

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القلعة

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: الحوكمة ومكافحة الفساد

تكييف متطلبات معيار ISO 37001:2025 مع البيئة المؤسسية والقانونية
الجزائرية، نحو بناء دليل تطبيقي لنظام إدارة مكافحة الفساد

تحت إشراف:

د. منير بلالي

من اعداد الطالبة:

جبابلية سندس

الموسم الجامعي: 2025/ 2026

ملخص:

في ظل تزايد الاهتمام الدولي بقضايا الحوكمة والنزاهة، لم يعد يُنظر إلى الفساد باعتباره مجرد ظاهرة قانونية تستوجب الردع، بل كخطر مؤسسي يتطلب نهجاً شاملاً قائماً على الوقاية وإدارة المخاطر. انطلاقاً من هذا التحول، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الوسائل اللازمة لمواءمة متطلبات معيار ISO 37001:2025 مع البيئة القانونية والتنظيمية الجزائرية، من أجل تطوير إطار عملي يدعم بناء أنظمة فعالة لإدارة مكافحة الفساد داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على مقارنة منهجية نوعية تجمع بين التحليل النظري للأطر الدولية والوطنية، والدراسة الميدانية المستندة إلى استقراء واقع الممارسات المؤسسية عامة، مما سمح بتشخيص الفجوات الموجودة وتحديد إمكانيات التكيف. أظهرت النتائج أن الإطار التشريعي الجزائري، بقيادة القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، يوفر قاعدة مهمة تتقاطع مع العديد من متطلبات المعيار الدولي لمكافحة الرشوة. ومع ذلك، يكمن التحدي الرئيسي في تفعيل العملي الضعيف لبعض الآليات، لا سيما تلك المتعلقة بإدارة مخاطر الفساد، العناية الواجبة، وقياس فعالية أنظمة الامتثال.

في هذا السياق، تقترح الدراسة دليلاً عملياً لتكييف معيار ISO 37001 مع الخصائص الوطنية، استناداً إلى نهج تدريجي يدمج متطلبات الامتثال وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة. بحيث يعتمد هذا الدليل على مبدأ الانتقال من الامتثال الشكلي إلى الامتثال المؤسسي الفعّال، مما يعزز قدرة المؤسسات على منع الفساد بدلاً من الاكتفاء بمعالجته. تتوصل الدراسة إلى أن اعتماد أنظمة إدارة مكافحة الفساد وفقاً للمعايير الدولية لا يمثل مجرد استجابة للمتطلبات الخارجية، بل يشكل خياراً استراتيجياً لتحديث الممارسات الإدارية، تعزيز الشفافية، ودعم تنافسية المؤسسات في بيئة تزداد فيها متطلبات الثقة والمساءلة. ومن هذا المنطلق، تفتح الدراسة آفاقاً مستقبلية لتوسيع البحث نحو تقييم الأثر الحقيقي لتطبيق المعيار داخل المؤسسات الجزائرية، وتعزيز التكامل بين الإطار التشريعي والممارسة المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: مكافحة الفساد، ISO 37001، الامتثال، الحوكمة، إدارة المخاطر، البيئة الجزائرية.

Résumé :

Dans le contexte de l'augmentation de l'intérêt international pour les questions de gouvernance et d'intégrité, la corruption n'est plus considérée comme un simple phénomène juridique nécessitant une répression, mais comme un risque institutionnel nécessitant une approche globale basée sur la prévention et la gestion des risques. À partir de cette transformation, cette étude vise à analyser les moyens nécessaires pour aligner les exigences de la norme ISO 37001 :2025 avec l'environnement juridique et réglementaire algérien, afin de développer un cadre pratique qui soutienne la construction de systèmes efficaces de gestion de la lutte contre la corruption au sein des institutions.

L'étude a adopté une approche méthodologique qualitative combinant l'analyse théorique des cadres internationaux et nationaux, et l'étude de terrain basée sur l'observation des pratiques institutionnelles, ce qui a permis de diagnostiquer les lacunes existantes et de déterminer les possibilités d'adaptation. Les résultats ont montré que le cadre législatif algérien, encadré par la loi n° 06-01 du 20 février 2006 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption, fournit une base importante qui présente des convergences avec la norme internationale de lutte contre la corruption. Cependant, le principal défi réside dans la mise en œuvre pratique insuffisante de certains mécanismes, notamment ceux liés à la gestion des risques de corruption, à la diligence raisonnable et à la mesure de l'efficacité des systèmes de conformité.

Dans ce contexte, l'étude propose un guide pratique pour adapter la norme ISO 37001 aux caractéristiques nationales, basé sur une approche progressive intégrant les exigences de conformité et la construction d'une culture organisationnelle fondée sur l'intégrité. Ainsi, ce guide repose sur le principe de la transition de la conformité formelle à la conformité institutionnelle efficace, renforçant ainsi la capacité des institutions à prévenir la corruption plutôt qu'à se contenter de la traiter.

L'étude conclut que l'adoption de systèmes de gestion de la lutte contre la corruption conformément aux normes internationales ne représente pas simplement une réponse aux exigences externes, mais constitue un choix stratégique pour moderniser les pratiques administratives, renforcer la transparence et soutenir la compétitivité des institutions dans un environnement où les exigences de confiance et de responsabilité augmentent. Dans cette optique, l'étude ouvre des perspectives futures pour élargir la recherche vers l'évaluation de l'impact réel de l'application de la norme au sein des institutions algériennes, et renforcer l'intégration entre le cadre législatif et la pratique institutionnelle.

Mots-clés : lutte contre la corruption, ISO 37001, conformité, gouvernance, gestion des risques, environnement algérien.

Abstract:

In light of the increasing international interest in governance and integrity issues, corruption is no longer viewed merely as a legal phenomenon requiring deterrence, but as an institutional risk that necessitates a comprehensive approach based on prevention and risk management. Building on this transformation, this study aims to analyze the means necessary to align the requirements of ISO 37001:2025 with the Algerian legal and regulatory environment, in order to develop a practical framework that supports the establishment of effective anti-corruption management systems within institutions.

The study adopted a qualitative methodological approach that combines theoretical analysis of international and national frameworks with field research based on the extrapolation of the reality of institutional practices, allowing for the diagnosis of existing gaps and the identification of adaptation possibilities. The results showed that the Algerian legislative framework, led by Law No. 06-01 of February 20, 2006, relating to the prevention and fight against corruption, provides an important foundation that intersects with many of the requirements of the international anti-bribery standard. However, the main challenge lies in the weak practical implementation of certain mechanisms, particularly those related to corruption risk management, due diligence, and measuring the effectiveness of compliance systems.

In this context, the study proposes a practical guide to adapting the ISO 37001 standard to national characteristics, based on a gradual approach that integrates compliance requirements and builds an organizational culture rooted in integrity. This guide is based on the principle of transitioning from formal compliance to effective institutional compliance, thereby enhancing the ability of organizations to prevent corruption rather than merely addressing it.

The study concludes that adopting anti-corruption management systems according to international standards is not merely a response to external requirements, but rather a strategic choice to modernize administrative practices, enhance transparency, and support the competitiveness of institutions in an environment where the demands for trust and accountability are increasing. From this perspective, the study opens future horizons for expanding research toward evaluating the real impact of implementing the standard within Algerian institutions, and enhancing the integration between the legislative framework and institutional practice.

Keywords: Anti-corruption, ISO 37001, compliance, governance, risk management, Algerian environment.

الشكر والاهداء

"وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ"

بين مشاعر الفخر وامتنان الوصول، أقف اليوم لأحتقي بنهاية مشوارٍ لم أكن لأقطع بمفردي لولا فضل الله ثم القلوب التي أحاطتني برعايتها...

أهدي هذا النجاح لكل من كان لي في هذه الرحلة مسكناً وسكينة، ولكل الأيادي التي ارتفعت إلى السماء تدعو لي بظهر الغيب فكانت دعواتهم الصادقة هي النور الذي يضيء عتمة التعب، واليقين الذي يثبتني حين يتملكني الشك...

إلى رفاق الرحلة:

إلى كل من سخرهم الله ليكونوا لي سنداً وقوة، وشركاء لعناء السهر وحلاوة الطموح. شكراً لكل من ترك في قلبي أثراً طيباً، أو دفعني خطوة نحو الأمام بكلمة تشجيع أو لحظة احتواء...

نجاحي اليوم هو ثمرة عطاء الله الذي تجلّى في وجودكم الصادق، فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وشكراً لكم على كل ما قدمتموه.

ها أنا أرفع قبعتي فخراً بفضل الله أولاً، ثم بوجودكم معي دائماً وأبداً.

قائمة الأشكال

- الشكل 1 : نموذج تكاملي للقيم الأساسية للحكومة المؤسسية 42
- الشكل 2 : التكامل بين المقاربتين القائمة على الثقافة والقواعد في نظام مكافحة الفساد 44
- الشكل 3 : دورة التحسين المستمر (PDCA) 46
- الشكل 4 : الهيكل التنظيمي للسلطة العليا 53
- الشكل 5 : سحابة الكلمات 66
- الشكل 6 : مخطط هيكل يوضح كيفية تفعيل وظيفة الامتثال 75
- الشكل 7 : نموذج تصريح تضارب المصالح 77
- الشكل 8 : هيكل تقارير الامتثال 80
- الشكل 9 : نموذج نظام وإجراء التبليغ عن الفساد 83

قائمة الجداول

12	جدول 1 : ملخص الدراسات الدولية لمكافحة الفساد
16	جدول 2 : ملخص دراسات الحوكمة والشفافية والامتثال في المنظمات
21	جدول 3 : ملخص دراسات أنظمة إدارة مكافحة الفساد والمعايير الدولية
24	جدول 4 : المقارنة القانونية للجزائر مقابل فرنسا
25	جدول 5 : المقارنة الإدارية بين فرنسا والجزائر
58	جدول 6 : جدول الامتثال (Compliance Mapping Table)
59	جدول 7: الربط الذكي (Smart Linking Table – Interview → ISO → Gap)
68	جدول 8 : جدول الربط الثلاثي (ISO ↔ القانون الجزائري ↔ التطبيق)
71	جدول 9: نموذج تطبيقي عن جدول مطابقة قانوني
72	جدول 10 : مقياس تقييم الاحتمالية لمصفوفة المخاطر
72	جدول 11 : مقياس تقييم التأثير لمصفوفة المخاطر
73	جدول 12 : مصفوفة تقييم المخاطر
74	جدول 13 : مصفوفة مخاطر الفساد

قائمة الاختصارات

الاختصار	المصطلح الكامل	الترجمة العربية
ISO	International Organization for Standardization	المنظمة الدولية للتقييس
ISO 37001	Anti-Bribery Management System	نظام إدارة مكافحة الرشوة
PDCA	Plan – Do – Check – Act	خطط – نفذ – تحقق – صحح
KPI	Key Performance Indicator	مؤشر الأداء الرئيسي
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
TI	Transparency International	منظمة الشفافية الدولية
CPI	Corruption Perceptions Index	مؤشر مدركات الفساد
AFA	Agence Française Anticorruption	الوكالة الفرنسية لمكافحة الفساد

الصيغة المختصرة	الصيغة الكاملة
القانون 01-06	القانون رقم 01-06 المؤرخ في 20 فبراير سنة 2006، والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته
القانون 08-22	القانون رقم 08-22 المؤرخ في 5 ماي 2022 المتعلق بتحديد تنظيم السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته وتشكيلها وصلاحياتها

قائمة المحتويات

I.....	ملخص:
II.....	Résumé :
III.....	Abstract:
IV	الشكر والاهداء
V	قائمة الأشكال
IX.....	قائمة الجداول
X.....	قائمة الاختصارات
XI.....	قائمة المحتويات
1.....	مقدمة
7.....	الفصل الأول: الإطار النظري
8	القسم الأول: مراجعة الأدبيات
9	1 ملخصات الدراسات
9	1.1 المقاربات الدولية لمكافحة الفساد
12	2.1 الحوكمة والشفافية والامتثال في المنظمات
17	3.1 أنظمة إدارة مكافحة الفساد والمعايير الدولية
23	4.1 المقارنة القانونية والمؤسسية بين الجزائر وفرنسا في مكافحة الفساد
26	2 التحليل والنقد
28	3 تحديد القيمة المضافة للدراسة الحالية
29	القسم الثاني: الأسس النظرية والمفاهيمية
29	1. المفاهيم الأساسية
29	1.1 الفساد المؤسسي
31	2.1 النزاهة المؤسسية
32	3.1 الشفافية المؤسسية
34	4.1 الامتثال المؤسسي
36	5.1 إدارة المخاطر
37	2. المقاربة القائمة على المخاطر في نظم إدارة مكافحة الفساد
38	1.2 تعريف النهج القائم على المخاطر
38	2.2 الخطوات المنهجية لتطبيق النهج القائم على المخاطر
39	3.2 المخرجات التشغيلية للمقاربة القائمة على المخاطر
39	4.2 مزايا المقاربة القائمة على المخاطر

39	5.2 التحديات والقيود.....
40	6.2 العلاقة بين النهج القائم على المخاطر ومعييار ISO 37001.....
40	3. النموذج التحليلي المعتمد في الدراسة (تكييف ISO 37001:2025 مع البيئة الجزائرية).....
40	1.3 العلاقة بين النزاهة والشفافية والامتثال.....
42	2.3 الفرق بين النهج القائم على الثقافة والنهج القائم على القواعد.....
44	3.3 دمج دورة التحسين المستمر (PDCA).....
47	الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياقي.....
48	القسم الأول: عرض المؤسسة محل الدراسة.....
48	1. تقديم السلطة الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته.....
48	1.1 نشأة السلطة الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد.....
49	2.1 الإطار القانوني.....
50	3.1 مهام السلطة.....
52	2. الهيكل التنظيمي:.....
54	القسم الثاني: الإطار المنهجي للبحث.....
54	1 التوجه الإستيمولوجي للبحث.....
55	2 منهجية البحث.....
55	3 طرق جمع البيانات.....
56	1.3 البيانات الأولية.....
57	2.3 البيانات الثانوية.....
57	4 أدوات تحليل البيانات.....
61	الفصل الثالث: النتائج والمناقشة.....
62	القسم الأول: عرض نتائج البحث.....
62	1. نتائج التحليل المعياري.....
63	2. نتائج التحليل القانوني (القانون 01-06).....
63	1.2 البعد الوقائي في قانون الفساد.....
63	2.2 البعد الردعي (الجنائي).....
63	3.2 حدود المقاربة القانونية.....
64	3. نتائج المقابلات الميدانية.....
67	القسم الثاني: تحليل النتائج.....
67	1. تحليل الفجوة (Gap Analysis).....
67	1.1 الفجوات القانونية:.....
67	2.1 الفجوات التنظيمية:.....
69	2. متطلبات تكييف معيار ISO 37001:2025 مع البيئة الجزائرية.....

69	1.2 تعديل الإطار التنظيمي الداخلي:
69	2.2 تعزيز الآليات الوقائية:
69	3.2 تبسيط وتكثيف المتطلبات التنظيمية:
70	3. النموذج التكيفي المقترح لنظام إدارة مكافحة الفساد
70	1.3 المرونة التنظيمية:
70	2.3 المقاربة القائمة على المخاطر:
70	3.3 الامتثال المؤسسي المتكامل:
70	4.3 القابلية للتطبيق والاستدامة:
70	4. الدليل التطبيقي
71	1.4 المرحلة الأولى: التشخيص القانوني-المؤسسي (Diagnostic juridico-institutionnel)
72	2.4 المرحلة الثانية: بناء خريطة مخاطر الفساد (Cartographie des risques)
75	المرحلة الثالثة: تفعيل وظيفة الامتثال
76	المرحلة الرابعة: تقنين السياسات والإجراءات
79	المرحلة الخامسة: ترسيخ الثقافة المؤسسية
79	المرحلة السادسة: الرقابة والتدقيق القائم على المخاطر
82	المرحلة السابعة: نظام التبليغ والتحقيق
85	المرحلة الثامنة: التحسين المستمر
85	5. مناقشة النتائج
85	1.5 القيمة المضافة للدراسة
86	2.5 قابلية تطبيق الدليل المقترح
88	خاتمة عامة
92	قائمة المراجع
98	الملاحق
99	الملحق أ: دليل المقابلة
100	الملحق 1: دليل المقابلة
103	الملحق ب: مصفوفة التحليل الموضوعي
104	الملحق 2: مصفوفة التحليل الموضوعي

مقدمة

أصبحت مكافحة الفساد، خلال العقود الأخيرة، أحد المحاور الاستراتيجية الرئيسية في جدول أعمال الإصلاح المؤسسي على المستويين الدولي والوطني، بسبب الآثار السلبية التي تسببها هذه الظاهرة على فعالية المؤسسات، جودة الحوكمة، جاذبية مناخ الاستثمار، ومستوى ثقة المواطنين والفاعلين الاقتصاديين. وقد أثبتت التجارب المقارنة أن الاقتصاد على المعالجة العقابية التقليدية لم يعد كافياً لمواجهة المخاطر المتزايدة للفساد وتعقيداته، مما أدى إلى ظهور اتجاه عالمي جديد يهدف إلى الانتقال من منطق الردع اللاحق إلى منطق الوقاية الاستباقية، من خلال إدارة المخاطر، ترسيخ النزاهة، تعزيز الشفافية، وتفعيل آليات الامتثال والمساءلة.

في هذا السياق، فرضت المعايير الدولية، وعلى رأسها معيار ISO 37001:2025، نفسها كمرجع عالمي يساعد المؤسسات على بناء أنظمة متكاملة لإدارة مخاطر الفساد، وفقاً لنهج منهجي يعتمد على القيادة الفعالة، التقييم المستمر للمخاطر، الرقابة الداخلية، العناية الواجبة، التدريب، وآليات الإبلاغ والتحسين المستمر. يبرز هذا المعيار أهمية خاصة كأداة عملية لتحويل المبادئ العامة للنزاهة والشفافية إلى سياسات وإجراءات قابلة للتطبيق، قابلة للقياس وللتطور.

أما بالنسبة للجزائر، فقد تميزت السنوات الأخيرة بدinاميكية إصلاحية ملحوظة في مجال تعزيز الشفافية والوقاية من الفساد، تجسدت في تحديث الإطار التشريعي، تطوير الأطر التنظيمية، وإنشاء مؤسسات متخصصة، منها السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، مما يعكس إرادة الدولة في موازنة نظامها الوطني مع المعايير الدولية وأفضل الممارسات العالمية.

ومع ذلك، تظل فعالية هذه الإصلاحات مرتبطة بقدرة المؤسسات الجزائرية على ترجمة الالتزامات القانونية والتنظيمية إلى ممارسات تنظيمية ملموسة وآليات تشغيلية مستدامة. فمن هنا تبرز الحاجة إلى تطوير نهج عملي يسمح بمحاذاة متطلبات معيار ISO 37001:2025 مع الخصائص القانونية، التنظيمية والثقافية للبيئة الجزائرية، بما يضمن فعالية التنفيذ وقابليته للتطبيق داخل مختلف المؤسسات الوطنية.

