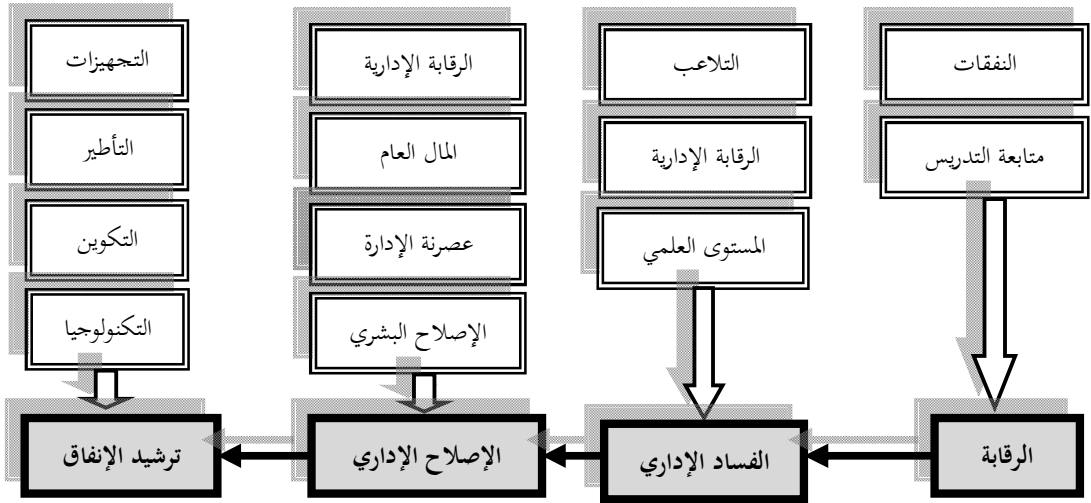
⁴⁶- محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 269-274.

⁴⁷- محمد عصفور، أصول الموازنة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، 2013، ص 367.

⁴⁸ تم الاعتماد على دراسة (صرامة عبد الوحيد، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، 09/08 مارس 2005)، ودراسة (إنصاف محمود رشيد، رافعة إبراهيم الحمداني، عدنان سالم الأعرجي، فعالية نظام الرقابة المالية وأثره على الفساد المالي في العراق-دراسة تطبيقية على جامعة الموصل-، 2012).

- المتغير الثالث: الإصلاح الإداري في المؤسسات الجامعية؛ والعوامل المؤثرة فيه الرقابة الإدارية (س2)،
س4)، تخصيص المال العام (س5)، عصنة الإدارة (س3)، الإصلاح البشري (س1).⁵⁰
- أما المتغير الرابع: الإنفاق العمومي في المؤسسات الجامعية والعوامل المؤثرة فيه: التجهيزات (س1)،
س5)، التأطير (س3)، التكوين (س4)، التكنولوجيا (س2).⁵¹

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الباحث

⁴⁹ تم الاعتماد على دراسة (عبد القادر جبريل فرح جبريل، الفساد الإداري عائق الإدارة والتنمية الديمقراطية، 2010) ودراسة (عبد الغفار عفيفي الدويك، الأساليب الحديثة المستخدمة في المؤسسات التعليمية في حماية النزاهة ومكافحة الفساد، 2013).

⁵⁰ فقد تم الاعتماد على: (دراسات لعدة باحثين منظمة في اليوم الدراسي تحت عنوان: إصلاحات التعليم العالي والتعليم العام: الراهن والآفاق المنظم يوم 22 أبريل 2013 بجامعة البويرة)، ودراسة (مخلوفاي عابدي، دور المكتبة الجامعية في ضوء إصلاح نمط التكوين في التعليم العالي، 2010).