انطلاقاً من هذه الاعتبارات، تهدف هذه الدراسة إلى إعداد دليل عملي لتكييف متطلبات معيار ISO 37001:2025 مع السياق المؤسسي والقانوني الجزائري، مما يساهم في دعم جهود المؤسسات الجزائرية في إرساء ثقافة النزاهة والامتثال، وتعزيز قدرتها على الوقاية من مخاطر الفساد وفقاً لأفضل الممارسات الدولية. ومن أجل تغطية الأبعاد المختلفة للموضوع، سيتم تقديم إشكالية الدراسة وأسئلتها الثانوية، أهميتها وأهدافها، أسباب اختيارها، بالإضافة إلى المنهجية المعتمدة وهيكلها العام.

❖ إشكالية البحث

في سياق التطورات السريعة التي يشهدها مجال مكافحة الفساد، أصبحت المعايير الدولية مرجعاً أساسياً لتعزيز فعالية المؤسسات في إدارة المخاطر وترسيخ ثقافة النزاهة والامتثال. ومع ذلك، تظل فعالية هذه المعايير مشروطة بقدرتها على التكيف مع الخصائص القانونية والتنظيمية لكل بلد.

على الرغم من الجهود التشريعية والمؤسسية التي بذلتها الجزائر في مجال الوقاية ومكافحة الفساد، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه صعوبات عملية في ترجمة المتطلبات الدولية إلى أنظمة تشغيلية فعالة ومتكاملة.

وانطلاقاً من ذلك، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن موازنة متطلبات معيار ISO 37001:2025 مع البيئة القانونية والتنظيمية الجزائرية، من أجل إعداد دليل عملي قابل للتنفيذ لنظام إدارة مكافحة الفساد داخل المؤسسات الجزائرية؟

وتعكس هذه الإشكالية الحاجة إلى بناء جسر عملي بين المرجعية المعيارية الدولية والواقع المؤسسي الوطني.

❖ الأسئلة الفرعية

تتفرع عن الإشكالية الرئيسية، مجموعة من الأسئلة الفرعية التي توجه مسار الدراسة، وتتمثل فيما يلي:

- إلى أي مدى يتوافق القانون رقم 01-06 المتعلق بالوقاية ومكافحة الفساد مع متطلبات معيار ISO 37001:2025؟
 - ما هي أوجه التشابه والاختلاف بين الإطار المعياري الدولي والإطار القانوني والتنظيمي الجزائري؟
 - ما هي الثغرات الرئيسية التي قد تعيق التطبيق الفعال لمتطلبات المعيار داخل المؤسسات الجزائرية؟
 - كيف يمكن ترجمة متطلبات المعيار إلى سياسات وإجراءات وآليات عملية تتناسب مع خصوصيات البيئة الجزائرية؟
 - ما هي أفضل الممارسات الدولية التي يمكن الاستفادة منها لبناء نموذج يتلاءم مع السياق الوطني؟
- تشكل هذه الأسئلة الإطار التحليلي الذي تستند إليه الدراسة لمعالجة موضوعها.

❖ أهمية الموضوع

تكمن أهمية هذه الدراسة في الأهمية المتزايدة التي تكتسبها أنظمة إدارة مكافحة الفساد في سياق التحولات العميقة التي يشهدها الفكر الإداري والقانوني المعاصر. في الواقع، لم تعد مكافحة الفساد تقتصر على المعالجة اللاحقة للأفعال غير القانونية، بل تعتمد الآن بشكل رئيسي على الوقاية الاستباقية، إدارة المخاطر، بناء ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة، الشفافية، والامتثال. وفي هذا الإطار، يكتسي المعيار ISO 37001:2025 أهمية خاصة كونه أحد أبرز المعايير الدولية، حيث يوفر إطاراً منهجياً شاملاً لتصميم، تنفيذ وتحسين أنظمة إدارة مكافحة الفساد داخل المؤسسات.

وتتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال مساهمتها في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بتكثيف المعايير الدولية مع البيئات القانونية الوطنية، لا سيما في مجال لا يزال يعاني من نقص نسبي في الدراسات التطبيقية المتخصصة.

تكمّن أهميتها العملية أيضاً في تقديم دليل عملي يساعد المؤسسات الجزائرية على تحويل المتطلبات التنظيمية إلى سياسات وإجراءات تشغيلية قابلة للتنفيذ، مع الأخذ في الاعتبار خصوصيات البيئة القانونية والتنظيمية الجزائرية. على المستوى الوطني، تكتسب الدراسة أهمية استراتيجية بالنظر إلى جهود الإصلاح التي تبذلها الجزائر في مجال تعزيز النزاهة، الشفافية، وتطوير نظام للوقاية من الفساد، بما يتماشى مع أحكام القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فبراير سنة 2006، والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته والتوجهات الأخيرة التي تقودها السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته. وهكذا، تمثل هذه الدراسة رابطاً بين المرجعية الدولية والواقع المؤسسي الوطني، مما يساهم في تعزيز فعالية المؤسسات الجزائرية وزيادة قدرتها على مواجهة مخاطر الفساد. في ضوء ذلك، تشكل هذه الدراسة مساهمة علمية وعملية تلبي حاجة حقيقية للمؤسسات الجزائرية، مع التوافق مع الاتجاهات الدولية الحديثة في مجال الحوكمة ومكافحة الفساد.

❖ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية المترابطة، التي تتماشى مع طبيعة الموضوع ومشكلته المركزية.

يتمثل الهدف الرئيسي في إعداد دليل عملي لتكثيف متطلبات معيار ISO 37001:2025 مع البيئة القانونية والتنظيمية الجزائرية، مما يسمح للمؤسسات الجزائرية ببناء نظام فعال لإدارة مكافحة الفساد يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية. ويندرج تحت هذا الهدف العام عدد من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يلي:

- تحليل الإطار المفاهيمي لمكافحة الفساد، الحوكمة، والامتثال المؤسسي.
- دراسة متطلبات المعيار ISO 37001:2025 وآليات تطبيقه داخل المؤسسات.
- تقييم مدى توافق التشريع الجزائري، ولا سيما القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، مع متطلبات المعيار.
- تحديد الفجوات بين المرجعية المعيارية الدولية والواقع القانوني والتنظيمي الجزائري.
- الاستفادة من التجارب الدولية المقارنة، وخاصة التجربة الفرنسية، في مجال تطبيق أنظمة مكافحة الفساد.
- تصميم نموذج تطبيقي ودليل إجرائي قابل للتنفيذ داخل المؤسسات الجزائرية.
- دعم جهود المؤسسات لترسيخ ثقافة النزاهة وتعزيز الشفافية والامتثال.

- وعليه، فإن هذه الأهداف تعكس الطابع المعياري والتطبيقي للدراسة، وتسعى إلى تحقيق قيمة مضافة تجمع بين التحليل النظري والحلول العملية.

❖ أسباب اختيار الموضوع

- اختيار هذا الموضوع لم يكن نتيجة للصدفة، بل جاء استجابة لاعتبارات علمية وعملية ووطنية متعددة.
- على الصعيد العلمي، يندرج الموضوع في المجالات الحديثة التي تجمع بين الإدارة، القانون، الحوكمة وإدارة المخاطر، مما يمنحه طابعاً متعدد التخصصات يغني البحث العلمي ويعزز قيمته الأكاديمية.
- عملياً، تواجه المؤسسات الجزائرية تحديات متزايدة في بناء أنظمة فعالة لمكافحة الفساد، خاصة في غياب الأدلة العملية المحلية التي يمكن أن تساعد في مواءمة المعايير الدولية مع متطلبات البيئة الوطنية.
- كما يعود اختيار هذا الموضوع إلى أهميته الوطنية، في إطار الإصلاحات التشريعية والمؤسسية التي تشهدها الجزائر، وجهودها لتعزيز الشفافية وإرساء مبادئ الحوكمة الرشيدة.
- علاوة على ذلك، فإن نشر المعيار ISO 37001:2025 يفتح مجالاً واسعاً للبحث والتحليل، لا سيما فيما يتعلق بآليات تكيفه مع السياقات الوطنية المختلفة.
- وعليه، فإن اختيار هذا الموضوع يجمع بين الأصالة العلمية والأهمية العملية والملاءمة

❖ المنهج المتبع

- وفقاً لطبيعة المشكلة والأهداف المحددة، تتبنى هذه الدراسة نهجاً نوعياً ذا طابع معياري وتطبيقي.
- اذ يركز هذا المنهج على مجموعة من المقاربات المتكاملة، التي تتجلى في:
- التحليل المعياري لمتطلبات معيار ISO 37001:2025
- التحليل القانوني للتشريعات الجزائرية ذات الصلة، وعلى رأسها القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.
- التحليل المقارن مستلهماً من التجارب الدولية الرائدة، ولا سيما التجربة الفرنسية.
- دراسة حالة من خلال مقابلات شبه موجهة وتحليل الوثائق الرسمية.
- سيتم أيضاً استخدام أدوات تحليل عملية، من بينها: جداول الامتثال القانوني، تحليل الفجوات، ومصفوفة مخاطر الفساد.
- وهكذا، تتيح هذه المقاربة الجمع بين الدقة العلمية والواقع العملي.

❖ هيكل الدراسة

تم تنظيم هذه الدراسة في أربعة فصول مترابطة ومتكاملة، بما يضمن التسلسل المنهجي والمنطقي لمحاور البحث المختلف

- الفصل الأول: الإطار النظري لمكافحة الفساد، الحوكمة والامثال المؤسسي.
 - الفصل الثاني: دراسة المعيار ISO 37001:2025 ، متطلباته الأساسية وآليات تنفيذه.
 - الفصل الثالث: المنهجية المعتمدة، الإطار الميداني، وأدوات جمع وتحليل البيانات.
 - الفصل الرابع: إعداد الدليل العملي المقترح لتكييف نظام إدارة مكافحة الفساد مع البيئة الجزائرية.
- يهدف هذا التقسيم إلى تحقيق التكامل بين الجانب النظري، وتحليل الميدان، والتطبيق العملي.

تشكل هذه العناصر معًا الأساس المنهجي والعلمي الذي تنطلق منه الدراسة، ساعيةً إلى تقديم نهج متكامل يجمع بين التحليل النظري، والتشخيص القانوني، والتطبيق العملي. ومن خلال ذلك، تأمل الدراسة المساهمة في دعم جهود المؤسسات الجزائرية لبناء أنظمة فعالة ومستدامة لمكافحة الفساد والوقاية منه، تتماشى مع المعايير الدولية وتأخذ في الاعتبار خصوصيات البيئة الوطنية

الفصل الأول: الإطار النظري

في سياق يتسم بتكثيف التبادلات الاقتصادية، تزايد تعقيد البيانات التنظيمية، وزيادة المتطلبات المتعلقة بالشفافية والمسؤولية، تبرز مسألة مكافحة الفساد اليوم كأحد التحديات الرئيسية للمنظمات العامة والخاصة.

في الواقع، يشكل الفساد أحد الظواهر الأكثر ضرراً على حسن سير المؤسسات، لأنه يؤثر على الأداء التنظيمي، يقوض ثقة الأطراف المعنية، ويعيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ففي مواجهة حجم هذه المشكلة، تم تنفيذ العديد من المبادرات الدولية بهدف تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة، الشفافية، والامتثال داخل المنظمات. بحيث تطورت النهج التقليدية التي كانت تعتمد فقط على آليات التحكم والعقوبات القانونية تدريجياً نحو نهج أكثر تكاملاً، يعتمد على إنشاء أنظمة إدارة تسمح بالوقاية وإدارة مخاطر الفساد بطريقة منظمة واستباقية.

في هذا الإطار تم تطوير العديد من المعايير الدولية لمراقبة المنظمات بغرض تنفيذ أنظمة فعالة للوقاية من الفساد. من بين هذه المبادرات برز بشكل خاص المعيار الدولي ISO 37001 لنظام إدارة مكافحة الرشوة الذي نشرته المنظمة الدولية للتوحيد القياسي. بحيث يقترح هذا المعيار إطاراً منظماً يمكن المنظمات من إنشاء وتنفيذ، صيانة وتحسين نظام إدارة يهدف إلى منع واكتشاف ومعالجة أعمال الفساد. بحيث يعتمد على عدة مبادئ أساسية، بما في ذلك التزام الإدارة، تقييم مخاطر الفساد، وضع سياسات وإجراءات رقابية مناسبة، بالإضافة إلى تعزيز آليات المراقبة والتحسين المستمر.

إن اعتماد مثل هذا النهج لا يساهم فقط في تعزيز النزاهة التنظيمية، بل أيضاً في تحسين مصداقية وثقة الأطراف المعنية تجاه المؤسسات.

في هذا السياق، يشكل الإطار النظري خطوة أساسية لفهم الأسس المفاهيمية المتعلقة بمكافحة الفساد وأنظمة الإدارة المرتبطة بها. إذ إنه يساعد على توضيح المفاهيم الرئيسية المستخدمة في هذا البحث وتحديد المناهج النظرية التي تشكل تحليل الظاهرة المدروسة. كما يركز أيضاً على عرض المبادئ الأساسية لأنظمة الإدارة لمكافحة الفساد، مع إيلاء اهتمام خاص بالمعيار ISO 37001 لنظام إدارة مكافحة الرشوة من أجل وضع إطار تحليلي يمكن من خلاله دراسة دور هذه الأنظمة في الوقاية من الفساد وتعزيز الشفافية داخل المنظمات، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بمدى قابلية تكييف هذه المعايير الدولية مع الخصوصيات القانونية والتنظيمية الوطنية.

القسم الأول: مراجعة الأدبيات

في إطار هذه الدراسة المخصصة لتحليل وتنفيذ نظام إدارة مكافحة الفساد وفقاً لمتطلبات المعيار الدولي ISO 37001 لنظام إدارة مكافحة الرشوة،

كان من الضروري إجراء مراجعة للأدبيات لتحديد المساهمات العلمية الرئيسية التي تتناول هذا الموضوع. بحيث تشكل مراجعة الأدبيات في الواقع خطوة أساسية في أي مسعى بحثي، إذ أنها تتيح فحص الأعمال السابقة، وفهم المناهج النظرية والمنهجية المختلفة التي يستخدمها الباحثون، وكذا تقييم النتائج المحصل عليها في المجال المدروس بشكل نقدي. كما أنها توفر إمكانية تحديد الدراسة الحالية بالنسبة للأبحاث الموجودة وتحديد الفجوات التي قد تبرر الأهمية العلمية للعمل المنجز.

في هذا السياق، تهدف هذه الفقرة إلى تحليل مجموعة من الأعمال الأكاديمية والمهنية التي تتناول المقاربات الدولية لمكافحة الفساد، الحوكمة، الشفافية والامتثال في المنظمات، إضافة إلى أنظمة إدارة مكافحة الفساد والمعايير الدولية، فالهدف هو تسليط الضوء على الاتجاهات الرئيسية للبحث في هذا المجال، مع فحص النهج المعتمد من قبل المؤلفين المختلفين لفهم أفضل للآليات والتدابير التي تسمح بالوقاية وإدارة مخاطر الفساد داخل المنظمات .

لتحقيق ذلك، قمنا بتعبئة مصادر وثائقية متنوعة، بما في ذلك المقالات العلمية، الكتب المتخصصة، وكذلك التقارير المنشورة من قبل المنظمات الدولية التي تتناول قضايا الحوكمة والنزاهة المؤسسية. فتحليل هذه الأعمال يسمح بفهم أفضل للتحديات المرتبطة بتنفيذ نظام إدارة لمكافحة الفساد قائم على مبادئ المعيار الدولي ISO 37001 لنظام إدارة مكافحة الرشوة، واستخلاص العناصر المفاهيمية اللازمة لفهم الظاهرة المدروسة.

1 ملخصات الدراسات

1.1 المقاربات الدولية لمكافحة الفساد

تعد ظاهرة الفساد واحدة من التحديات الرئيسية التي تواجه الأنظمة الاقتصادية والسياسية والإدارية في العالم المعاصر، لأنها تؤثر بشكل مباشر على كفاءة المؤسسات العامة والخاصة، تعيق تحقيق التنمية المستدامة، وتضعف ثقة المواطنين والمستثمرين في المؤسسات الحكومية. لهذا السبب أثارت مسألة مكافحة الفساد اهتمامًا واسعًا في الأدبيات الأكاديمية والسياسات الدولية، حيث سعت العديد من الدراسات إلى تفسير أسباب هذه الظاهرة، تحليل آثارها، واقتراح آليات فعالة للحد منها. إذ أن المقاربات الدولية لمكافحة الفساد تعد نتيجة لتطور فكري ومؤسسي طويل، حيث انتقلت نظرة الفساد من كونه مجرد انحراف فردي أو سلوك غير قانوني إلى كونه ظاهرة مؤسسية معقدة مرتبطة بهيكل الأنظمة الإدارية والاقتصادية وآليات الحوكمة داخل المؤسسات.

من بين المساهمات النظرية الأكثر أهمية في هذا المجال تبرز أعمال الباحثان Rose-Ackerman & Palifka، التي قدمت تحليلًا شاملاً لظاهرة الفساد في كتابها المرجعي *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*، بحيث تعتقد أن الفساد لا يمكن فهمه فقط من خلال تحليل السلوك الفردي للمسؤولين، بل يجب دراسته في إطار الهياكل المؤسسية التي تسمح بظهوره وانتشاره.

علاوة على ذلك تشير الباحثة إلى أن ضعف الحوكمة وغياب الشفافية، إضافة إلى نقص آليات الرقابة والمساءلة، تمثل عوامل أساسية تساهم في انتشار الفساد داخل المؤسسات الحكومية والاقتصادية. (Rose-Ackerman & Palifka, 2016)

من جهة أخرى تؤكد الأبحاث أن الفساد يظهر غالبًا في البيئات التي تتميز بمستويات عالية من السلطة التقديرية لدى الموظفين العموميين، خاصة عندما لا تخضع هذه السلطة لرقابة فعالة.

وفي هذا السياق، قدم الباحث Robert Klitgaard أحد النماذج التحليلية الأكثر شهرة في مجال مكافحة الفساد في كتابه "Controlling Corruption"، حيث صاغ معادلة تفسيرية للفساد تعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية: الاحتكار، التقدير، والمسؤولية.

وفقاً لهذا النموذج، يمكن التعبير عن الفساد بالمعادلة التالية:

الفساد = الاحتكار + السلطة التقديرية - المساءلة هذا يعني أن احتمالية الفساد تزداد عندما تمتلك بعض الكيانات احتكار اتخاذ القرار أو التحكم في الموارد، وعندما يتمتع المسؤولون بقدر كبير من الحرية في اتخاذ القرارات دون رقابة واضحة أو مراقبة فعالة.

على العكس من ذلك، يمكن أن يؤدي تعزيز آليات المساءلة والشفافية إلى تقليل فرص الفساد بشكل كبير. (Klitgaard, 1988)

هذا النموذج شكل أساس العديد من السياسات الدولية الهادفة إلى مكافحة الفساد، حيث ركزت الإصلاحات المؤسسية في العديد من البلدان على تقليل الاحتكارات، تحديد السلطات الإدارية، وتعزيز أنظمة الرقابة والمساءلة.

إضافة إلى النهج النظري، لعبت المنظمات الدولية دوراً مهماً في تطوير الأدوات والمؤشرات لقياس مستويات الفساد على المستوى العالمي. من بين هذه الأدوات، يعد مؤشر إدراك الفساد Corruption Perceptions Index الذي تنشره منظمة الشفافية الدولية Transparency International أحد أهم المؤشرات المستخدمة عالمياً لتقييم انتشار الفساد في القطاع العام للدول.