⁵¹ تم الاعتماد على دراسة (تقييم نفقات التعليم العالي في المؤسسة الجامعية -دراسة حالة جامعة معسكر-، 2012)، ودراسة (بلعاطل عياش ونوي سميحة، آليات ترشيد الإنفاق العام من أجل تحقيق التنمية البشرية المستدامة في الجزائر-2001-2014، 12/11 مارس 2013)، ودراسة (نذير بو سهوة وعبد الحق بوقفة، أهمية الإنفاق العام على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في تراكم الرأس المال البشري، 2010).

2- تحليل النموذج: إن نظام الرقابة يعمل على مكافحة كل أشكال الفساد الإداري لأجل إصلاح

الإدارة العمومية للتوصل إلى عملية ترشيد الإنفاق العمومي في المؤسسات الجامعية.

1-2- أسئلة المحور الأول: الرقابة في المؤسسات الجامعية الجزائرية

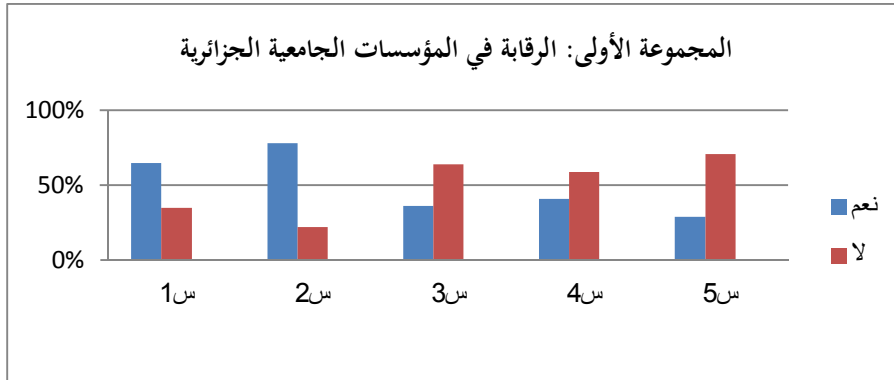
عبارة عن أسئلة حول الرقابة على سير النفقات، ومتابعة عملية التدريس والطلبة الجامعيين، والقيام

بتحليل للمستوى العلمي والأخلاقي لهم.

الجدول رقم (01): الرقابة في المؤسسات الجامعية الجزائرية

لا	نعم	المحور الأول: الرقابة في المؤسسات الجامعية الجزائرية	
35%	65%	الرقابة في الجامعات الجزائرية يجب أن تكون قائمة مراجعة سير نفقات التسيير والتجهيز	1س
22%	78%	الرقابة في الجامعات الجزائرية يجب أن تكون قائمة على المتابعة المستمرة لعملية التدريس	2س
64%	36%	الرقابة في الجامعات الجزائرية يجب أن تكون قائمة على متابعة الانحراف الأخلاقي	3س
59%	41%	الرقابة في الجامعات الجزائرية يجب أن تكون قائمة على متابعة الطلبة المتدربين	4س
71%	29%	الرقابة في الجامعات الجزائرية يجب أن تكون قائمة على متابعة مقررات تدريس الأساتذة	5س

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (02): الرقابة في المؤسسات الجامعية الجزائرية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول 1

من خلال التحليل تبين بأنه على المؤسسات الجامعية الجزائرية أن تقوم بعملية:

- رقابة إدارية داخلية دورية بالنسبة لعملية سير نفقات التسيير والتجهيز ومحاولة التخفيف من التلاعب والاختلاس في عملية تسيير النفقات العامة للجامعة؛
- متابعة مستمرة للتدريس وذلك من خلال تتبع لكل انشغالات الطلبة والأساتذة ومحاولة الرفع من المستوى التكويني للطلبة والأساتذة داخل الجامعة، ومراجعة كل مقررات التدريس والمقاييس الواجب تدريسها حسب كل تخصص.