إذ أنه يعتمد على جمع آراء الخبراء ورجال الأعمال بشأن مستويات الفساد في مختلف البلدان، ويعكس التصورات العامة حول نزاهة المؤسسات الحكومية وفعالية أنظمة الرقابة. لقد ساهم هذا المؤشر في توعية المجتمع الدولي بخطورة الفساد، وأصبح أداة مرجعية تستخدمها الحكومات والمنظمات الدولية لتقييم سياسات مكافحة الفساد. (Transparency International, 2026)

إضافة إلى ذلك، تقدم منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية "OECD" تحليلات معمقة حول سياسات النزاهة ومكافحة الفساد من خلال تقاريرها الدورية مثل تقرير OECD Anti-Corruption and Integrity Outlook، الذي يركز على أهمية تطوير أنظمة مؤسسية متكاملة لمكافحة الفساد.

هذه التقارير تشير إلى أن السياسات التقليدية التي تعتمد فقط على العقوبات القانونية لم تعد كافية لمكافحة ظاهرة الفساد. بل أصبح من الضروري اعتماد نهج شامل يجمع بين الإصلاحات القانونية، تعزيز الحوكمة المؤسسية، وتطوير أنظمة الامتثال وإدارة المخاطر داخل المؤسسات.

أيضاً تشير هذه التقارير إلى أن مكافحة الفساد تتطلب نهجاً وقائياً يهدف إلى تقليل فرص الفساد قبل حدوثها، بدلاً من الاكتفاء بمعالجتها بعد حدوثها. تشمل هذه المقاربة تطوير آليات الرقابة الداخلية، تعزيز الشفافية في العمليات الإدارية، وتحسين أنظمة إدارة الموارد العامة.

فهذا التحول في الفكر المؤسسي أدى إلى ظهور اتجاهات جديدة في مجال مكافحة الفساد، تركز على إدارة المخاطر المؤسسية، حيث يتعين على المؤسسات الآن تحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بالفساد ووضع سياسات وإجراءات مناسبة للتخفيف منها. (OECD, 2024)

في هذا السياق، أصبح دور المعايير الدولية التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على تطوير أنظمة إدارة فعالة لمكافحة الفساد واضحاً، من بينها معيار ISO 37001 نظام إدارة مكافحة الفساد الذي طورته المنظمة الدولية للتوحيد القياسي "International Organization for Standardization". الهادف إلى توفير إطار منهجي يساعد المؤسسات على منع، اكتشاف ومعالجة الفساد من خلال تطوير سياسات وإجراءات واضحة تستند إلى تقييم المخاطر وتعزيز الرقابة الداخلية.

يعكس ظهور هذه المعايير تحولاً مهماً في النهج الدولي لمكافحة الفساد. إذ لم يعد التركيز منصباً فقط على دور الدولة، بل أصبح يشمل أيضاً دور المؤسسات الاقتصادية والإدارية في اعتماد أنظمة إدارة فعالة تعزز النزاهة والشفافية داخل المنظمات.

ورغم التطور الكبير في النهج الدولي لمكافحة الفساد، تشير العديد من الدراسات إلى أن فعالية هذا النهج تختلف باختلاف السياقات المؤسسية والقانونية للدول. فبينما نجحت بعض الدول في تطوير أنظمة مؤسسية قوية لمكافحة الفساد، لا تزال دول أخرى تواجه صعوبات في تنفيذ هذه السياسات بسبب ضعف المؤسسات، ونقص الموارد، أو تعقيد البيئة القانونية.

كما تشير الأبحاث أيضاً إلى أن نجاح سياسات مكافحة الفساد لا يعتمد فقط على وجود قوانين أو معايير دولية، بل يتطلب أيضاً إرادة سياسية قوية وثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة والشفافية داخل المؤسسات. (ISO 37001, 2025a)

وعليه تؤكد العديد من الدراسات الحديثة على ضرورة تكيف النهج الدولي لمكافحة الفساد مع الخصائص المؤسسية والقانونية لكل بلد، بدلاً من الاعتماد على نماذج موحدة قد لا تناسب جميع السياقات.

نتيجة لذلك، تبرز أهمية الدراسات التي تهدف إلى تحليل كيفية تطبيق المعايير الدولية لمكافحة الفساد في سياقات وطنية مختلفة، لا سيما في البلدان النامية التي تواجه تحديات مؤسسية وقانونية محددة.

وفي هذا الإطار، تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في الأدبيات العلمية من خلال دراسة إمكانية تطبيق المعيار ISO 37001 ضمن البيئة المؤسسية الجزائرية، من خلال تحليل توافق متطلبات هذا المعيار مع الإطار القانوني والتنظيمي الوطني، واقتراح آليات عملية لتكييفه مع خصوصيات السياق المؤسسي المحلي.

الآن وفي ضوء المساهمات النظرية والمؤسسية التي تم تقديمها سابقاً في دراسة ظاهرة الفساد وآليات مكافحته، يقدم الجدول التالي نظرة ملخصة لأهم الدراسات المرجعية في هذا المجال، موضحاً أهدافها، منهجياتها ونتائجها الأساسية، مع توضيح حدود كل دراسة وأهميتها بالنسبة لموضوع البحث الحالي.

جدول 1: ملخص الدراسات الدولية لمكافحة الفساد

الباحث / السنة	هدف الدراسة	المنهج	أهم النتائج	حدود الدراسة	علاقة الدراسة بالبحث الحالي
Susan Rose-Ackerman (2010)	تحليل أسباب الفساد وآثاره المؤسسية	تحليل نظري	الفساد مرتبط بضعف المؤسسات وغياب الشفافية والمساءلة	تحليل نظري لا يقدم حلولاً عملية	يوفر الأساس لفهم طبيعة الفساد داخل المؤسسات
Robert Klitgaard (1988)	تفسير آليات انتشار الفساد	نموذج تحليلي	الفساد = الاحتكار + السلطة التقديرية - المساءلة	لا يقدم أدوات إدارية عملية	يوضح أهمية المساءلة في مكافحة الفساد
Transparency International	قياس انتشار الفساد عالمياً	تقارير ومؤشرات	أهمية الرقابة الدولية وتقييم المخاطر	محدودية التحليل التطبيقي	يبرر الحاجة لأنظمة وقاية فعالة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على أدبيات الدراسة

تحليل:

تظهر الأدبيات الدولية أن مكافحة الفساد تتطلب نهجاً مؤسسياً منظماً، لكن معظم الدراسات تركز على تفسير الظاهرة بدلاً من تقديم حلول عملية قابلة للتطبيق في سياقات وطنية محددة. هذا يبرز الحاجة إلى دراسة تطبيق المعايير مثل ISO 37001 في سياقات محددة مثل الجزائر.

2.1 الحوكمة والشفافية والامتثال في المنظمات

أصبح مفهوم حوكمة الشركات أحد الأعمدة الأساسية للأدبيات المعاصرة المتعلقة بإدارة المؤسسات وتعزيز النزاهة التنظيمية. إذ يرجع ذلك إلى الوعي المتزايد بأن الفساد والسلوكيات غير الأخلاقية داخل المنظمات لا ترتبط فقط بغياب القوانين أو ضعف العقوبات، بل تتعلق أيضاً إلى حد كبير بفعالية أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية وكذا ثقافة الامتثال داخل المؤسسات.

تشير الأدبيات إلى أن حوكمة الشركات تمثل إطاراً تنظيمياً يحدد توزيع السلطات والمسؤوليات داخل المنظمة، وكذلك العلاقات بين الإدارة العامة ومجلس الإدارة والأطراف المعنية، بالإضافة إلى وضع آليات للرقابة والمساءلة التي بدورها تهدف إلى ضمان الشفافية والنزاهة في اتخاذ القرارات.

في هذا السياق، تتناول دراسة «Cuervo-Cazurra» ، بعنوان "Codes of Good Governance Worldwide" ، تطور قواعد حوكمة الشركات على المستوى العالمي، بتحليل انتشار قواعد الحوكمة في مختلف البلدان ودورها في تحسين الشفافية داخل المؤسسات. تشير نتائج الدراسة إلى أن اعتماد قواعد حوكمة واضحة يساهم في تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، مع تقليل مخاطر إساءة استخدام السلطة داخل المنظمات. (Cuervo-Cazurra, 2011)

إضافة إلى ذلك تؤكد هذه الدراسة أن الحوكمة المؤسسية لا تقتصر على مجموعة من القواعد التنظيمية، بل تمثل نظاماً متكاملًا يهدف إلى تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة. وتشير إلى أن المؤسسات التي تتبنى أنظمة حوكمة قوية تكون أكثر قدرة على إدارة المخاطر المؤسسية، بما في ذلك المخاطر المتعلقة بالفساد أو إساءة استخدام الموارد.

من ناحية أخرى، ركزت العديد من الدراسات على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز النزاهة داخل المؤسسات. فقدم الباحث "Cabana & Kaptein" في دراسته فهم السلوك غير الأخلاقي من خلال فك شفرة الثقافة الأخلاقية "Understanding Unethical Behavior by Unraveling Ethical Culture" تحليلًا معمقًا للعلاقة بين الثقافة الأخلاقية والسلوك التنظيمي داخل المؤسسات. بحيث تشير هذه الدراسة إلى أن وجود سياسات رسمية لمكافحة الفساد وحدها لا تكفي لضمان الامتثال داخل المنظمة، بل يجب أن تكون هذه السياسات مدعومة بثقافة تنظيمية تعزز القيم الأخلاقية مثل النزاهة، الشفافية والمسؤولية.

ويؤكد كابتين Kaptein أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا حيويًا في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسات، لأنها يمكن أن تشجع على السلوك الأخلاقي من جهة أو قد تخلق بيئة مناسبة لانتشار الممارسات غير الأخلاقية من جهة أخرى. (Cabana & Kaptein, 2021)

علاوة على ذلك تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تنجح في تأسيس ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة تكون أكثر قدرة على منع الفساد مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد فقط على الإجراءات الرقابية التقليدية. ويرجع ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على الطريقة التي يفسر بها الأفراد القواعد التنظيمية ومدى امتثالهم لها.

ففي المقابل قدمت الباحثة لين إس. باين "Lynn S. Paine" تحليلًا مهمًا لأنظمة الامتثال داخل المؤسسات في مقالها الإدارة من أجل النزاهة التنظيمية "Managing for Organizational Integrity" ، حيث ميزت بين نوعين رئيسيين من برامج الامتثال داخل المنظمات.

النموذج الأول هو الامتثال القائم على القواعد (rule-based compliance) ، الذي يركز على وضع القوانين والإجراءات التفصيلية الهادفة إلى منع المخالفات ومعاقبة المسؤولين. يعتمد هذا النموذج بشكل أساسي على المراقبة والعقوبات القانونية لضمان امتثال الموظفين للقواعد التنظيمية.

بينما النموذج الثاني هو النهج القائم على النزاهة (integrity-based approach) ، الذي يركز على تعزيز القيم الأخلاقية داخل المؤسسة ويشجع الأفراد على اتخاذ قرارات مسؤولة تتماشى مع مبادئ النزاهة والشفافية. إذ يعتبر هذا النموذج أن الامتثال الحقيقي لا يتحقق فقط من خلال فرض القواعد، بل من خلال بناء ثقافة تنظيمية تشجع على السلوك الأخلاقي.

و تشير باين "Paine" إلى أن المؤسسات الأكثر نجاحًا في مكافحة الفساد هي تلك التي تجمع بين هذين النموذجين، بالاعتماد على القواعد والإجراءات التنظيمية من جهة، والعمل في نفس الوقت على تعزيز القيم الأخلاقية داخل المنظمة من جهة أخرى. (Paine, 1994)

هذه التطورات في الفكر الإداري أدت إلى ظهور مفهوم إدارة الامتثال (Compliance Management) ، الذي أصبح أحد العناصر الأساسية في أنظمة الحوكمة الحديثة. بحيث يشير هذا المفهوم إلى مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان امتثال المؤسسة للقوانين، اللوائح والمعايير الأخلاقية ذات الصلة بأنشطتها.

تشمل برامج الامتثال عادةً مجموعة من الأدوات التنظيمية مثل:

- وضع سياسات واضحة لمكافحة الفساد.

- تطوير آليات الرقابة الداخلية.

- تدريب الموظفين على قواعد النزاهة.

- إنشاء قنوات للإبلاغ عن المخالفات.

- تقييم المخاطر المرتبطة بالفساد.

كما ان الأدبيات الحديثة تؤكد أن فعالية برامج الامتثال تعتمد إلى حد كبير على دعم الإدارة العليا لهذه البرامج. فغياب الالتزام الحقيقي من قبل الإدارة التنظيمية يمكن أن يحول برامج الامتثال إلى إجراءات شكلية بسيطة لا تؤثر فعليًا على سلوك المؤسسة.

من جهة أخرى تشير العديد من الدراسات أيضًا إلى أن حوكمة الشركات والامتثال التنظيمي يشكلان عنصرين مكملين في إدارة المخاطر داخل المنظمات. بينما تركز الحوكمة على تحديد الهياكل التنظيمية وآليات اتخاذ القرار، ويركز الامتثال على ضمان التزام المؤسسة بالقوانين والمعايير الأخلاقية.

هذا التكامل بين الحوكمة والامتثال أدى إلى ظهور اتجاهات جديدة في إدارة المؤسسات، تركز على إدارة المخاطر المؤسسية، حيث يتعين على المؤسسات الآن تحديد المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها، بما في ذلك المخاطر المرتبطة بالفساد أو إساءة استخدام السلطة.

في هذا الإطار، تناولت دراسة Mukhammad Ahmadjonov موضوع ممارسات الرقابة والامتثال في مكافحة الفساد داخل المؤسسات، بهدف تحليل الآليات التي تعتمد عليها المنظمات لتحديد وتقييم مخاطر الفساد.

اذ أظهرت النتائج أن اعتماد أنظمة الامتثال الفعالة، بما في ذلك آليات تقييم المخاطر، الرقابة الداخلية، والإبلاغ عن المخالفات، يساهم بشكل كبير في تقليل احتمالات ممارسات الفساد داخل المؤسسات، مع تعزيز مستوى الشفافية

والمسؤولية التنظيمية. كما تشير الدراسة إلى أن فعالية هذه الأنظمة تظل مرتبطة بدرجة التزام الإدارة العليا وثقافة النزاهة داخل المؤسسة. (Ahmadjonov, 2024)

في نفس السياق، ركزت دراسة Adriana C. Stanciu على معيار ISO 37001 كواحد من أهم المعايير الدولية الحديثة في مجال إدارة مكافحة الفساد. حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي يمكن أن يلعبه هذا المعيار في تعزيز أنظمة الامتثال المؤسسي، من خلال توفير إطار منهجي واضح يتضمن سياسات وإجراءات للوقاية من الفساد.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق معيار ISO 37001 يمكّن المؤسسات من تطوير نظام متكامل لمكافحة الفساد يعتمد على عناصر أساسية مثل تقييم المخاطر، تطوير سياسات الامتثال، تعزيز الرقابة الداخلية، ووضع آليات فعالة للإبلاغ عن المخالفات.

كما أكدت أيضًا أن اعتماد هذا المعيار يساهم في تعزيز مصداقية المؤسسات وتحسين ثقة الأطراف المعنية، لا سيما في البيئات الاقتصادية التي تسعى إلى تعزيز الشفافية والنزاهة. (Stanciu, 2023)

من ناحية أخرى، تناولت دراسة Lucia Veselovská دور أنظمة إدارة مكافحة الفساد في دعم التنمية المستدامة وريادة الأعمال. إذ اعتمدت الدراسة نهجًا نوعيًا قائمًا على تحليل حالات مؤسسات قامت بتنفيذ أنظمة امتثال لمكافحة الفساد. وأظهرت النتائج أن اعتماد هذه الأنظمة خاصة تلك المستندة إلى معيار ISO 37001، تساهم في تحسين الحوكمة المؤسسية وتعزيز ثقة المستثمرين والشركاء الاقتصاديين، كما يساعد المؤسسات على تقليل المخاطر القانونية والسمعة المرتبطة بالفساد.

علاوة على ذلك، تؤكد الدراسة أن نجاح هذه الأنظمة يعتمد إلى حد كبير على تكاملها مع السياسات التنظيمية الداخلية وثقافة الشركة، ليس فقط على اعتمادها الرسمي. (Veselovská, 2025)

وعليه، بدأت العديد من المؤسسات اعتماد أنظمة إدارة متخصصة تهدف إلى تعزيز النزاهة والشفافية داخل المنظمة، مثل أنظمة إدارة الجودة، أنظمة إدارة المخاطر، وأنظمة إدارة الامتثال...

من بين هذه الأنظمة، يبرز معيار "ISO 37001 Anti-Bribery Management System" «نظام إدارة مكافحة الفساد، الذي يمثل أحد المعايير الدولية الأكثر أهمية والذي يهدف إلى مساعدة المؤسسات على تطوير أنظمة فعالة لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة المؤسسية.

بحيث يستند هذا المعيار إلى مجموعة من المبادئ التي تتقاطع مباشرة مع مفاهيم الحوكمة والامتثال، مثل التزام القيادة التنظيمية، إدارة مخاطر الفساد، تعزيز الرقابة الداخلية، وتطوير سياسات واضحة لمكافحة الفساد.

وفي هذا السياق، يمكن اعتبار معيار ISO 37001 امتدادًا عمليًا للمفاهيم النظرية المتعلقة بحوكمة الشركات والامتثال التنظيمي، حيث يوفر إطارًا منهجيًا يمكّن المؤسسات من تحويل مبادئ النزاهة والشفافية إلى سياسات وإجراءات عملية قابلة للتطبيق. (ISO 37001, 2025a)

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لهذه الأنظمة، تشير العديد من الدراسات إلى أن تنفيذها داخل المؤسسات يواجه تحديات متعددة، لا سيما في البيئات التي تتميز بثقافة امتثال ضعيفة أو فجوة بين القواعد التنظيمية والممارسات الفعلية داخل المؤسسات.

في المقابل، تؤكد الدراسات أن نجاح برامج الحوكمة والامتثال يعتمد على مجموعة من العوامل المؤسسية مثل استقلالية هيئات الرقابة، وضوح توزيع السلطات داخل المنظمة، ووجود آليات فعالة للمسؤولية.

لذلك، يعتقد العديد من الباحثين أن تعزيز النزاهة داخل المؤسسات يتطلب نهجاً شاملاً يجمع بين الإصلاحات التنظيمية، تطوير الثقافة المؤسسية، وتعزيز أنظمة الامتثال وإدارة المخاطر.

اذن، من المهم دراسة كيفية دمج المعايير الدولية لمكافحة الفساد مع أنظمة الحوكمة المؤسسية داخل المنظمات، لا سيما في السياقات الوطنية التي تسعى إلى تطوير آليات مؤسسية أكثر فعالية لتعزيز النزاهة والشفافية.

الجدول التالي يلخص الدراسات الرئيسية التي فحصت العلاقة بين حوكمة الشركات، الثقافة التنظيمية، برامج الامتثال ودورها في تعزيز النزاهة المؤسسية ومكافحة الفساد.