2-2- أسئلة المحور الثاني: الفساد الإداري في المؤسسات الجامعية الجزائرية:

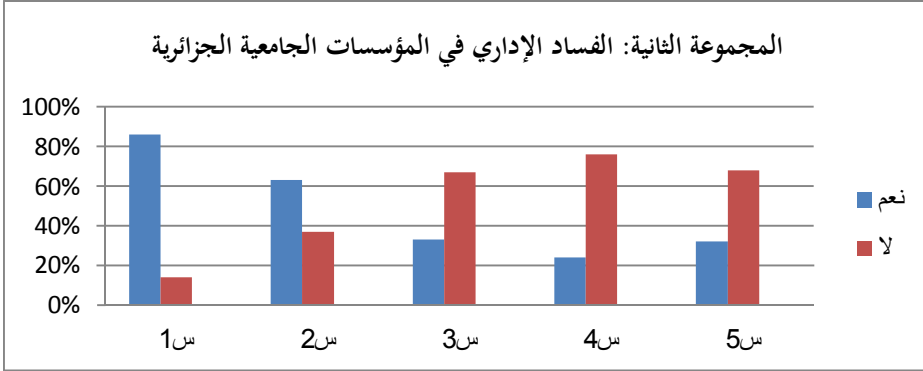
عبارة عن أسئلة حول أسباب الفساد في المؤسسات الجامعية الناجمة عن التلاعب وضعف الرقابة الإدارية ونقص العقوبات وتدني المستوى.

الجدول رقم (02): الفساد الإداري في المؤسسات الجامعية الجزائرية

لا	نعم	المجموعة الثانية: الفساد الإداري في المؤسسات الجامعية الجزائرية	
14%	86%	الفساد الإداري في الجامعات الجزائرية نتيجة ضعف الرقابة الإدارية الداخلية للعمال الإداريين	س1
37%	63%	الفساد الإداري في الجامعات الجزائرية نتيجة عدم وجود عقوبات صارمة للمنحرفين	س2
67%	33%	الفساد الإداري في الجامعات الجزائرية نتيجة التلاعب بنقاط الطلبة	س3
76%	24%	الفساد الإداري في الجامعات الجزائرية نتيجة تدني مستوى كفاءة الأستاذ الجامعي	س4
68%	32%	الفساد الإداري في الجامعات الجزائرية نتيجة تدني المستوى العلمي والأخلاقي للطلبة	س5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (03): الفساد الإداري في المؤسسات الجامعية الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول 2

بينت نتائج دراسة المحور الثاني من أسئلة الاستبيان بأن:

- الفساد الإداري في الجامعات الجزائرية راجع إلى ضعف الرقابة الإدارية الداخلية للعمال الإداريين وهذا ناتج عن التحلي عن مسؤولية الرقابة الداخلية والبعد عن التدخل في شؤون الآخرين لعد الوقوع في المشاكل مع الطلبة والأساتذة والإداريين في حد ذاتهم؛
- الفساد الإداري في الجامعات الجزائرية المتمثل في الانحراف الأخلاقي والغش والتغيب الكثير بدون سبب وتأخر التسجيل والتحويلات غير القانونية نتيجة عدم وجود عقوبات صارمة للمنحرفين، بل نجد إنذارات شفوية وإنذارات كتابية وتحويل من الجامعة ولا نجد عقوبة الطرد من الجامعة أو الإقصاء لمدة خمس سنوات، أو تجميد السنة الدراسية.

2-3- أسئلة المحور الثالث: الإصلاح الإداري في المؤسسات الجامعية الجزائرية

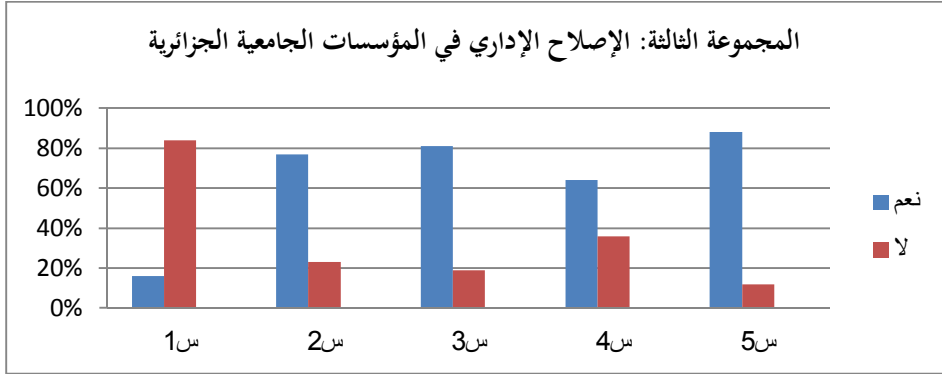
في هذه المرحلة ندرس مجموعة الأسئلة التي تخص الأمور المساعدة في عملية الإصلاح الإداري في المؤسسات الجامعية باستعمال الرقابة والمال العام وعصرنة الإدارة والتربية والإصلاح البشري (أنظر الجدول 3).

الجدول رقم (03): الإصلاح الإداري في المؤسسات الجامعية الجزائرية

لا	نعم	المجموعة الثالثة: الإصلاح الإداري في المؤسسات الجامعية الجزائرية
%84	%16	1س الإصلاح الإداري في الجامعات الجزائرية يبدأ من تربية وتعليم الطلبة
%23	%77	2س الإصلاح الإداري في الجامعات الجزائرية يبدأ من الرقابة على الأستاذة
%19	%81	3س الإصلاح الإداري في الجامعات الجزائرية يبدأ من تطبيق النماذج الحديثة للإدارة العامة
%36	%64	4س الإصلاح الإداري في الجامعات الجزائرية يبدأ من تفعيل دور الرقابة الإدارية من وزارة التعليم العالي
%12	%88	5س الإصلاح الإداري في الجامعات الجزائرية يبدأ من تخصيص مبالغ مالية كبيرة لعملية التكوين الجامعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (04): الإصلاح الإداري في المؤسسات الجامعية الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول 3

من خلال تحليل مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS نستنتج النقاط التالية:

- نجد أن الإصلاح الإداري نتيجة الرقابة على كفاءة الأستاذة وتنمية معارفهم العلمية ومتابعة مقرراتهم التدريسية وإعطائهم منحة الدراسة في الخارج وترقيتهم في المنصب والدرجة؛
- كما نجد أن الإصلاح الإداري يبدأ من الرقابة الإدارية لوزارة التعليم العالي والتي بدورها تعتبر الإدارة الوصية على التأهيل العلمي وتنظيم وتسيير الجامعة، والقضاء على الإضرابات؛

- الإصلاح يبدأ من تخصيص مبالغ مالية كبيرة لعملية التكوين الجامعي من خلال الدخول الجامعي المبكر وتوفير أساتذة أكفاء ومراكز البحث للطلبة والأساتذة وشراء كتب والبعثات العلمية.

2-4- أسئلة المحور الرابع: الإنفاق العمومي في المؤسسات الجامعية الجزائرية

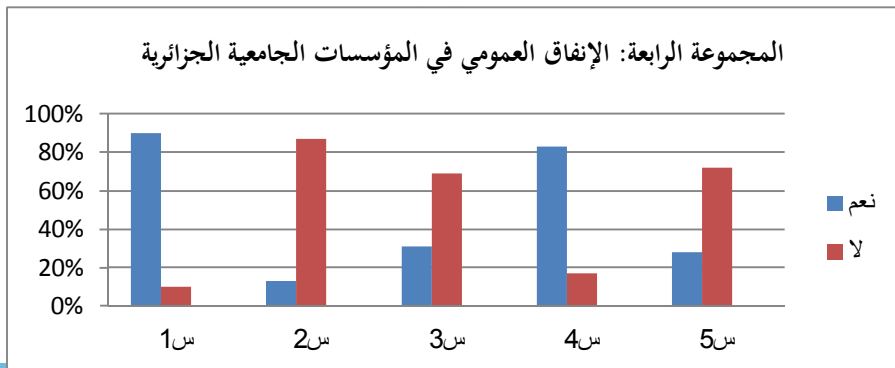
تخص المجموعة الرابعة أسئلة حول تخصيص الإنفاق العمومي للهيكل والتجهيزات والتأطير والتكوين والتكنولوجيا، وتحليل الجانب المستفيد بكثرة من الإنفاق العمومي داخل الجامعة، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): الإنفاق العمومي في المؤسسات الجامعية الجزائرية