جدول 2 : ملخص دراسات الحوكمة والشفافية والامتثال في المنظمات

الباحث / السنة	هدف الدراسة	المنهج	أهم النتائج	حدود الدراسة	علاقة الدراسة بالبحث الحالي
Ruth V. Aguilera & Alvaro Cuervo-Cazurra (2004)	تحليل تطور قواعد الحوكمة عالمياً	دراسة مقارنة	الحوكمة الجيدة تعزز الشفافية والمساءلة	لم تتناول أنظمة الامتثال	يوضح أهمية الحوكمة كأساس لمكافحة الفساد
Muel Kaptein (2011)	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك غير الأخلاقي	تحليل نظري وسلوكي	الثقافة التنظيمية تؤثر على النزاهة	لم تركز على المعايير الدولية	يبرز أهمية بناء ثقافة أخلاقية داخل المؤسسات
Lynn S. Paine (1994)	برامج الامتثال المؤسسية	تحليل مفاهيمي	التوازن بين القواعد والقيم الأخلاقية يزيد فعالية الامتثال	لم تتناول ISO 37001	يوفر إطاراً لتطوير برامج الامتثال داخل المؤسسات

الباحث / السنة	هدف الدراسة	المنهج	أهم النتائج	حدود الدراسة	علاقة الدراسة بالبحث الحالي
Ahmadjonov, 2024	تحليل نظم الامتثال لمكافحة الفساد وإجراءات تقييم المخاطر	دراسة تحليلية تطبيقية	نظم الامتثال تشمل تقييم المخاطر، ضوابط داخلية، ومتابعة مستمرة، وفعاليتها تعتمد على الثقافة المؤسسية	الدراسة تعتمد على بيانات محدودة من بعض الدول	توفر إطارًا لتقييم نظم الامتثال في الجزائر وربطها بممارسات ISO 37001
Veselovská, 2025	دراسة دور نظم الامتثال في تعزيز التنمية المستدامة والثقة المؤسسية	دراسة دور نظم الامتثال في تعزيز التنمية المستدامة والثقة المؤسسية	دمج ISO 37001 ضمن برامج الامتثال يعزز قدرة الشركات على إدارة المخاطر وتحسين الثقافة الأخلاقية	تركز على الشركات الأوروبية فقط	تساعد على تصميم برامج امتثال تتوافق مع الخصائص الجزائرية
Stanciu, 2024	تحليل العلاقة بين ISO 37001 ونظم الامتثال في المؤسسات	مراجعة تحليلية	تطبيق المعايير الدولية يعزز ثقافة النزاهة ويسهم في الامتثال	الدراسة تحليلية دون تطبيقات ميدانية	توضح كيفية دمج المعايير ضمن سياسات الامتثال في الشركات الجزائرية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على أدبيات الدراسة

تحليل:

تؤكد الأدبيات أن الحوكمة، الثقافة التنظيمية والامتثال يشكلون معًا الركيزة الأساسية لنجاح أي برنامج لمكافحة الفساد. ومع ذلك، فإن الرابط المباشر بين هذه العناصر والمعايير الدولية مثل ISO 37001 في البيئات الوطنية المحددة لا يزال محدودًا

3.1 أنظمة إدارة مكافحة الفساد والمعايير الدولية

شهدت العقود الأخيرة تطورًا ملحوظًا في النهج المؤسسي لمكافحة الفساد، حيث انتقل التركيز من الاعتماد على الآليات القانونية والعقابية التقليدية إلى اعتماد أنظمة إدارة متكاملة تهدف إلى منع الفساد داخل المؤسسات. إذ تعكس هذه التحولات وعيًا متزايدًا بأن الفساد لا يمكن مكافحته فقط من خلال التشريعات والعقوبات، بل يتطلب أيضًا تطوير أنظمة تنظيمية

داخل المؤسسات تقلل من فرص حدوثه وتعزز الشفافية والنزاهة في العمليات الإدارية والمالية. (Rose-Ackerman & Palifka, 2016)

في هذا الإطار، ظهر مفهوم أنظمة إدارة مكافحة الفساد كأحد الأدوات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز الحوكمة والامتثال التنظيمي. إذ تشير هذه الأنظمة إلى مجموعة من السياسات والإجراءات وآليات التحكم التي تهدف إلى منع، اكتشاف ومعالجة ممارسات الفساد والرشوة بشكل منهجي داخل المنظمة. (Klitgaard, 1988)

ساهمت العديد من الدراسات في تحليل دور هذه الأنظمة في تعزيز النزاهة المؤسسية وتحسين إدارة المخاطر المرتبطة بالفساد إذ أن تنفيذ هذا النوع من الأنظمة يساعد المؤسسات على تنظيم سياسات مكافحة الفساد، تعزيز آليات تقييم المخاطر المرتبطة به، وتحسين مستوى الشفافية في العمليات الإدارية والمالية مع ذلك، فإن نجاح تطبيق هذه الأنظمة لا يعتمد فقط على وجود إطار تنظيمي واضح، بل يرتبط أيضاً بشكل كبير بدرجة التزام الإدارة العليا بتطبيق سياسات النزاهة، وكذا بوجود ثقافة تنظيمية تدعم الامتثال وتحد من الممارسات غير الأخلاقية داخل المؤسسة. (Paine, 1994)

إن الاهتمام المتزايد بتطوير أنظمة إدارة مكافحة الفساد أدى إلى ظهور مجموعة من المعايير الدولية التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على تطوير أنظمة فعالة لتعزيز النزاهة المؤسسية.

من بين هذه المعايير، معيار " ISO 37001 Anti-Bribery Management System " نظام إدارة مكافحة الفساد، الذي طورته المنظمة الدولية للتوحيد القياسي " International Organization for Standardization " ، وهو أول معيار دولي مخصص لأنظمة إدارة مكافحة الفساد يهدف إلى توفير إطار منهجي يساعد المؤسسات على منع، اكتشاف ومعالجة الفساد من خلال تطوير سياسات وإجراءات واضحة تستند إلى تقييم المخاطر وتعزيز الرقابة الداخلية. (ISO 37001, 2025a)

إذ أنه يشمل مجموعة من المتطلبات التنظيمية المتعلقة بالإدارة المؤسسية، تقييم مخاطر الفساد، إجراءات العناية الواجبة للشركاء التجاريين، وكذلك تطوير آليات فعالة للإبلاغ عن الانتهاكات وتعزيز الرقابة الداخلية.

تشير الأدبيات إلى أن إحدى الخصائص الأكثر أهمية لهذا المعيار تكمن في نهجها القائم على إدارة المخاطر، الذي يشجع المؤسسات على تحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بالفساد ووضع تدابير مناسبة للتخفيف منها.

فنرى أن هذه المقاربة تختلف عن الأساليب التقليدية التي تركز على وضع قواعد ثابتة، لأنها تتيح للمؤسسات تعديل سياساتها لمكافحة الفساد وفقاً لطبيعة أنشطتها والبيئة التنظيمية التي تعمل فيها. (Cuervo-Cazurra, 2011)

في هذا السياق، أيضا تناولت بعض الدراسات العلاقة بين معيار ISO 37001 وأنظمة حوكمة الشركات . على سبيل المثال، تشير دراسة بعنوان أنظمة إدارة مكافحة الرشوة وحوكمة الشركات " Anti-Bribery Management Systems and Corporate Governance " إلى أن فعالية نظام إدارة مكافحة الفساد يعتمد بشكل كبير على تكامله مع آليات حوكمة الشركات داخل المنظمة . تُظهر الدراسة أن المؤسسات التي تنجح في دمج أنظمة مكافحة الفساد مع أنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الشفافية والمساءلة مقارنة بالمؤسسات التي تطبق هذه الأنظمة بشكل منفصل. (OECD, 2024)

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تطبيق معيار ISO 37001 يمكن أن يساهم في تحسين سمعة المؤسسات وتعزيز ثقة المستثمرين والشركاء التجاريين، حيث يوفر المعيار دليلاً على التزام المؤسسة بمبادئ النزاهة والشفافية في معاملاتها. فأصبح أداة مهمة في العديد من القطاعات الاقتصادية لتعزيز مصداقية المؤسسات في الأسواق الدولية، لا سيما في سياق العولمة وزيادة متطلبات الامتثال التنظيمي على المستوى العالمي. (Transparency International, 2026)

من ناحية أخرى، ركزت بعض الدراسات على تحليل التحديات التي تواجه تطبيق معيار ISO 37001 في البلدان النامية . ففي دراسة بعنوان اعتماد ISO 37001 في الاقتصادات الناشئة " Adoption of ISO 37001 in Emerging Economies " ، يشير الباحثون إلى أن مؤسسات هذه البلدان تواجه غالباً صعوبات في تنفيذ أنظمة إدارة مكافحة الفساد بسبب ضعف ثقافة الامتثال داخل المنظمات، وتعقيد الإطار القانوني والتنظيمي، بالإضافة إلى نقص الخبرة في تطبيق المعايير الدولية للإدارة. (McBrien, 2020)

هذه الدراسة تؤكد أن نجاح تطبيق هذه المعايير يتطلب بيئة مؤسسية داعمة، تشمل إطاراً قانونياً واضحاً، وأجهزة رقابية فعالة، بالإضافة إلى مهارات بشرية قادرة على إدارة أنظمة الامتثال داخل المؤسسات.

بالمقابل، بعض الدراسات توضح أن تطبيق أنظمة إدارة مكافحة الفساد يمكن أن يساهم أيضاً في دعم أهداف التنمية المستدامة، وذلك بالمساعد في تحسين كفاءة المؤسسات وتعزيز الشفافية في إدارة الموارد .

في دراسة بعنوان: دور نظام إدارة مكافحة الفساد ISO 37001 في تعزيز النزاهة المؤسسية وتحقيق التنمية المستدامة داخل الشركات. أظهرت النتائج أن تطبيق هذا المعيار لا يقتصر على الامتثال الشكلي، بل يساهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمسؤولية، مما يعزز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة. كما أظهرت وجود فجوة بين النظرية وممارسة المعيار، حيث يحتاج القادة إلى فهم أعمق لكيفية دمج هذا النظام في الاستراتيجية المؤسسية لتعزيز تأثيره في مكافحة الفساد. (Veselovská, 2025)

وبالمثل، استعرضت دراسة Stanciu معيار ISO 37001 كإطار عالمي لمكافحة الفساد، موضحة أن تنفيذ المعيار يشمل تقييم المخاطر، إجراءات الرقابة الداخلية، وعمليات التدقيق المنتظمة لضمان الامتثال. نتائج الدراسة تبين أن الالتزام بالمعيار يعزز صورة المؤسسة ويساهم في زيادة ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة، مع تحسين سمعة الشركات على المستوى الوطني والدولي. (Stanciu, 2023)

في سياق مقارنة، أظهرت دراسة Grüninger و Zubrod أن معيار ISO 37001 يعد بمثابة أداة فعالة للحوكمة، إذ يسمح بتحقيق تكامل بين الحوكمة الداخلية ومراقبة المخاطر، ويعزز الالتزام المؤسسي في مكافحة الفساد والاحتيال. أكدت الدراسة أن فعالية تطبيق المعيار تعتمد بشكل كبير على الوعي المؤسسي، دعم القادة، ودمج المعيار في الاستراتيجية العامة للشركة. (Grüninger & Zubrod, 2023)

فعلى الرغم من أن هذه الدراسات قدمت مساهمات مهمة في تحليل دور أنظمة إدارة مكافحة الفساد والمعايير الدولية في تعزيز النزاهة المؤسسية، إن مراجعة الأدبيات تكشف عن وجود بعض الفجوات البحثية التي تتطلب دراسة أكثر عمقاً. من ناحية، ركزت معظم الدراسات على تحليل تطبيق معيار ISO 37001 في السياقات المؤسسية للدول المتقدمة أو في الشركات متعددة الجنسيات، في حين أن الدراسات التي تتناول تطبيق هذا المعيار في السياقات القانونية والإدارية للدول النامية لا تزال محدودة نسبياً.

ومن ناحية أخرى، تركز العديد من الدراسات على الجوانب التقنية لتطبيق المعيار، مثل إجراءات تقييم المخاطر أو آليات الرقابة الداخلية، دون التعمق في تحليل توافق متطلبات المعيار مع الخصائص القانونية والتنظيمية للدول المختلفة. علاوة على ذلك، تعالج بعض الدراسات المعيار ISO 37001 كنموذج عالمي يمكن تطبيقه بنفس الطريقة في سياقات مؤسسية مختلفة، دون مراعاة الفروق بين الأنظمة القانونية والإدارية للدول.

ومنه، تبرز الحاجة إلى دراسات تطبيقية تهدف إلى تحليل كيفية تكييف متطلبات معيار ISO 37001 مع السياقات الوطنية المختلفة، لا سيما في البلدان التي تسعى إلى تطوير أنظمة مؤسسية فعالة لمكافحة الفساد.

في هذا السياق، هذه الدراسة تهدف إلى المساهمة في سد الفجوة البحثية من خلال تحليل مدى قابلية تطبيق معيار ISO 37001 ضمن البيئة المؤسسية الجزائرية، من خلال دراسة مدى توافق متطلبات هذا المعيار مع الإطار القانوني والتنظيمي الوطني، وكذا من خلال اقتراح دليل عملي لمساعدة المؤسسات على تكييف متطلبات المعيار مع خصوصيات السياق المؤسسي الجزائري.

وعليه، تقدم الدراسة مساهمة علمية في شكل تطوير نهج عملي يمكن أن يساعد المؤسسات الجزائرية على الاستفادة من المعايير الدولية في مجال مكافحة الفساد، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات القانونية والتنظيمية المحلية. يوفر الجدول التالي استعراضاً نقدياً للدراسات والمراجع الرئيسية المتعلقة بمكافحة الفساد وربطها بتطبيق معيار ISO 37001:

جدول 3 : ملخص دراسات أنظمة إدارة مكافحة الفساد والمعايير الدولية

الباحث / السنة	هدف الدراسة	المنهج	أهم النتائج	حدود الدراسة	علاقة الدراسة بالبحث الحالي
Susan Rose- Ackerman (2010)	تحليل أسباب الفساد وآثاره المؤسسية	تحليل نظري	الفساد مرتبط بضعف المؤسسات وغياب الشفافية والمساءلة	تحليل نظري لا يقدم حلولاً عملية	يوفر أساس لفهم طبيعة الفساد داخل المؤسسات
Robert Klitgaard (1988)	تفسير آليات انتشار الفساد	نموذج تحليلي	الفساد = الاحتكار + السلطة التقديرية - المساءلة	لا يقدم أدوات إدارية عملية	يوضح أهمية المساءلة في مكافحة الفساد
Paine, 1994	تعزيز النزاهة والثقافة الأخلاقية في المنظمات	تحليل نظري	نجاح الأنظمة يعتمد على الالتزام الإداري وثقافة الامتثال	لا يقدم تطبيقات محددة على معايير حديثة	يوضح أهمية دور الإدارة في نجاح أنظمة مكافحة الفساد
Kaptein, 2011	فهم السلوك غير الأخلاقي في المؤسسات	دراسة حالة وتحليل ثقافة المؤسسات	الثقافة الأخلاقية تحدد مستوى الامتثال والسيطرة على الفساد	محدودية تطبيق النتائج على بيئات مختلفة	يدعم أهمية دمج الثقافة المؤسسية مع تطبيق ISO 37001
OECD, 2020	تقييم فعالية حوكمة الشركات والرقابة	تقارير دولية	التكامل بين أنظمة مكافحة الفساد وحوكمة الشركات يزيد الشفافية	التقارير عامة وليست تطبيقية على مستوى المؤسسات الفردية	يوضح أهمية الربط بين ISO 37001 وحوكمة الشركات
Transpare ncy Internation al, 2022	قياس انتشار الفساد عالمياً	مؤشرات وتقارير	الرقابة الدولية مهمة لتقليل الفساد	محدودية التحليل التطبيقي	يبرز الحاجة لأنظمة وقاية فعالة

الباحث / السنة	هدف الدراسة	المنهج	أهم النتائج	حدود الدراسة	علاقة الدراسة بالباحث الحالي
Aguilera & Cuervo- Cazurra, 2004	فهم المبادرات العالمية للكوكمة	تحليل مقارن	الكودات الأخلاقية تحتاج لظروف تنفيذ واضحة	تركيز على النظريات أكثر من التطبيقات العملية	يوضح أهمية إعداد سياسات واضحة داخل المؤسسات
McBrien, 2020	دراسة تطوير معياري ISO 37001	دراسة حالة ووثائق	يوفر إطار منهجي لمنع الرشوة	محدود على حالات معينة	يقدم قاعدة لتطبيق المعياري في السياق الجزائري
Veselovská, 2025	دراسة دور ISO 37001 في تعزيز النزاهة المؤسسية والتنمية المستدامة	دراسة نوعية تعتمد مقابلات مع مديري شركات في الاتحاد الأوروبي	ISO 37001 يساهم في تحسين الشفافية وبناء الثقة، مع وجود فجوة بين النظرية والتطبيق العملي	تركيز على الشركات الأوروبية فقط، وعدم دراسة تأثير المعياري في بيئات أخرى	توضح كيف يمكن تطبيق ISO 37001 في المؤسسات الجزائرية مع مراعاة السياق المحلي
Stanciu, 2024	تحليل دور ISO 37001 كإطار عالمي لمكافحة الرشوة	مراجعة تحليلية للأدبيات والبيانات الثانوية	تطبيق المعيار يشمل تقييم المخاطر وضوابط التدقيق، ويعزز صورة المؤسسة وثقة أصحاب المصلحة	لم تشمل الدراسة حالات تطبيق عملية مفصلة	يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة لتحديد عناصر التنفيذ الفعّال في البيئة الجزائرية
Grüninger & Zubrod, 2023	دراسة ISO 37001 كأداة للحوكمة ومكافحة الرشوة	تحليل نظري ومقارنات تطبيقية	المعياري يحقق تكامل الحوكمة الداخلية والرقابة على المخاطر، ويعتمد نجاحه على الوعي القيادي والدعم المؤسسي	الدراسة تحليلية أكثر من كونها تطبيقية، محدودة بالبيانات الثانوية	تقدم أساساً لفهم متطلبات التنفيذ والإطار التنظيمي المرتبط بالمعياري في المؤسسات

الباحث / السنة	هدف الدراسة	المنهج	أهم النتائج	حدود الدراسة	علاقة الدراسة بالبحث الحالي
ISO, 2016	وضع معيار دولي لمكافحة الرشوة	معيار رسمي	يوفر متطلبات واضحة للإدارة وتقييم المخاطر	المعيار عام ويحتاج للتطبيق المحلي	يمثل الأساس النظري والتطبيقي للبحث الحالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على أدبيات الدراسة

تحليل:

الأدبيات حول ISO 37001 قوية من الناحية النظرية، لكنها لا توفر تحليلاً كافياً حول كيفية تكييف المعيار مع الخصائص القانونية والتنظيمية الجزائرية، مما يبرز الفجوة البحثية التي تتناولها الدراسة الحالية.

4.1 المقارنة القانونية والمؤسسية بين الجزائر وفرنسا في مكافحة الفساد

على الرغم من المساهمات النظرية المهمة التي قدمتها الأدبيات في تفسير ظاهرة الفساد وتحليل آليات مكافحته، إلا أن فهم فعالية هذه الآليات لا يزال مرتبطاً إلى حد كبير بالسياقات القانونية والمؤسسية التي تُطبق فيها. لذلك، يمكن أن يوفر تحليل الإطار القانوني والإداري لمكافحة الفساد في بعض الأنظمة المقارنة رؤية أوضح لكيفية تجسيد مبادئ الحوكمة والامتثال في الممارسات التنظيمية الفعلية.