لا	نعم	المجموعة الرابعة: الإنفاق العمومي في المؤسسات الجامعية الجزائرية
10%	90%	س1 الإنفاق العمومي في الجامعات الجزائرية مخصص للهيكل والبنيات والتجهيزات
87%	13%	س2 الإنفاق العمومي في الجامعات الجزائرية مخصص لتطوير النظام الآلي للجامعة
69%	31%	س3 الإنفاق العمومي في الجامعات الجزائرية مخصص لتأطير الطلبة وتحسين مستواهم الدراسي
17%	83%	س4 الإنفاق العمومي في الجامعات الجزائرية مخصص للمنح الدراسية والعطل العلمية للأساتذة والإداريين
72%	28%	س5 الإنفاق العمومي في الجامعات الجزائرية مبني على مشاريع وهمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (05): الإنفاق العمومي في المؤسسات الجامعية الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول 4

من خلال تحليل الشكل السابق يمكن استنتاج بعض النقاط التالية:

- لوحظ في الإدارات العامة وفي الجامعات الجزائرية خاصة أن الإنفاق العمومي مخصص للهياكل الإدارية وبناء القاعات والمدرجات وتجهيز المكتبات وتعبيد الطرقات وتنظيف الساحات الخضراء وأماكن الجلوس وغيرها، هذا الإنفاق يعتبر الجزء الأكبر من ميزانية التجهيز للجامعة؛
- كما نرى أن الإنفاق العمومي مخصص أيضا للمنح الدراسية والعطل العلمية للأساتذة والإداريين وذلك من أجل تأهيل الأساتذة والإداريين ورفع مستواهم التكويني وذلك من خلال إرسالهم لمختلف دول العالم لتنمية قدراتهم العلمية والمعرفية وتعلم اللغات الأجنبية وتبادل الخبرات بين الدول.

3- نتائج اختبار الفرضيات: عند التحليل لنتائج الاستبيان تبين أن:

- **الفرضية 1:** تطبيق النماذج الحديثة للإدارة العامة بما فيها الإدارة الإلكترونية لها دور في إصلاح وتحديث نشاط الجامعات الجزائرية وكانت الإجابة نعم بنسبة 81%، وهذا ما يدل على صحة الفرضية الأولى؛
- **الفرضية 2:** الإصلاح الإداري في الجامعات الجزائرية يبدأ من تفعيل دور الرقابة الإدارية من وزارة التعليم العالي بنسبة 64% ومتابعة التدريس بنسبة 78% وهذا ما يدل على صحة الفرضية الثانية؛
- **الفرضية 3:** الإنفاق على المرافق الهيكلية كان بنسبة 90% لكنه لا يكفي لوحدة لتحديث صورة الجامعة، بل يلزم الإنفاق على الجانب العلمي حيث كان بنسبة 83% وهذا ما يدل على عدم صحة الفرضية الثالثة.