في هذا السياق، تبرز المقارنة بين النظامين الجزائري والفرنسي كدراسة حالة مهمة لفهم الاختلافات في نماذج تنظيم مكافحة الفساد وتطبيق برامج الامتثال المؤسسي.

على الصعيد القانوني، تعتمد الجزائر على القانون رقم 06-01 لمكافحة الفساد، الذي يركز على المسؤولية الجنائية للشركات والأفراد بعد ارتكاب الجريمة، من خلال فرض عقوبات مالية وجنائية على المخالفين. (Ahmadjonov, 2024)

من ناحية أخرى، يفرض قانون Sapin II الفرنسي (2016-1691) التزامات واضحة على الشركات لتبني برامج امتثال إلزامية لمكافحة الفساد، مع التأكيد على الوقاية والتقييم الدوري لمخاطر الفساد. (OECD, 2025)

هكذا، يمكن ملاحظة أن فرنسا تتجه نحو دمج الامتثال كجزء لا يتجزأ من المسؤولية القانونية للشركات، بينما يركز النظام الجزائري على العقوبة بعد الفعل.

أما فيما يتعلق بالمسؤولية القانونية للشركات، يُلزم النظام الفرنسي المؤسسات الكبرى بوضع برامج امتثال شاملة، مما يعرضها لغرامات مالية كبيرة وإلغاء العقود الحكومية في حالة الإهمال، بينما تتحمل الشركات في الجزائر المسؤولية

الجنائية عندما يكون موظفوها متورطين في أعمال فساد، مع فرض عقوبات مالية وأحكام بالسجن على المديرين التنفيذيين. (Stanciu, 2023)

وفيما يتعلق بالعقوبات، تقدم فرنسا نظامًا صارمًا من الغرامات والملاحقات القضائية، بينما تركز الجزائر على العقوبة التقليدية مع بعض التدابير الجنائية والتجارية.

على صعيد المعايير الدولية، إن فرنسا أكثر اندماجًا في التزامات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) والاتفاقيات الأوروبية، مما يعزز فعالية الامتثال المؤسسي، بينما صادقت الجزائر على الاتفاقيات الدولية، لكنها لم تدمجها بالكامل في إطار برامج الامتثال المؤسسي. (OECD, 2025)

وعليه من خلال ما سبق يمكننا تلخيص المقارنة القانونية للجزائر مقابل فرنسا فيما يلي:

جدول 4: المقارنة القانونية للجزائر مقابل فرنسا

المحور	الجزائر	فرنسا
الإطار القانوني لمكافحة الفساد	تعتمد الجزائر على القانون رقم 06-01 لمكافحة الفساد، مع عقوبات على الرشوة والمسؤولية الجزائية؛ يركز النظام على العقاب بعد وقوع الفعل أكثر من الالتزام الامتثالي.	تعتمد فرنسا على قانون Sapin II (2016-1691) الذي يلزم الشركات بإعداد برامج امتثال لمكافحة الفساد؛ يشجع الوقاية والامتثال الدوري.
المسؤولية القانونية للشركات	تتحمل الشركات مسؤولية جزائية إذا تم تورط موظفيها في الفساد، مع عقوبات مالية وسجن للمسؤولين.	الشركات الكبرى ملزمة قانونًا ببرامج امتثال واضحة، والعقوبات تشمل غرامات كبيرة وسحب عقود حكومية إذا ثبت الإهمال.
عقوبات الرشوة والفساد	تتضمن سجنًا وغرامات مالية وإمكانية إدراج القرار في السجل التجاري للشركة المخالفة.	غرامات عالية جدًا، بالإضافة لاحتمالية الملاحقة المدنية والجزائية للمسؤولين التنفيذيين.
التشريعات الدولية المعتمدة	الجزائر صادقت على الاتفاقيات الدولية لمكافحة الفساد، لكنها لا توظفها دائمًا في أطر الامتثال التنظيمي المؤسسي.	فرنسا تدمج التزامات OECD والاتفاقيات الأوروبية مباشرة في التشريعات الوطنية، مما يعزز فعالية الامتثال.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على أدبيات الدراسة

ملاحظة:

- يميل النظام الفرنسي نحو الامتثال الوقائي قبل العقوبة، بينما تميل الجزائر أكثر نحو العقوبة بعد الفعل.
- النظام الفرنسي أكثر تكاملاً مع المعايير الدولية، مما يمنحه قدرة أكبر على تطوير أنظمة الامتثال داخل الشركات.

بينما على الصعيد المؤسسي أو الإداري، تختلف آليات الرقابة والإشراف بين البلدين. فالجزائر تعتمد على عدة كيانات مثل وزارة العدل، المكتب الوطني للمراقبة، واللجان الداخلية للمراقبة في الوزارات والشركات العامة، مع التركيز على التحقيق بعد ارتكاب المخالفات. (Ahmadjonov, 2024)

في المقابل، تمتلك فرنسا وكالة مركزية متخصصة، الوكالة الفرنسية لمكافحة الفساد (AFA)، التي تشرف على تنفيذ برامج الامتثال وتقدم الدعم والتوجيه للشركات، مع فرض تقييمات دورية للمخاطر وتدريبات إلزامية للموظفين. (OECD, 2025)

من الواضح أن الهيكل المركزي الفرنسي يدعم عنصر الوقاية والتقييم الاستباقي، بينما تعتمد الجزائر على الرقابة التقليدية بعد حدوث المخالفات.

علاوة على ذلك، توفر فرنسا آليات عملية لدعم امتثال الشركات، بما في ذلك أدوات تقييم المخاطر والتدريب، بالإضافة إلى المتابعة الدورية، بينما تعتمد الشركات في الجزائر غالبًا على وحدات قانونية داخلية، مع دعم مؤسسي موحد محدود. (Stanciu, 2023) بالإضافة إلى أن التفاعل بين الشركات والسلطات التنظيمية في فرنسا إلزامي ومنظم في إطار قوانين الامتثال، في حين أن الجزائر، يكون غالبًا طوعيًا ويقتصر على التعاون أثناء التحقيقات. (Veselovská, 2025) وعليه نلخص المقارنة الإدارية بين فرنسا والجزائر فيما يلي:

جدول 5: المقارنة الإدارية بين فرنسا والجزائر

المحور	الجزائر	فرنسا
الهيئات الرقابية والإشرافية	تعدد الهيئات الرقابية (مجلس المحاسبة، السلطة العليا للشفافية، الديوان الوطني لقمع الفساد، السلطة الوطنية المستقلة للانتخابات)، مع غلبة الطابع الرقابي البعدي وغياب هيئة مركزية متخصصة في الامتثال الوقائي	Agence Française Anticorruption (AFA) تشرف على تنفيذ الامتثال في الشركات وتقدم إرشادات رسمية ودعمًا للمؤسسات.
إجراءات الرقابة والإشراف	تفتيش دوري على الشركات العامة، متابعة الشكاوى والتحقيق في المخالفات بعد وقوعها.	زيارات تفتيش دورية، تقارير امتثال إلزامية، تقييم مخاطر منظم ودعم تدريبي.
آليات دعم الامتثال	وجود وحدات قانونية داخل الشركات؛ ضعف في الأطر المعيارية والدعم المؤسسي الموحد.	تقديم إرشادات عملية، أدوات تقييم مخاطر، دعم وبرامج تدريبية من AFA.
تفاعل الشركات مع الجهات الرقابية	التعاون غالبًا بعد طلب أو أثناء تحقيق رسمي؛ الالتزام ليس إلزاميًا قانونيًا في كل الحالات.	الالتزام بالامتثال إلزامي، مع متابعة دورية وتقييم معايير الأداء.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على أدبيات الدراسة

ملاحظة:

- تمتلك فرنسا هيكلًا مركزيًا قويًا للامتثال عبر الهيئة الفرنسية لمكافحة الفساد (AFA)، مما يعزز متطلبات الامتثال ويكاملها في الإدارة اليومية للشركات.

- تعتمد الجزائر على الرقابة التقليدية والتدقيق بعد الانتهاكات، مما يضعف عنصر الوقاية والتحسين المستمر.

اذن وعلى هذا الأساس، يمكننا أن نستنتج أن الاختلافات القانونية والإدارية بين الجزائر وفرنسا هو ما يبرز أهمية دراسة مدى إمكانية تكيف معايير إدارة مكافحة الفساد، وعلى رأسها معيار ISO 37001، مع الخصوصيات القانونية والتنظيمية للسياق الجزائري، من خلال تعزيز الوقاية والاستباقية في إدارة المخاطر، وتطوير برامج امتثال واضحة وموحدة تدعم النزاهة المؤسسية والثقة بين الأطراف المعنية.

2 التحليل والنقد

تُشير مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بمكافحة الفساد إلى اهتمام متزايد بدراسة الآليات المؤسسية والتنظيمية القادرة على تقليل الممارسات الفاسدة داخل المنظمات. بحيث ركزت العديد من الدراسات على تحليل أسباب الفساد وآثاره الاقتصادية والمؤسسية، وكذا البحث عن آليات يمكن أن تعزز النزاهة والشفافية داخل المؤسسات العامة والخاصة.

في هذا السياق، قدمت أعمال الباحثة سوزان روز-أكرمان "Susan Rose-Ackerman" تحليلًا معمقًا لظاهرة الفساد من منظور مؤسسي، مشددة على أن انتشار الفساد مرتبط ارتباطاً وثيقاً بضعف الهياكل المؤسسية وغياب آليات المساءلة والشفافية داخل المؤسسات. وفقاً لهذا النهج، فإن الفساد ليس مجرد انحراف فردي، بل يمثل ظاهرة هيكلية تغذيها الاختلالات في أنظمة الحكم وضعف الرقابة المؤسسية.

من وجهة نظر تحليلية أخرى، اقترح الباحث روبرت كلينغارد "Robert Klitgaard" نموذجًا تفسيريًا مشهورًا لظاهرة الفساد يعتمد على معادلة تفيد بأن الفساد يظهر عندما يتحد الاحتكار مع السلطة التقديرية في سياق من ضعف المساءلة. أصبح هذا النموذج مرجعًا أساسيًا في العديد من الدراسات التي تسعى إلى تفسير بيئة الفساد داخل المؤسسات، لكنه يركز بشكل أساسي على تفسير أسباب الفساد بدلاً من تقديم آليات مؤسسية عملية لمنعه داخل المنظمات.

وفي إطار نهج حوكمة الشركات، درست دراسات روث ف. أغيليرا "Ruth V. Aguilera" وألفارو كويرفو-كازورا "Alvaro Cuervo-Cazurra" تطور قواعد الحوكمة على المستوى الدولي، مؤكدة أن اعتماد مبادئ الحوكمة الجيدة يمكن أن يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. مع ذلك، فقد ركزت هذه الدراسات بشكل أساسي على الإطار المفاهيمي العام للحوكمة دون التعمق الكافي في الآليات التنظيمية التي تسمح بترجمة هذه المبادئ إلى ممارسات مؤسسية فعالة داخل المنظمات.

أيضا اكدت بعض الدراسات على أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز النزاهة داخل المؤسسات. ففي هذا السياق، أشار الباحث مويل كابتين "Muel Kaptein" إلى أن السلوك غير الأخلاقي داخل المؤسسات لا يرتبط فقط بضعف

القواعد التنظيمية، بل يتأثر أيضًا بثقافة المنظمة والقيم السائدة، مما يبرز أهمية بناء ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة، إضافة إلى تطوير أنظمة رقابة رسمية.

من جهة أخرى، تشير الباحثة لين إس. باين "Lynn S. Paine" إلى أن برامج الامتثال داخل المؤسسات يمكن أن تستند إلى نهجين رئيسيين: نهج قائم على القواعد يركز على تطبيق القوانين واللوائح، ونهج قائم على النزاهة يركز على تعزيز القيم الأخلاقية داخل المنظمة، مما يشير إلى أن فعالية برامج مكافحة الفساد تعتمد إلى حد كبير على التوازن بين هذين البعدين.

فيما يتعلق بالمعايير الدولية لمكافحة الفساد، أدى الاهتمام المتزايد بأنظمة الامتثال المؤسسي إلى تطوير العديد من المعايير التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز الوقاية من الفساد داخل المؤسسات. من بين هذه المعايير، يبرز معيار ISO 37001 كإطار دولي لإدارة مخاطر الفساد داخل المنظمات.

توضح الدراسات التي تناولت هذا المعيار أنه يوفر مجموعة من الأدوات التنظيمية التي تساعد المؤسسات على تطوير سياسات واضحة لمكافحة الفساد، تعزيز آليات الرقابة الداخلية، وتحسين عمليات تقييم المخاطر المرتبطة بالفساد. كما تؤكد أن تطبيق هذه المعايير يمكن أن يساهم في تعزيز الثقة بين المؤسسات وأصحاب المصلحة، وتحسين مستوى الشفافية داخل المنظمات.

مع ذلك، العديد من الدراسات تركز بشكل أساسي على تحليل متطلبات المعيار أو على إبراز مزاياه النظرية، دون التعمق بما فيه الكفاية في دراسة التحديات العملية المرتبطة بتطبيقه في السياقات الوطنية المختلفة، خاصة في البلدان النامية. بينما تكتفي بعض الدراسات بفحص تطبيق المعيار داخل مؤسسات محددة دون تحليل العلاقة بين هذا المعيار والإطار القانوني والتنظيمي الذي تعمل فيه هذه المؤسسات.

ففي نفس السياق، تشير تقارير منظمات دولية مثل الشفافية الدولية ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إلى أن فعالية سياسات مكافحة الفساد لا تعتمد فقط على وجود قوانين أو معايير دولية، بل ترتبط أيضًا بقدرة المؤسسات على تطبيق هذه الآليات في بيئاتها القانونية والتنظيمية المختلفة.

من هذا المنطلق، يظهر اهتمام متزايد في الأدبيات الحديثة بدراسة الأطر القانونية والإدارية الوطنية التي تُطبق فيها سياسات مكافحة الفساد وبرامج الامتثال المؤسسي. بحيث يكتسب هذا البعد أهمية خاصة عند المقارنة بين الأنظمة القانونية المختلفة، إذ تظهر اختلافات واضحة في الطريقة التي يتم بها تنظيم مسؤولية الشركات وآليات الوقاية من الفساد.

في حين اعتمدت بعض الدول، مثل فرنسا، نهجًا قانونيًا قائمًا على دمج برامج الامتثال المؤسسي في الالتزامات القانونية للشركات، لا سيما في إطار قانون سابين الثاني "Sapin II" وتحت إشراف الوكالة الفرنسية لمكافحة الفساد "Agence Française Anticorruption"، بينما تميل أنظمة قانونية أخرى، بما في ذلك النظام الجزائري، إلى التركيز بشكل أكبر على المسؤولية الجنائية والعقوبات بعد ارتكاب فعل الفساد.

تُظهر هذه الفجوة بين النماذج القانونية أهمية دراسة التجارب المقارنة لفهم كيفية تكييف معايير الامتثال الدولية مع الخصائص القانونية والمؤسسية لكل بلد. وبالتالي، يمكن القول إن الأدبيات السابقة قد قدمت مساهمات مهمة في تفسير ظاهرة الفساد وتحليل بعض آليات مكافحته، لكنها لا تزال تعاني من عدة قيود.

من ناحية أخرى، ركزت بعض الدراسات على التحليل النظري لظاهرة الفساد دون تقديم نماذج مؤسسية عملية واضحة لمنعها داخل المنظمات. ومن ناحية أخرى، تناولت دراسات أخرى المعايير الدولية مثل ISO 37001 دون تحليل كافٍ لملاءمتها للخصائص القانونية والتنظيمية للدول المختلفة، مما يبرز الحاجة إلى دراسات تحليلية ومقارنة تهدف إلى فهم كيفية تطبيق هذه المعايير في السياقات القانونية الوطنية، لا سيما في البلدان النامية.

3 تحديد القيمة المضافة للدراسة الحالية

في ضوء التحليل النقدي للأدبيات السابقة، يتبين أن هناك فجوة بحثية تتعلق بدراسة تطبيق المعايير الدولية لمكافحة الفساد في السياقات الوطنية، خصوصاً في البلدان النامية التي تتميز بخصائص قانونية وتنظيمية تختلف عن تلك التي تم تطوير هذه المعايير فيها.

وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في سد هذه الفجوة من خلال تحليل إمكانية تطبيق معيار نظام إدارة مكافحة الفساد ISO 37001 في السياق الجزائري، مع التركيز على كيفية تكييف متطلبات هذا المعيار مع الأطار القانونية والتنظيمية الوطنية.

بحيث تكمن القيمة المضافة لهذه الدراسة في عدة جوانب أساسية. أولاً، تقديم تحليل متكامل يجمع بين المناهج النظرية لمكافحة الفساد، مثل مناهج الحوكمة المؤسسية، إدارة المخاطر، وأنظمة الامتثال، مع التحليل التطبيقي لمتطلبات معيار ISO 37001. ثانياً، تجاوز الطابع النظري الذي يميز العديد من الدراسات السابقة من خلال التركيز على البعد التطبيقي لتنفيذ نظام إدارة مكافحة الفساد داخل المؤسسات، من خلال تحليل متطلبات المعيار وربطها بالواقع التنظيمي والقانوني في الجزائر. ثالثاً، اقتراح دليل توجيهي لتطبيق نظام إدارة مكافحة الفساد وفقاً لمعيار ISO 37001، مع الأخذ في الاعتبار الخصوصيات الوطنية، مما يمكن المؤسسات على فهم متطلبات هذا المعيار وتطبيقه بشكل أكثر فعالية.

إضافة إلى ذلك، يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في إثراء الأدبيات العلمية حول أنظمة الامتثال ومكافحة الفساد من خلال تقديم تحليل يربط المعايير الدولية بالسياقات الوطنية، وهو جانب لا يزال غير مستكشف بشكل كافٍ في العديد من الدراسات.

لذلك، لا تقتصر هذه الدراسة على تحليل معيار دولي لمكافحة الفساد، بل تسعى أيضاً إلى فهم كيفية تكييف هذا المعيار مع الإطار القانوني والتنظيمي الجزائري، مما يساهم في تعزيز فعالية سياسات الوقاية من الفساد داخل المؤسسات.

القسم الثاني: الأسس النظرية والمفاهيمية

نظرًا للطبيعة المعقدة لظاهرة الفساد داخل المؤسسات وتداخل الأبعاد القانونية والتنظيمية والسلوكية، لا يمكن معالجة هذه الظاهرة من خلال مقاربات جزئية أو وصفية. لذلك، يهدف هذا القسم إلى بناء إطار نظري ومفهومي متكامل يسمح بفهم عميق للفساد في بعده المؤسسي، وتشكيل قاعدة تحليلية لتكييف متطلبات معيار ISO 37001:2025 مع خصوصيات البيئة الجزائرية في الوقت نفسه.

يعتمد هذا الإطار على تحليل مجموعة من المفاهيم المركزية، ليس كعناصر منفصلة، بل كعناصر مترابطة ضمن نظام متكامل لمكافحة الفساد، بما في ذلك: الفساد المؤسسي، النزاهة، الشفافية، الامتثال وإدارة المخاطر. تتناول هذه المفاهيم في ضوء وظائفها داخل المؤسسة ومساهمتها في إنشاء نظام وقائي فعال قائم على مبادئ الحوكمة الرشيدة.

يتبنى هذا القسم أيضًا نهجًا قائمًا على المخاطر كطريقة تحليلية رئيسية، معبرًا على الانتقال من منطق السيطرة التقليدي إلى منطق الوقاية الاستباقية، من خلال تحديد وتقييم ومعالجة مصادر مخاطر الفساد وفقًا لمنهجية مدروسة في هذا السياق، يتم تطوير نموذج تحليلي تكاملي يجمع بين البعد الأخلاقي (النزاهة)، البعد التنظيمي (الامتثال) والبعد التشغيلي (إدارة المخاطر والتحسين المستمر)، مما يسمح بفهم ديناميكيات عمل نظام إدارة مكافحة الفساد داخل المؤسسات.

1. المفاهيم الأساسية

1.1 الفساد المؤسسي

فهم متطلبات بناء نظام فعال لمكافحة الفساد يتطلب الانطلاق من تحليل معمق لظاهرة الفساد المؤسسي، لأنه لا يقتصر على سلوكيات فردية معزولة، بل يعكس خللاً هيكلياً ووظيفياً داخل المنظمات. في هذا السياق، يشكل تحليل الفساد المؤسسي نهجاً تحليلياً أساسياً لتحديد بؤر المخاطر داخل المؤسسة وكشف الآليات التنظيمية والسلوكية التي تساهم في إنتاجه واستمراره.

لذلك، فإن هذا التحليل لا يتميز فقط بطابع تفسيري، بل يؤدي أيضاً وظيفة تشغيلية تتمثل في توجيه تصميم وتكييف أدوات الوقاية، ولا سيما تلك المقترحة من قبل معيار ISO 37001، لضمان توافقها مع الخصائص التنظيمية والقانونية للبيئة الجزائرية.

1.1.1 تعريف الفساد المؤسسي

يتم تعريف الفساد المؤسسي على أنه مجموعة من الممارسات والانحرافات التي تتسلل إلى الهياكل نفسها للمؤسسة، مما يؤثر على فعالية القرارات وأداء الوظائف الأساسية للمؤسسة لصالح مصالح خاصة أو جزئية على حساب المصلحة العامة. (Oliveira, 2014) ويختلف عن الفساد الفردي لأنه لا يقتصر على أفعال موظف أو مسؤول فاسد، بل يشمل الهياكل والسياسات والإجراءات الرسمية التي تسمح أو تشجع على الانحرافات.

في هذا الإطار، يُعتبر الفساد المؤسسي فشلاً نظامياً ويظهر عندما تكون آليات الرقابة والشفافية والحكم غير كافية لمنع الاستغلال الداخلي أو الخارجي للسلطة المؤسسية، مما يؤدي إلى تدهور الأداء وإعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية. (UNODC, 2021)

2.1.1 مظاهر الفساد المؤسسي

يمكن ملاحظة الفساد المؤسسي من خلال مجموعة من الظواهر والسلوكيات داخل المؤسسة، من بينها:

- المحسوبية في التوظيف والترقيات: تفضيل الولاءات الشخصية أو العلاقات الداخلية على حساب الكفاءة المهنية.
- الفساد المالي والإداري: مثل التلاعب بالعقود والمناقصات لفائدة مصالح فردية أو جماعية على حساب الموارد العامة.
- ضعف الشفافية في العمليات الداخلية: مما يجعل مراقبة الأنشطة والتحقق من الامتثال للقواعد (UNODC, 2021) صعباً.
- غياب الرقابة الفعالة: غياب الآليات الدورية لتقييم الأداء واكتشاف الفجوات قبل أن تتفاقم.

3.1.1 العوامل البنيوية والثقافية المؤثرة

يظهر الفساد المؤسسي نتيجة تفاعل عدة عناصر تنظيمية وثقافية:

- القيادة وسلوك الإدارة العليا: في الواقع، إن نقص النزاهة على مستويات الإدارة يخلق نموذجاً سلبياً يقلده الموظفون. (Oliveira, 2014)
- أنظمة الرقابة الداخلية: غياب الضوابط الصارمة والتدقيقات المنتظمة يزيد من احتمال استمرار الممارسات الفاسدة.
- الثقافة المؤسسية: المؤسسات التي تغض النظر عن الانتهاكات أو تقلل من أهميتها تخلق بيئة خصبة لاستمرار الفساد. (OECD, 2020)

4.1.1 الفساد المؤسسي في السياق الجزائري

تشير الدراسات الجزائية إلى أن بعض المؤسسات العامة تعاني من هياكل تنظيمية ضعيفة ونقص في الرقابة الفعالة، مما يسمح بانتشار ممارسات الفساد المؤسسي، على الرغم من وجود تشريعات واضحة لمكافحة الفساد، مثل القانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته. (زاوي و لوهاني، 2020)

علاوة على ذلك، فإن التركيز التاريخي على الجانب القانوني فقط، دون تعزيز الثقافة المؤسسية والامتثال العملي، قد أدى إلى وجود ثغرات في التطبيق الفعلي للرقابة، مما يتطلب وضع أطر تنظيمية متكاملة تعتمد على المعايير الدولية ISO 37001:2025 لضمان الامتثال والشفافية والمساءلة.

5.1.1 أهمية معالجة الفساد المؤسسي

مكافحة الفساد المؤسسي تتطلب دمج الحوكمة الرشيدة، الشفافية، الامتثال، وإدارة المخاطر داخل المؤسسة، مما يسمح بالكشف المبكر عن الفجوات وتحسين أداء المؤسسة. (World Bank, 2020)

فهم طبيعة الفساد المؤسسي والآليات الهيكلية والثقافية المرتبطة به يُعتبر أساسًا لإعداد دليل عملي لمكافحة الفساد في المؤسسات الجزائرية، ويضع أساسًا واضحة لتكييف متطلبات ISO 37001: 2025 مع البيئة التنظيمية المحلية.

2.1 النزاهة المؤسسية

في مواجهة الفساد المؤسسي، تبرز النزاهة ليس فقط كقيمة أخلاقية، بل أيضًا كآلية تنظيمية تعيد توجيه سلوك الفاعلين داخل المؤسسة. النزاهة في هذا السياق لا تُفهم بدون الأنظمة والإجراءات، بل تدرج كعنصر مدمج في نظام الحوكمة، مما يساهم في تقليل فرص الانحراف وتعزيز الامتثال الطوعي، مما يجعلها أحد الأعمدة الأساسية في بناء نظام إدارة مكافحة الفساد وفقًا لمعيار ISO 37001.

1.2.1 تعريف النزاهة المؤسسية

تُعرّف النزاهة المؤسسية بأنها الالتزام بمبادئ الشفافية والأخلاق المهنية في جميع عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مما يضمن أن تكون السياسات والإجراءات والقرارات متوافقة مع القوانين والمعايير الأخلاقية. إنه عنصر أساسي لتعزيز الثقة بين المؤسسة والمجتمع والأطراف المعنية، ويشكل الخط الدفاعي الأول ضد الفساد المؤسسي (UNODC, 2021).

في الأدبيات التنظيمية، تبرز النزاهة ليس فقط كسلوك فردي، بل أيضًا كخاصية هيكلية يمكن قياسها على مستوى المؤسسة بأكملها، بما في ذلك الإدارة والعمليات وأنظمة الرقابة الداخلية. (OECD, 2020)

2.2.1 مظاهر النزاهة في المؤسسات

تتجلى النزاهة في المؤسسات من خلال عدة مؤشرات عملية:

- الشفافية في اتخاذ القرارات والتقارير: نشر المعلومات المتعلقة بالقرارات والسياسات المالية والإدارية التي تسمح بالتدقيق والمساءلة. (Transparency.org, 2023)
- التطبيق المنتظم للقواعد القانونية والأخلاقية: عدم التهاون في تطبيق السياسات، سواء تجاه الموظفين أو الأطراف الخارجية.
- العدالة والمساواة في المعاملة: ضمان أن يتلقى جميع الأفراد معاملة متساوية في الترقيات والتوظيف والتعاقدات.
- تطوير ثقافة مؤسسية تحمي من الانحراف: تدريب الموظفين على القيم الأخلاقية ومكافحة الممارسات الفاسدة.

(World Bank, 2020)

3.2.1 العوامل المؤثرة في تعزيز النزاهة

قوة النزاهة المؤسسية تعتمد على تفاعل عدة عناصر تنظيمية وثقافية:

- الحوكمة الجيدة: القيادة التي تُظهر التزامًا بالقيم الأخلاقية هي نموذج يُحتذى به، لأنها تلهم الموظفين للالتزام بالنزاهة. (UNODC, 2021)
- الشفافية والامتثال: ربط تنفيذ السياسات بالمسؤولية يعزز الالتزام الداخلي.
- الرقابة الداخلية والتقييم الدوري: وجود آليات التقييم والمراجعة الدورية يحمي المؤسسة من الانحرافات ويكشف المخالفات قبل أن تتفاقم.

- ثقافة مؤسسية تدعم الأخلاق: المؤسسات التي تشجع على التدريب المستمر للقيم الأخلاقية وتكافئ الالتزام ترى انخفاضاً في احتمالات الفساد المؤسسي. (OECD, 2020)

4.2.1 النزاهة في السياق الجزائري

أظهرت الدراسات أن ضعف تطبيق السياسات ونقص الرقابة على مستوى بعض المؤسسات العامة يسببان تحديات كبيرة لإرساء النزاهة، على الرغم من وجود تشريعات واضحة لمكافحة الفساد، مثل القانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته. (زاوي & لوهاني، 2020)

علاوة على ذلك، فإن التركيز التاريخي على الجوانب القانونية دون تعزيز الأطر التنظيمية والثقافية قد أدى إلى وجود ثغرات في التطبيق العملي، مما يجعل من الضروري بناء أنظمة امتثال ومراقبة قوية في إطار نموذج إدارة مكافحة الفساد وفقاً للمعيار ISO 37001.

5.2.1 أهمية النزاهة في مكافحة الفساد المؤسسي

تعزز النزاهة قدرة المؤسسات على مكافحة الفساد المؤسسي من خلال تفعيل سياسات الشفافية، وتحسين آليات الرقابة، وضمان التزام جميع الموظفين بالقيم الأخلاقية. من خلال تطبيق هذه المبادئ بشكل منهجي، من الممكن خلق بيئة مؤسسية يتم فيها تقليل فرص الانحراف وزيادة ثقة المجتمع في أداء المؤسسات، وهو ما يعد هدفاً رئيسياً لأي دليل عملي لمكافحة الفساد.

3.1 الشفافية المؤسسية

إذا كانت النزاهة تمثل البعد الأخلاقي، فإن الشفافية تمثل الآلية التي تحول هذا البعد إلى ممارسات قابلة للرصد والتقييم. من غير المعقول تخيل نظام فعال لمكافحة الفساد دون تدفق واضح للمعلومات يسمح بالكشف السريع عن الانحرافات. في هذا السياق، تشكل الشفافية أداة مركزية لتعزيز المساءلة، لا سيما في البيئات التي تتميز بتعقيد الإجراءات وتعدد الفاعلين، كما هو الحال في السياق الجزائري.

1.3.1 تعريف الشفافية المؤسسية

الشفافية المؤسسية هي أحد الأعمدة الأساسية للحكم الرشيد داخل المنظمات، لأنها تعكس درجة الوضوح والإفصاح في العمليات والقرارات والمعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة أمام الأطراف المعنية الداخلية والخارجية. في الإطار الأكاديمي، تُعرّف الشفافية بأنها الحالة التي تكون فيها إجراءات وقرارات المؤسسة مرئية ومفهومة، حيث تكون المعلومات اللازمة متاحة بشكل مستمر وموثوق. (Meriç & Öz, 2025)

تُعتبر هذه الميزة شرطاً مسبقاً لتعزيز الثقة بين المؤسسة وبيئتها التنظيمية والمجتمعية، لأنها تقلل من أشكال الغموض التي يمكن أن تستغلها الانحرافات أو الممارسات غير الأخلاقية في غياب الإفصاح المناسب.

2.3.1 أبعاد الشفافية المؤسسية في الممارسة

الشفافية في المنظمات تتضمن بعدين رئيسيين:

- الإفصاح الداخلي، الذي يتعلق بتوفير معلومات دقيقة وواضحة للموظفين وأعضاء الإدارة حول السياسات والأهداف وأنظمة اتخاذ القرار.
 - الإفصاح الخارجي، الذي يتضمن نشر بيانات تتعلق بالأداء المالي والإداري للمؤسسة للمجتمع والأطراف الخارجية المعنية، مما يسمح بمراقبة مستقلة وتقييم موضوعي. (Van den Bulck et al., 2025)
- أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد ممارسات شفافة تتمتع بمعدلات ثقة مؤسسية أعلى، وتكون أكثر قدرة على مواجهة الضغوط الخارجية وتحسين قدرتها على الامتثال للمعايير الدولية والمحلية. (Meriç & Öz, 2025)

3.3.1 أهمية الشفافية في مكافحة الفساد المؤسسي

الشفافية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم النزاهة والمسؤولية، وتُستخدم كأداة فعالة للحد من الفساد المؤسسي. عندما تكون المعلومات متاحة بشكل واضح وموثوق، يصبح من الصعب على الأفراد أو المجموعات داخل المؤسسة إخفاء الأفعال غير القانونية أو غير الأخلاقية، أو إساءة استخدام سلطتهم دون أن يتم اكتشافهم؛ مما يعزز قدرة آليات الرقابة على اكتشاف ومنع الانحرافات في وقت مبكر. أشارت الدراسات إلى أن الفجوة في تطبيق الشفافية غالباً ما تكون مرتبطة بمعدلات عالية من عدم الثقة تجاه مؤسسات الدولة، بينما يمكن استخدام تعزيز الشفافية كآلية وقائية قوية ضد الفساد في بيئات الحوكمة الضعيفة. (Van den Bulck et al., 2025)

4.3.1 العلاقة بين الشفافية والثقة المؤسسية

تلعب الشفافية دوراً مركزياً في بناء الثقة المؤسسية، سواء بين الموظفين داخل المؤسسة أو مع الجمهور الخارجي. كلما كانت العمليات أكثر شفافية وكانت الاتصالات بين الإدارة والمساهمين دقيقة، زادت إمكانية توليد ثقة مستدامة تساهم في تعزيز الامتثال ونظام المساءلة. أظهرت دراسة حديثة أن مستوى الشفافية في مؤسسة ما هو مؤشر قوي للتنبؤ بمستويات الثقة والتفاني المهني لدى الموظفين، حيث ترتبط الشفافية بزيادة الولاء في العمل وتقليل الشكوك بشأن نوايا الإدارة. (Alexandrovich Alexei, 2024)

5.3.1 التحديات التي تواجه تطبيق الشفافية في المؤسسات

على الرغم من الفوائد النظرية للشفافية، فإن العديد من التحديات تعيق تطبيقها الفعال داخل بعض المنظمات، لا سيما في البيئات التي تفتقر إلى ثقافة الامتثال القوية أو آليات المساءلة المتينة. يمكن أن تشمل هذه التحديات مقاومة بعض الفاعلين داخل المنظمة للكشف عن المعلومات التي قد توضح أخطاء أو نقاط ضعف في الأداء، وغياب سياسات واضحة للكشف المؤسسي، أو حتى ضعف البنية التحتية للمعلوماتية التي تدعم نشر البيانات ويمكن تدقيقها بشكل مستقل. في السياق الجزائري، على سبيل المثال، يمكن أن يعيق نقص الوعي التنظيمي والثقافة المؤسسية التي تدعم معايير الشفافية الجهود المبذولة لتعزيز الإفصاح الكامل على الرغم من وجود تشريعات لمكافحة الفساد. (Van den Bulck et al., 2025)

6.3.1 تطبيقات الشفافية في الحوكمة المؤسسية الحديثة

في إطار حوكمة الشركات، تُعتبر الشفافية أداة استراتيجية تُستخدم لتعزيز أنظمة الرقابة، ودعم اتخاذ القرار، وضمان حقوق الأطراف المعنية. أكدت المبادئ الحديثة للحوكمة، مثل تلك الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، أن الكشف المناسب، المنتظم والموثوق للمعلومات الجوهرية المتعلقة بأداء المنظمة يلعب دورًا حيويًا في تعزيز الكفاءة والشرعية المؤسسية. يشمل ذلك الكشف عن السياسات المالية، وتقارير الأداء، والإجراءات القانونية التي تتخذها المؤسسة في إطار عملياتها. (OECD, 2023)

4.1 الامتثال المؤسسي

على الرغم من أن القيم الأخلاقية وآليات الرقابة مهمة لتعزيز النزاهة داخل المؤسسات، إلا أن فعاليتها تظل محدودة طالما لم تُترجم إلى التزامات عملية وسلوكيات تنظيمية ملموسة. في هذا السياق، تبرز الامتثال المؤسسي كآلية تضمن الانتقال من المستوى النظري إلى التطبيق العملي، حيث لا يقتصر الأمر على الامتثال للقوانين واللوائح فحسب، بل يمتد إلى تبني نظام متكامل من السياسات الداخلية وإجراءات الرقابة التي تضمن استمرارية الالتزام وترسيخه في الممارسات اليومية. وهكذا، تصبح الامتثال المؤسسي عنصرًا مركزيًا لتفعيل متطلبات معيار ISO 37001 داخل المؤسسات وتعزيز فعاليتها.

1.4.1 تعريف الامتثال المؤسسي

هو أحد الأعمدة الأساسية لإدارة المؤسسات الحديثة، ويشير إلى الالتزام الكامل والمستمر بالقوانين واللوائح والمعايير المهنية والتنظيمية الداخلية والخارجية التي تحكم أنشطة المؤسسة. لا يقتصر الامتثال على تقييد السلوك القانوني، بل يتجاوز ذلك من خلال دمج هيكل تنظيمي كامل يضمن أن جميع الإجراءات والقرارات والمعاملات داخل المؤسسة تتوافق مع المتطلبات القانونية والأخلاقية والإدارية في آن واحد. (IncArabia, 2025)

في هذا الإطار، يُعتبر الامتثال نظام إدارة يشمل التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم المستمر للسياسات الداخلية لضمان التوافق بين عمليات الشركة ومتطلبات البيئة القانونية والتنظيمية، مما يقلل من المخاطر القانونية والمالية ويعزز مصداقية الشركة وثقة الأطراف المعنية. (IBM, 2023)

2.4.1 أبعاد الامتثال المؤسسي

يمتد مفهوم الامتثال المؤسسي على عدة أبعاد رئيسية داخل المؤسسة:

- الامتثال القانوني: يشمل ذلك الامتثال الصارم لجميع القوانين واللوائح الوطنية والدولية المتعلقة بأنشطة الشركة.
- الامتثال التنظيمي: احترام القواعد والتعليمات الصادرة عن السلطات التنظيمية والغرف المهنية.
- الامتثال الداخلي: تنفيذ السياسات والإجراءات التنظيمية التي وضعتها المؤسسة لتنظيم الأداء وضمان الانضباط الإداري. (IncArabia, 2025)

تعمل هذه الأبعاد معًا ضمن نظام موحد لضمان أن المؤسسة لا تتصرف بطريقة تؤدي إلى فرض عقوبات قانونية أو تضر بسمعتها وكفاءتها في تحقيق أهدافها

3.4.1 علاقة الامتثال بالمخاطر والحوكمة

يشكل الامتثال جزءًا أساسيًا من إطار حوكمة الشركات (GRC: Governance, Risk & Compliance) ، الذي يربط بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في استراتيجية متكاملة. تساعد هذه التكاملية في تنظيم الأداء المؤسسي في مواجهة التغييرات القانونية والبيئية، مما يحمي المؤسسة من المخاطر التي قد تنجم عن عدم الامتثال. (Wikipedia, 2026a)

علاوة على ذلك، فإن الامتثال مرتبط ارتباطًا وثيقًا بإدارة المخاطر، حيث يسمح بتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر التنظيمية والامتثالية التي قد تؤدي إلى خلل أو انتهاكات قانونية. تسمح هذه التكاملات للمؤسسات بتطوير سياسات استباقية تمنع الفجوات قبل حدوثها، مما يعزز ثقافة الحوكمة الجيدة داخل المنظمة.