خاتمة:

اشتملت دراستنا لموضوع المراجعة والرقابة على المال العام في المؤسسات الإدارية العمومية كأداة إصلاح وترشيد عمليات الإنفاق الحكومي على المفاهيم الحديثة للإدارة العامة ودورها في عملية الإصلاح الإداري للمؤسسات الإدارية الحكومية وذلك بتطبيق الحكامة ونظام إدارة الجودة الشاملة والإدارة

الإلكترونية والتي تقلل بدورها من حالات الغش والاختلاس والتلاعب بالمال العام، وتم استنتاج أنه لا بد من وجود نظام رقابي سليم يساهم في ترشيد عمليات الإنفاق العمومي ومحاربة مظاهر الفساد الإداري. ومع هذا الاتجاه قامت الدولة الجزائرية بالإعلان عن برامج إصلاحات فيما يخص نظام الموازنة العامة ونظام المحاسبة العمومية للسير نحو انتهاج إجراءات رقابية حديثة في تفعيل نظام رقابي مبني على الشفافية والمصدقية وآفاق تطبيقه في ظل الإصلاحات للحفاظ على المال العام. وقد بينت نتائج الدراسة بأن:

- إدخال المفاهيم الجديدة للإدارة العامة كمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم الحكمانية في تطوير مجال عمل الإدارة وتقريبها من المواطن لتحقيق أكبر منفعة إدارية؛
- تعدد الرقابة والمراجعة في المؤسسات الإدارية الحكومية حاجز أمان ضد الفساد الإداري، وهما السبيل الأول لإتباع سياسة الإصلاح الإداري؛
- إن الرقابة الإدارية تعمل على وضع الإجراءات التي تقوم على ضبط العمل داخل الإدارة واكتشاف الأخطاء والخلل الإداري وكيفية معالجته من خلال إتباع خطوات الإصلاح الإداري؛
- دعم الأجهزة الرقابية بكل الإمكانيات سواء مادية أو بشرية أو مالية أو تقنية، بالإضافة إلى مجال الخبرة العلمية والتدريب والتطوير في مجال الإدارة؛
- التعرف على أشكال وأنواع الفساد الجديدة والعمل على تجنبها؛
- نشر عقيدة إتقان العمل ونبذ الفساد والبعد عن الغش والاختلاس وتربية النفوس البشرية منذ الصغر على النشء الصالح وتربيتهم على الكتاب والسنة، وبيان الجزاء والعقاب في حق كل مخالف؛
- إتباع سياسة ترشيد عمليات الإنفاق الحكومي لتسهيل عملية الرقابة عليها؛
- الأمر الأساسي لمحاربة الفساد الإداري هو الإخلاص في العمل واستشعار مراقبة الله عز وجل وأن مسؤولية الإدارة أمر عظيم عند الله والفرد مسئول عما استرعاه الله عز وجل يوم القيامة.

قائمة المراجع:المراجع باللغة العربية:المؤلفات:

1. أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
2. زيد منير عبوي، سامي (محمد هشام) حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
3. صبحي منصور، أخلاقيات الوظيفة العامة والفساد الإداري، ورقة عمل مقدم في كتاب الفساد الإداري والمالي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2008.
4. صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة-منظور معاصر-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
5. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
6. عبد المعطي أرشيد، حسني علي خريوش، أساسيات الإدارة المالية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2011.
7. كمال عبد السلام على، خالد المعتصم، أصول علم المراجعة، جامعة المنصورة، 2003.
8. محرز محمد عباس، اقتصاديات المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2008.
9. محمد شاكر عصفور، أصول الموازنة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، 2013.

10. محمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2013.
11. محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الدولية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
12. محمد محمد مظهر أحمد، تقييم جودة أعمال المراجعة والتدقيق في دولة قطر -دراسة نظرية مقارنة-، قطر، 2009.
13. محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
14. محمود حسين الوادي، تنظيم الإدارة المالية من أجل ترشيد الإنفاق الحكومي ومكافحة الفساد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
15. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ إدارة الأعمال، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، بدون سنة.
16. موفق حديد محمد، الإدارة العامة-هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
17. نور الدين محمد حاروش، رفيقة أحمد حاروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2015.

أطروحات:

18. حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الحقوق، تخصص قانون عام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012.

19. فارس بن علوش بن بادي السبيعي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإدارية، تخصص الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

20. محمود محمد عطية معابرة، الفساد الإداري وعلاجه في الفقه الإسلامي، -دراسة مقارنة بالقانون الإداري الأردني-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الفقه وأصوله، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2010.

مقالات:

21. خليفه مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن، مجلد 9، عدد 2، 2013.

22. غادة شهير الشمراي، متطلبات إصلاح وتطوير الموازنة العامة (شفافية الموازنة-إصلاح النظام المحاسبي-الإصلاح الاقتصادي-الإصلاح الإداري)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، بدون سنة.

23. محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2008.

24. محمد حسين مهدي سعيد، أحمد هاشم الصقال، دور الرقابة الإلكترونية في الحد من الفساد، مكتب المفتش العام، وزارة التجارة، بدون سنة.

مذكرات:

25. حنيش أحمد، آفاق نظام الرقابة في ضل عصرنة الموازنة العامة -دراسة حالة الجزائر-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010.

26. رامى أحمد فروانة، تقويم وتطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.
27. عمر على عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2009/2008.
28. عيادي محمد لمين، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2008/2007.

مداخلات:

29. أحمد عمى بالتمر، عمر موسى هبري، الفساد الإداري: مظاهره وآليات إصلاحه، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر تحديات التنمية وتحديث الإدارة في الوطن العربي، ليبيا، 15-17 مارس 2014.
30. بلعاطل عياش، نوي سميحة، آليات ترشيد الإنفاق العام من أجل تحقيق التنمية البشرية المستدامة في الجزائر، أبحاث المؤتمر الدولي - تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 11-12 مارس 2013.
31. صرامة عبد الوحيد، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير العمومي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005.
32. عبد النور ناجي، الإصلاح الإداري كآلية لمواجهة تحديات العولمة في العالم العربي، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012.

33. مصطفى نجم البشارى، أهمية تطبيق معايير حوكمة الشركات لتفعيل نظم المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة بالسودان، المؤتمر الأول للمراجعة الداخلية بالسودان، الإدارة العامة للمراجعة الداخلية لأجهزة الدولة، وزارة المالية والاقتصاد الوطني، السودان، 20-21 يناير 2008.
34. نوري منير، بارك نعيمة، الإصلاح الإداري وأهميته في القضاء على التسبب والفساد الإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، مداخلة في ملتقى، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، بدون سنة.

المراجع باللغة الأجنبية:

باللغة الفرنسية:

35. Laurent Salvador Lamothe, **Réforme Administrative Et Décentralisation**, Octobre 2012-Septembre 2017, Programme -Cadre De Réforme De l'État, République d'Haïti, Février 2013.
36. Jacques Villeneuve, **Le Contrôle Interne Guide De Procedures**, Développement Economique Et Régional Et Recherche Québec, Canada, 2004.
37. Élisabeth Bertin, **Audit interne**, édition Eyrolles, Saint-Germain, Paris, 2007.
38. Henri-Pierre MADERS et Jean-Luc MASSELIN , **Contrôle interne des risques**, édition Eyrolles, Saint-Germain, Paris, 2006.

باللغة الإنجليزية:

39. Ihor Koliushko And Others, **Corruption Risks In The Fields Of Administrative Services And Control-Supervision Activities Of Public Administration In Ukraine**, Support To Good Governance: Project Against Corruption In Ukraine (Upac), Corruption And Fraud Unit Department Of Information Society And Action Against Crime Directorate Of Co-Operation Directorate General Of Human Rights And Legal Affairs, Council Of Europe Conseil De L'europe, April 2009.

40. Birgit Pech, Preventing **Corruption In Public Administration At The National And Local Level**, A Practical Guide, Publisher:Deutsche Gesellschaft Für Technische Zusammenarbeit (Gtz) Gmbh, Eschborn, 2005.