4.4.1 دور الامتثال في مكافحة الفساد المؤسسي

يلعب الامتثال دورًا حيويًا في الوقاية من الفساد المؤسسي من خلال ضمان أن تكون جميع الإجراءات والقرارات متوافقة مع القانون والمعايير الأخلاقية، مما يقلل من احتمال السلوكيات المنحرفة أو إساءة استخدام السلطة. يساعد هذا المؤسسات على تقليل تعرضها للمسؤولية القانونية والعواقب السلبية المرتبطة بالانتهاكات، مما يعزز ثقة الجمهور وأصحاب المصلحة في المؤسسة. (IBM, 2023)

أظهرت الدراسات الحديثة أن أنظمة الامتثال المصممة بشكل جيد، والتي تشمل تدريبًا مستمرًا للموظفين، وسياسات واضحة لمكافحة الفساد، وآليات للإبلاغ وحماية المبلغين عن المخالفات، تظهر قدرة أعلى على تقليل ممارسات الفساد وتقليل المخاطر التنظيمية مقارنةً بالمنظمات التي تكتفي بالامتثال القانوني دون دمجها في الثقافة المؤسسية. (Kuiper, 2025)

5.4.1 التحديات في بناء ثقافة الامتثال

على الرغم من أهميته، يواجه الامتثال المؤسسي العديد من التحديات في الممارسة داخل المؤسسات، لا سيما في البيئات التنظيمية الناشئة أو ذات الثقافة الإدارية الضعيفة. تشمل هذه التحديات:

- غياب الوعي التنظيمي والثقافة المؤسسية التي تدعم الامتثال، مما يؤدي إلى مقاومة تنفيذ السياسات الجديدة أو تجاهلها.
- تعقيد التشريعات وتعدد المصادر القانونية يجعل فهم الامتثال والتكيف معه تحديًا إداريًا.
- ضعف آليات المراقبة والتقييم المستمر، مما يقلل من فعالية أنظمة الامتثال على المدى الطويل.

تتطلب هذه التحديات اعتماد استراتيجيات متكاملة تشمل التدريب والتوعية، وتبسيط السياسات، وتحسين آليات الرقابة الداخلية لضمان أن يصبح الامتثال جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة وليس مجرد إجراء شكلي. (Kotb, 2025)

5.1 إدارة المخاطر

في هذا السياق من الربط بين القيم والآليات، تبرز إدارة المخاطر كأداة تحليلية تتيح للمؤسسة الانتقال من منطق رد الفعل إلى منطق الاستباقية. تسمح بتحديد النقاط الأكثر عرضة للفساد وتقييمها بشكل منهجي، مما يتماشى مع النهج الحديث للأنظمة لمكافحة الفساد القائمة على المخاطر، ويعزز إمكانية تكييفها مع الخصائص التنظيمية للمؤسسات الجزائرية.

1.5.1 تعريف إدارة المخاطر إدارة المخاطر

هي واحدة من الركائز الأساسية للأنظمة الإدارية الحديثة وتشير إلى العملية المنهجية التي تتضمن تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر التي قد تواجهها المنظمة والتي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهدافها.

في سياق الإدارة المؤسسية، تتجاوز تعريفات المخاطر مفهوم "احتمالية الخسارة" لتشمل "أثر عدم اليقين على تحقيق الأهداف المؤسسية"، مما يعكس التغيير المفاهيمي الذي تدعو إليه معايير ISO 31000. لم تعد المخاطر تتعلق فقط بالنتائج السلبية، بل تشمل أيضاً الفرص غير المستغلة داخل بيئة العمل.

وفقاً لمعايير ISO 31000، فإن إدارة المخاطر ليست مجرد وظيفة تقنية، بل هي عملية مترابطة مع الحوكمة واتخاذ القرار داخل المنظمة. إنها تستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية مثل التكامل مع الأنشطة التنظيمية، والشمولية والشفافية في تحليل المخاطر وتأثيراتها، وكذلك التحسين المستمر الذي يشمل المراقبة والتحديث المنتظم للتقييمات. (Wikipedia, 2026b)

تتوافق هذه النظرة مع تعريف الباحثين الذين يعتبرون إدارة المخاطر إطاراً متكاملًا يدعم المنظمة في مواجهة عدم اليقين والتقلبات التنظيمية والقانونية والبيئية.

2.5.1 خطوات إدارة المخاطر في المؤسسات

تشمل عملية إدارة المخاطر سلسلة من الخطوات المتتالية التي تضمن التحكم الفعال في المخاطر، من بينها:

1. تحديد السياق المؤسسي والأهداف: هنا، يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والبيئة العملية المتأثرة بالمخاطر.
2. تحديد وتحليل المخاطر: يشمل ذلك تحديد مصادر المخاطر المحتملة، وتحليل احتمال حدوثها وتأثيراتها على أداء المؤسسة. (OECD, 2020)
3. تقييم المخاطر: تُحدد أولويات إدارة المخاطر بناءً على مستوى التهديد الذي تمثله هذه المخاطر.
4. معالجة المخاطر: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتقليل أو القضاء على سبب الخطر.
5. المراقبة والمراجعة المستمرة: متابعة الأداء والتأثيرات الناتجة عن معالجة المخاطر لضمان فعالية النظام. (Wikipedia, 2026b)

هذه الخطوات لا تقتصر فقط على المخاطر المالية أو التشغيلية، بل تشمل أيضًا المخاطر القانونية والتنظيمية والمخاطر المرتبطة بالفساد، مما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية في بيئة متغيرة.

3.5.1 مفهوم إدارة المخاطر في الوقاية من الفساد

تكتسي إدارة المخاطر أهمية خاصة في أنظمة مكافحة الفساد، لأنها تشكل آلية مركزية لتحديد "نقاط الضعف" التي يمكن أن يستغلها الفساد المؤسسي، وتقييم احتمال حدوث هذه المخاطر وتأثيرها، ثم تضع استراتيجيات للتخفيف منها. أشارت الأدبيات إلى أن الاستجابة الفعالة للمخاطر تشمل تحديد النقاط التنظيمية الحرجة (مثل القرارات الحساسة أو العمليات المالية المعقدة) وتقييم احتمال الفساد في هذه النقاط. (Hunter et al., 2020)

أكدت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) أن المؤسسات التي تطبق إدارة مخاطر قوية في إطار حوكمة الشركات لديها قدرة أعلى على تحديد المخاطر المرتبطة بالفساد في وقت مبكر ومعالجتها قبل أن تتحول إلى أزمات تؤثر على الأداء المؤسسي وثقة الأطراف المعنية. (OECD, 2020)

4.5.1 علاقة إدارة المخاطر بالحوكمة والامتثال

إدارة المخاطر مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بمفاهيم الحوكمة والامتثال، لأنها جزء من نظام حوكمة الشركات (GRC) الذي يدعم قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مستنيرة توازن بين المخاطر والفرص. (Aloulou & Alshohail, 2026)

من خلال دمج إدارة المخاطر في عمليات الحوكمة، يمكن للمنظمة تعزيز الامتثال للتشريعات القانونية وتقليل احتمالات الانحرافات السلوكية أو التنظيمية، مما يدعم أيضًا الاستمرارية المؤسسية والاستدامة في مواجهة البيئات المعقدة والمتغيرة.

5.5.1 أهمية الثقافة المؤسسية في نجاح إدارة المخاطر

يتبين من التحليل النظري أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا حيويًا في نجاح سياسات إدارة المخاطر، لأنها يجب أن تكون جزءًا من القيم والممارسات اليومية داخل المؤسسة. (Minela Nuhić-Mešković & Admir Mešković, 2025)

تنجح المؤسسات التي تتمكن من ترسيخ ثقافة المخاطر في إشراك جميع الموظفين في عملية تحديد وإدارة المخاطر، مما يقلل من فرص الفساد المؤسسي ويعزز الاستجابة الجماعية للتحديات التنظيمية.

2. المقاربة القائمة على المخاطر في نظم إدارة مكافحة الفساد

تتجسد المقاربة القائمة على المخاطر كإطار منهجي يعيد تنظيم أولويات التدخل داخل المؤسسة، من خلال التركيز على المجالات الأكثر عرضة للانحراف. تُعدُّ هذه المقاربة واحدة من الركائز الأساسية للمعيار ISO 37001، لأنها تعكس تحولاً نوعياً نحو اعتماد الوقاية الاستباقية بدلاً من السيطرة التقليدية، مما يطرح تحديات خاصة في سياق التكيف مع البيئة الجزيئية.

1.2 تعريف النهج القائم على المخاطر

النهج القائم على المخاطر (Risk-Based Approach, RBA) هو استراتيجية إدارة مركزية في الأنظمة الحديثة لمكافحة الفساد، تهدف إلى توجيه الموارد والجهود نحو المخاطر التي لها أكبر تأثير على أهداف المنظمة، بدلاً من توزيع الموارد بالتساوي على جميع العمليات. (ISO 37001, 2025a)

في سياق ISO 37001:2025، تشجع المقاربة على الانتقال من الطريقة التقليدية التي تعتمد فقط على الامتثال إلى نهج وقائي استباقي، حيث يتم التركيز على تحديد المخاطر المرتبطة بالفساد، وتحليل تأثيرها، ووضع التدابير المناسبة لمعالجتها قبل حدوث أي انتهاك. (OECD, 2026)

تضمن هذه المقاربة أن تكون عمليات المنظمة فعالة ومرنة ومتوافقة مع البيئة القانونية والتنظيمية المحلية.

2.2 الخطوات المنهجية لتطبيق النهج القائم على المخاطر

تتطلب المقاربة خطوات منهجية دقيقة، تشكل الهيكل التشغيلي لنظام إدارة مكافحة الفساد:

1.2.2.1 تحديد المخاطر (Risk Identification)

يشمل تحديد العمليات والأنشطة الأكثر عرضة للفساد، مثل:

- القرارات المالية الحساسة
- إجراءات المناقصات والعقود
- الصفقات مع الموردين الخارجيين
- المعاملات مع السلطات الحكومية

تمثل هذه المرحلة الأساس لتطوير نظام رقابة مؤسسي، ويمكن للمؤسسة الجزائرية استخدام جداول تقييم المخاطر المتوافقة مع التشريع الوطني (القانون 01-06) لتحديد نقاط الضعف بدقة. (UNODC, 2021)

2.2.2 تحليل وتقييم المخاطر (Risk Analysis & Assessment)

بعد تحديد المخاطر، يتم تحليل احتمال حدوث كل خطر وتأثيره المحتمل على أهداف المنظمة. ويجب أن تشمل التحليل الأبعاد القانونية والتنظيمية والمالية والسمعة.

أمثلة عملية: يمكن إنشاء مصفوفة مخاطر موحدة لتصنيف المخاطر إلى فئات عالية ومتوسطة ومنخفضة، من أجل تحديد أولويات التدابير الوقائية.

3.2.2 معالجة المخاطر (Risk Treatment)

إدارة المخاطر تتضمن وضع سياسات وإجراءات محددة لتخفيف تأثيرها، مثل:

- إجراءات الرقابة الداخلية المعززة للعمليات عالية المخاطر
- تدريب الموظفين على آليات الإبلاغ والتحقيق،
- اعتماد عقوبات وعمليات مراجعة واضحة لمنع الانتهاكات.

4.2.2 المراقبة والمراجعة المستمرة (Monitoring & Review)

تعتبر آلية المراقبة المستمرة وتحديث التقييمات جزءًا أساسيًا من النهج، لضمان استجابة المنظمة لأي تغيير في البيئة الداخلية أو القانونية. يشمل ذلك مراجعة دورية للمخاطر، وتحديث السياسات، وضمان استمرارية الامتثال. (ISO 37001, 2025a)

3.2 المخرجات التشغيلية للمقاربة القائمة على المخاطر

تنتج المقاربة مجموعة من النتائج العملية القابلة للتطبيق داخل المؤسسات الجزائرية، من بينها:

1. خريطة مفصلة للمخاطر تظهر العمليات الأكثر عرضة للفساد ومعدلات المخاطر لكل نشاط.
2. سياسات وإجراءات واضحة لمعالجة المخاطر، مرتبطة مباشرة بالتشريعات الوطنية (القانون 01-06).
3. آليات الرقابة والتدقيق المدمجة في الوظائف الإدارية والمالية.
4. تقارير دورية حول مستوى الامتثال وتقليل المخاطر، تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تمثل هذه النتائج العمود الفقري للدليل العملي لنظام إدارة مكافحة الفساد في المؤسسات الجزائرية، حيث تربط بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ العملي.

4.2 مزايا المقاربة القائمة على المخاطر

- زيادة الكفاءة: التركيز على المخاطر ذات الأولوية يحسن تخصيص الموارد ويعزز الاستجابة الوقائية.
- التكامل مع الحوكمة والامتثال: يربط الامتثال بالنصوص القانونية، والنزاهة، والشفافية.
- المرونة والاستدامة: يسمح بمراجعة دورية وتحديث الخطط لمواجهة التغييرات التنظيمية أو القانونية.

5.2 التحديات والقيود

على الرغم من مزاياها، تواجه المقاربة قيودًا في السياق الجزائري:

- ضعف البيانات والمعلومات الدقيقة لتقييم المخاطر بطريقة علمية.
- الفجوة في الثقافة المؤسسية بين الهيئات العامة والخاصة، مما يحد من فعالية الاستراتيجيات الوقائية.

- تعقيد الربط بين المخاطر القانونية والتنظيمية في بيئة تشريعية تتطور باستمرار. (OECD, 2026)

هذه التحديات تبرز الحاجة إلى إطار قوي للتدريب والتوعية، بالإضافة إلى التكامل بين وظائف الرقابة والإدارة العامة لضمان نجاح النهج.

6.2 العلاقة بين النهج القائم على المخاطر ومعياري ISO 37001

يستند معيار ISO 37001:2025 بشكل صريح إلى نهج قائم على المخاطر كأداة رئيسية لضمان فعالية نظام إدارة مكافحة الفساد. يشمل ذلك:

- تحديد المخاطر المرتبطة بالفساد والاحتيال في العمليات المالية والإدارية
- وضع ضوابط مناسبة للتخفيف من هذه المخاطر.
- ربط الأنشطة الوقائية بعمليات الرقابة الداخلية والتدقيق. ضمان التحسين المستمر لنظام الامتثال وفقًا لدورة. (ISO 37001, 2025a)

3. النموذج التحليلي المعتمد في الدراسة (تكيف ISO 37001:2025 مع البيئة الجزائرية)

في ضوء ما سبق، لم يعد كافياً معالجة المفاهيم بشكل منفصل، بل أصبح من الضروري دمجها في إطار تحليلي موحد يسمح بفهم تفاعلاتها داخل المنظمة. في هذا السياق، تهدف هذه الفقرة إلى بناء نموذج تحليلي يربط بين النزاهة والشفافية والامتثال في منطق تكاملي، من خلال دمج النهج القائم على المخاطر ودورة التحسين المستمر، مما يوفر بذلك أساساً علمياً لتكييف معيار ISO 37001 مع الواقع الجزائري.

1.3 العلاقة بين النزاهة والشفافية والامتثال

1.1.3 النزاهة المؤسسية

- تُعتبر النزاهة حجر الزاوية في أي نظام لإدارة مكافحة الفساد، حيث تُعرّف على أنها مجموعة من القيم والمبادئ التي تلتزم بها المؤسسة في جميع أفعالها وقراراتها، من أجل ضمان سلوك أخلاقي واحترام القوانين. (OECD, 2026)
- في البيئة الجزائرية، تمثل النزاهة تحدياً مركزياً بسبب غياب الرقابة الفعالة في بعض المؤسسات والفروق في مستويات الثقافة المؤسسية بين القطاع العام والقطاع الخاص.
- دمج النزاهة في أنظمة إدارة مكافحة الفساد يعزز الثقة بين المؤسسة والمساهمين، ويحد من فرص الانحرافات والسلوكيات الفاسدة.

2.1.3 دور الشفافية

- الشفافية هي شرط مكمل للنزاهة، تُعرّف على أنها توفير المعلومات حول عمليات اتخاذ القرار، والسياسات والإجراءات التنظيمية بطريقة واضحة ومتسقة لجميع الأطراف المعنية. (Transparency International, 2026)
- تساعد الشفافية في الكشف عن المخاطر المرتبطة بالفساد منذ البداية وتعزز قدرة المؤسسات على معالجة الانتهاكات المحتملة بشكل استباقي.
- دمج الشفافية مع النزاهة يشكل الخط الدفاعي الأول ضد الفساد المؤسسي.

3.1.3 الامتثال كأداة للتنفيذ

- يشير الامتثال (compliance) إلى التزام المؤسسة بالمعايير القانونية والتنظيمية وكذلك السياسات الداخلية، مما يضمن تنفيذ التدابير الوقائية ومراقبة المخاطر. (ISO 37001, 2025a)
- يمثل الامتثال الرابط التنفيذي بين القيم المؤسسية (النزاهة) والممارسات التشغيلية (الشفافية).
- بدون الامتثال، يمكن أن تبقى السياسات والأنظمة على الورق دون أن يكون لها تأثير حقيقي على مكافحة الفساد.

ملخص: العلاقة بين النزاهة والشفافية والامتثال تمثل الهيكل الأساسي لأي نظام ناجح لمكافحة الفساد، حيث يعمل الثلاثة معًا لتعزيز بيئة مؤسسية مقاومة للفساد.

4.1.3 التكامل التطبيقي

يوضح الشكل التالي الطبيعة التكاملية والديناميكية للعلاقة بين النزاهة، الشفافية والامتثال في إطار نظام إدارة مكافحة الفساد، حيث تمثل النزاهة البعد القيمي الذي يؤسس للسلوك الأخلاقي داخل المؤسسة، بينما تساهم الشفافية في تفعيل آليات المساءلة من خلال إتاحة المعلومات وتعزيز الرقابة، في حين يجسد الامتثال التطبيق العملي لهذه المبادئ عبر احترام القوانين والتنظيمات، لاسيما في إطار التشريع الجزائري.

الشكل 1 : نموذج تكاملي للقيم الأساسية للحوكمة المؤسسية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على أدبيات الدراسة، واستخدام برنامج Canva

ملاحظة: يعكس الطابع الدائري للنموذج التفاعل المستمر بين النزاهة، الشفافية والإمتثال، بما يؤدي إلى بناء منظومة مؤسسية متكاملة تصبح فيها الرقابة والمساءلة ممارسات مدمجة ضمن العمليات اليومية.

2.3 الفرق بين النهج القائم على الثقافة والنهج القائم على القواعد

1.2.3 المقاربة القائمة على الثقافة

النهج الثقافي يركز على تطوير قيم النزاهة والالتزام الأخلاقي داخل المؤسسة. تعتمد على التدريب، التوعية، وتعزيز الممارسات اليومية التي تخلق ثقافة مؤسسية مقاومة للفساد.

تُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تركز على الثقافة لديها قدرة أكبر على منع السلوكيات غير الأخلاقية على المدى الطويل. (Aloulou & Alshohail, 2026)

2.2.3 المقاربة القائمة على القواعد

- تركز على تطبيق القوانين واللوائح والسياسات المحددة لمكافحة الفساد.
- توفر إطارًا قانونيًا واضحًا لإدارة المخاطر، لكنها غالبًا ما تكون محدودة في قدرتها على تغيير السلوكيات أو تعزيز القيم المؤسسية.
- إنها ضرورية لضمان الامتثال القانوني والتدقيق الخارجي، لكنها لا تكفي وحدها لضمان النزاهة.

3.2.3 التكامل بين المقاربة الثقافية والتنظيمية

أفضل النتائج تتحقق عندما يتم دمج النهجين:

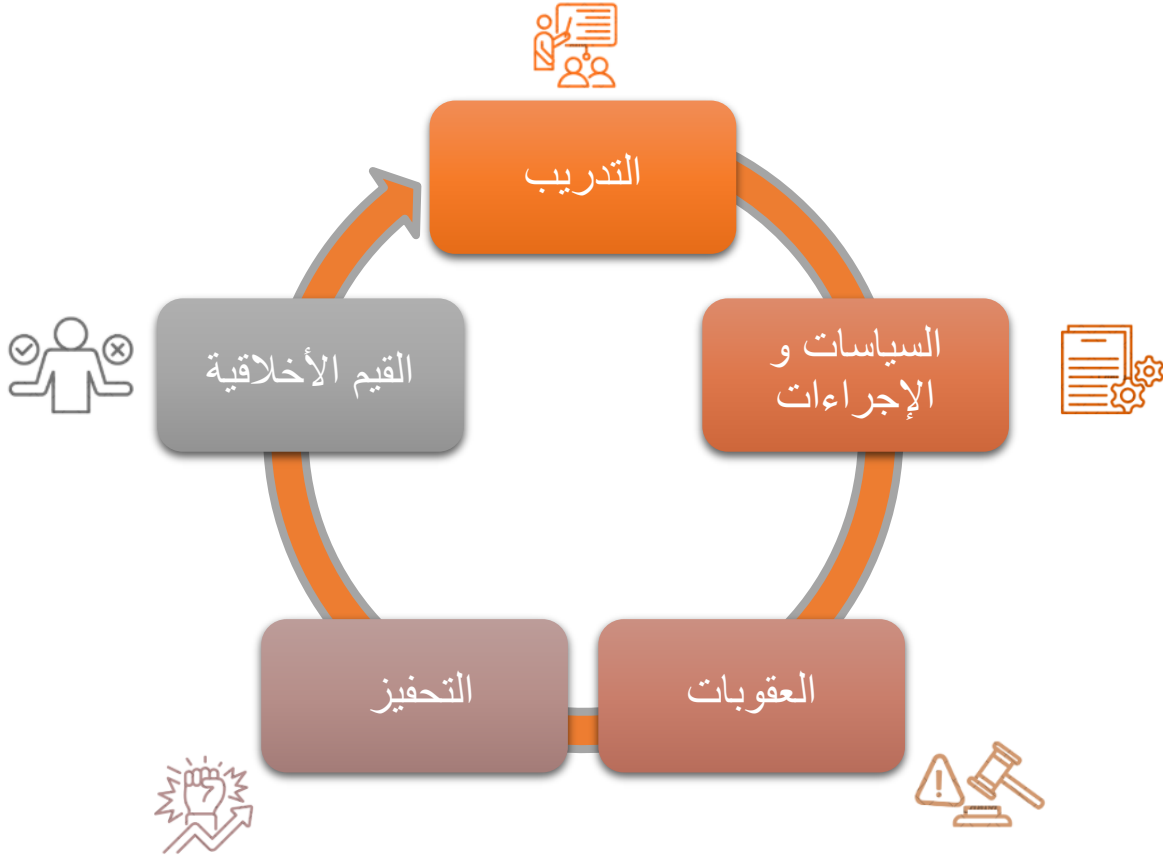
- توفر القواعد إطارًا للامتثال القانوني.
- توفر الثقافة الأساس للقيم والسلوكيات الأخلاقية.

يدعم هذا التكامل بشكل فعال تطبيق ISO 37001:2025 ، خاصة في السياق الجزائري الذي يتطلب تكييف الإجراءات القانونية مع الثقافة المؤسسية المحلية.

4.2.3 التكامل بين المقاربتين

المقاربة القائمة على الثقافة والمقاربة القائمة على القواعد لا تمثلان اتجاهين متعارضين، بل مكونين متكاملين داخل نظام فعال لمكافحة الفساد. حيث تركز المقاربة الثقافية على ترسيخ القيم الأخلاقية داخل المؤسسة من خلال التدريب والتوعية والتحفيز، مما يؤدي إلى بناء سلوكيات تنظيمية مستدامة قائمة على النزاهة. في المقابل، تهدف المقاربة القائمة على القواعد لضمان الامتثال القانوني من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة مدعومة بآليات رقابية وعقابية.

الشكل 2: التكامل بين المقاربتين القائمة على الثقافة والقواعد في نظام مكافحة الفساد



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على أدبيات الدراسة، واستخدام برنامج Canva

ملاحظة: يبرز الشكل أن التكامل بين هذين النظامين يسمح بالجمع بين البعد الوقائي المرتبط بتشكيل السلوكيات، والبعد التنظيمي المرتبط بضبطها، مما يؤدي إلى تحقيق فعالية أكبر في الحد من ممارسات الفساد. وعليه، فإن المؤسسات خاصة في السياق الجزائري، مطالبة بتبني توازن منهجي بين تعزيز الثقافة المؤسسية وتطبيق القواعد القانونية، بما يضمن بناء نظام متكامل ومستدام يتماشى مع متطلبات معايير مكافحة الفساد، وعلى رأسها ISO 37001

3.3 دمج دورة التحسين المستمر (PDCA)

1.3.3 تعريف دورة (PDCA)

دورة التخطيط (PDCA Plan-Do-Check-Act) هي أداة منهجية للتحسين المستمر للعمليات، وتركز على :

1. التخطيط Plan: تحديد المخاطر ووضع السياسات للتخفيف منها
2. التنفيذ Do: تطبيق السياسات والإجراءات المخططة
3. التحقق Check: المراقبة، تحديد الأداء وقياس فعالية الإجراءات
4. التصرف Act: تعديل السياسات والتحسين المستمر بناءً على نتائج التدقيق. (ISO 37001, 2025b)

2.3.3 تطبيق PDCA في مكافحة الفساد

- التخطيط: إعداد خريطة لمخاطر الفساد في المؤسسة الجزائرية وربطها بالقوانين المحلية (القانون 06-01).
- التنفيذ: تطبيق الضوابط الداخلية وتدابير المراقبة على العمليات الحساسة.
- التحقق: مراقبة الامتثال وتقييم فعالية التدابير.
- التصحيح: تحديث السياسات ورفع مستوى التدريب لتحسين الوقاية.

3.3.3 أهمية PDCA في النموذج التحليلي

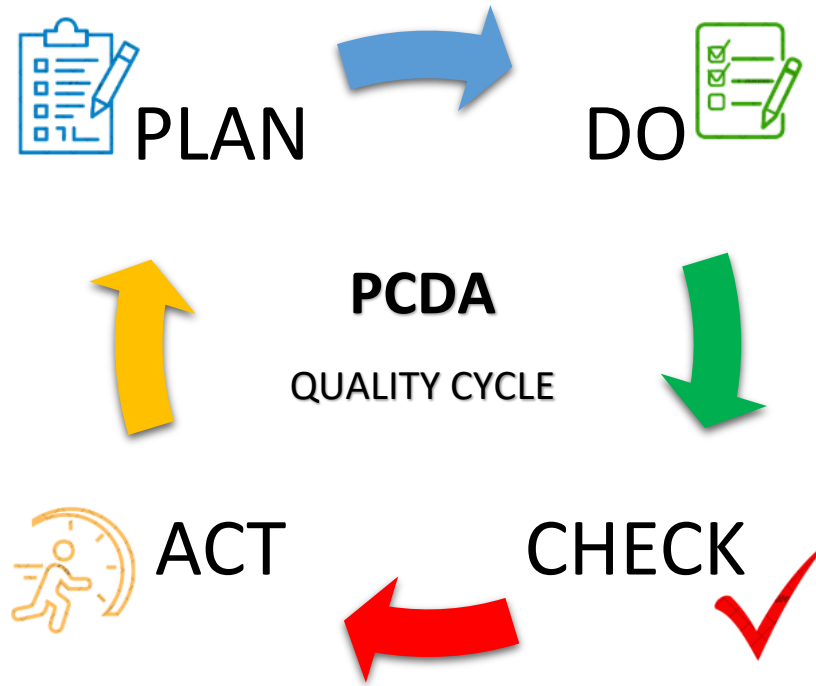
دمج PDCA في النظام التحليلي يعزز:

- الاستجابة الاستباقية للمخاطر
- التكيف المستمر مع التغييرات القانونية والتنظيمية
- دمج القيم المؤسسية (النزاهة والشفافية) في العمليات اليومية

4.3.3 PDCA في النظام الجزائري

يوضح الشكل التالي مراحل دورة التحسين المستمر (Plan-Do-Check-Act) باعتبارها إطاراً منهجياً لتفعيل نظام إدارة مكافحة الفساد داخل المؤسسات الجزائرية. حيث تبدأ الدورة بمرحلة التخطيط (Plan) التي تتضمن تحديد مخاطر الفساد ووضع السياسات المناسبة، من خلال إعداد خريطة مخاطر تستند إلى الإطار القانوني الوطني، خاصة قانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته. تليها مرحلة التنفيذ (Do) التي يتم فيها تطبيق الضوابط والإجراءات بما في ذلك برامج الامتثال والتكوين المستمر للموظفين. أما مرحلة التحقق (Check)، فتركز على مراقبة الأداء وتقييم فعالية النظام عبر آليات التدقيق الداخلي والرقابة الدورية. وفي الأخير، تأتي مرحلة التصحيح (Act) التي تهدف إلى تحسين النظام من خلال تحديث السياسات، تعزيز قدرات الموارد البشرية وتطوير استراتيجيات الرقابة.

الشكل 3: دورة التحسين المستمر (PDCA)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على أدبيات الدراسة (دورة التحسين المستمر. PDCA, s. d.) ، واستخدام برنامج Canva

ملاحظة: يبرز هذا التسلسل أن اعتماد دورة PDCA يسمح بإرساء نظام ديناميكي قائم على التحسين المستمر، مما يضمن تكييفاً فعالاً مع التغيرات القانونية والتنظيمية، ويعزز من قدرة المؤسسات الجزائرية على الوقاية من الفساد وفق متطلبات المعايير الدولية، وعلى رأسها. ISO 3700

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياقي

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار المنهجي والسياقي للدراسة، الذي يحدد منهجية البحث وأدواته، وكذلك توضيح البيئة القانونية والتنظيمية الجزائرية ذات الصلة بتطبيق المعيار ISO 37001:2025 لنظام إدارة مكافحة الفساد.

تستند الدراسة إلى فرضية أن نجاح تطبيق نظام إدارة مكافحة الفساد داخل المؤسسات لا يعتمد فقط على الامتثال القانوني، بل أيضاً على توافق المعيار الدولي مع السياق المؤسسي الوطني. لذلك، يركز هذا الفصل على توضيح التفكير التحليلي للبحث، ومنهجية البحث، وأدوات جمع البيانات، وكذلك طرق التحليل والمعالجة، من أجل ضمان استخراج معارف دقيقة وموضوعية لدعم إعداد دليل عملي قابل للتنفيذ.

كما يضع الفصل الأسس لفهم الخصوصيات القانونية والإدارية في الجزائر، بما في ذلك القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد، ودور الهيئة الوطنية للوقاية ومكافحة الفساد، والتحديات المؤسسية في القطاعين العام والخاص. من خلال هذا الإطار، يمكن للقارئ متابعة منطق البحث التدريجي، من المعيار الدولي إلى التشريع الوطني، وصولاً إلى التطبيق المؤسسي، موضحة الأدوات التحليلية التي ستساعد في تحديد الثغرات وتحديد فرص تحسين النظام.

القسم الأول: عرض المؤسسة محل الدراسة

يهدف هذا القسم إلى تقديم تحليل مؤسسي معمق للسلطة الوطنية للشفافية والوقاية ومكافحة الفساد، كفاعل رئيسي في صياغة وتنفيذ السياسات الوطنية لمكافحة الفساد في الجزائر. لا يقتصر هذا العرض على الوصف التنظيمي، بل يتجاوز ذلك من خلال تحليل دورها ووظائفها في ضوء متطلبات معيار ISO 37001:2025، بهدف تقييم استعدادها للمساهمة في بناء نظام وطني فعال لإدارة مكافحة الفساد.

1. تقديم السلطة الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته

السلطة الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته هي واحدة من الآليات المؤسسية المركزية التي اعتمدها المشرع الجزائري لتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية في إدارة الشؤون العامة. تم إنشاؤها بموجب القانون رقم 08-22 الصادر في 5 مايو 2022، في إطار تطوير النظام الوطني لمكافحة الفساد، ودعمًا لأحكام القانون رقم 06-01 الصادر في 20 فبراير 2006 المتعلق بالوقاية ومكافحة الفساد.

تضطلع هذه السلطة بمهام ذات طابع وقائي استراتيجي، تشمل إعداد الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومتابعة تنفيذها، واقتراح التدابير الكفيلة بالوقاية من الفساد، والمساهمة في نشر ثقافة النزاهة، وذلك وفقاً لما نصت عليه أحكام القانون رقم 08-22 المتعلق بتحديد تنظيم السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته وتشكيلها وصلاحياتها، لا سيما المادتين 5 و6 منه.

مما يجعلها فاعلاً محورياً في الانتقال من المقاربة القانونية التقليدية إلى مقاربة أكثر شمولاً تقوم على ترسيخ ثقافة الامتثال والحوكمة الرشيدة.

1.1 نشأة السلطة الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد

تندرج نشأة السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ضمن سياق الإصلاحات الدستورية والمؤسسية التي اعتمدها الجزائر بهدف تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد بآليات أكثر فعالية واستقلالية.

تم تكريس هذه المؤسسة في إطار الانتقال من نهج قمعي تقليدي إلى نهج وقائي ومؤسسي قائم على إدارة المخاطر وتعزيز الشفافية.

ويأتي إنشاء هذه السلطة استجابة لجملة من المحددات، أبرزها:

- الالتزامات الدولية للجزائر، لا سيما اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (2003)
- الحاجة إلى جهاز مؤسسي مستقل يعزز الوقاية بدل الاقتصر على العقاب
- محدودية فعالية الأجهزة السابقة ذات الطابع الاستشاري أو الرقابي غير الملزم

وعليه، تم إنشاء السلطة كهيئة مستقلة ذات طابع إداري، تضطلع بدور محوري في تنسيق الجهود الوطنية للوقاية من الفساد، وتعزيز ثقافة النزاهة، وتدعيم الشفافية في تسيير المرافق العمومية.

2.1 الإطار القانوني

إن الإطار القانوني لمكافحة الفساد في الجزائر مستوحى بشكل أساسي من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والاتفاقيات الإقليمية التي صادقت عليها الجزائر. (Cadre légal.2012)

ويتمحور أساسا حول:

- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد،
- اتفاقية الاتحاد الإفريقي لمنع الفساد ومكافحته،
- الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد،
- القانون رقم 01-06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته،
- الأمر رقم 01-07 المتعلق بحالات التنافي والالتزامات الخاصة ببعض المناصب والوظائف،
- المرسوم الرئاسي رقم 06-414 المحدد لنموذج التصريح بالامتلاكات،
- المرسوم الرئاسي رقم 06-415 المحدد لكيفيات التصريح بالامتلاكات، الخاص بالأعوان العموميين،
- القانون رقم 01-05 المتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما،
- المرسوم تنفيذي رقم 13318- المتعلق بإجراءات الكشف عن الأموال والأموال الأخرى وتحديد موقعها وتجميدها في إطار مكافحة تمويل الإرهاب،
- نظام بنك الجزائر رقم 03-12 المتعلق بالوقاية من تبييض الأموال ومكافحته

يستند الإطار القانوني المنظم للسلطة إلى مجموعة من النصوص التشريعية التي تحدد تنظيمها وصلاحياتها، وعلى رأسها:

1.1.2 القانون رقم 08-22 الصادر في 5 مايو 2022 المتعلق بتنظيم السلطة العليا للشفافية والوقاية من

الفساد ومكافحته وتشكيلها وصلاحياتها

يعد هذا القانون النص المرجعي الرئيسي الذي ينظم السلطة، حيث يحدد:

- طبيعتها القانونية: سلطة مستقلة (المادة 1)
- مجال اختصاصها: الوقاية من الفساد وتعزيز الشفافية (المادة 5)

- مهامها الرئيسية: المنصوص عليها في المادة 06، من بينها:
 - ❖ اقتراح الاستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد ومتابعة تنفيذها
 - ❖ جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بمخاطر الفساد
 - ❖ إبداء الرأي في مشاريع النصوص القانونية ذات الصلة
 - ❖ تعزيز آليات التبليغ عن الفساد وضمان حماية المبلغين
 - ❖ تعزيز ثقافة النزاهة والشفافية
- " هذه المادة تمثل الأساس القانوني المباشر لتبني نهج إدارة المخاطر والامتثال داخل المؤسسات، فهذا القانون يحدد كيف تتم الوقاية من الفساد مؤسسياً"

2.1.2 القانون رقم 06-01 الصادر في 20 فبراير 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته

يشكل هذا القانون الإطار العام لمكافحة الفساد في الجزائر ويشمل:

- آليات وقائية :
- التصريح بالامتلاكات (المواد 7، 8، 9)
- لآليات القمعية:
- تجريم الرشوة، الاختلاس، استغلال النفوذ... (المواد 25 إلى 33)
- " يشكل هذا القانون الأساس الذي تستند إليه السلطة لتحديد الأفعال الإجرامية ومخاطر الفساد، فهو يحدد ماهو هذا الأخير"
- ملاحظة:
- يبدو أن إنشاء الهيئة الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد يعكس تغييراً نوعياً في النهج الجزائري لمكافحة الفساد، حيث ينتقل من نموذج قائم على القمع والعقاب إلى نموذج مؤسسي وقائي. ومع ذلك، فإن الإطار القانوني، على الرغم من شموليته، لا يزال بحاجة إلى آليات تطبيق تنظيمية داخل المؤسسات، مما يبرز أهمية اعتماد المعايير الدولية مثل ISO 37001 لترجمة هذه الأحكام إلى ممارسات ملموسة قائمة على إدارة المخاطر والامتثال.

3.1 مهام السلطة

تتولى السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته على الخصوص المهام الآتية، (السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته"، 2024) اذ نذكر منها:

- وضع استراتيجية وطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، والسهر على تنفيذها ومتابعتها،
- جمع ومعالجة وتبليغ المعلومات المرتبطة بمجال اختصاصها، ووضعها في متناول الأجهزة المختصة،
- إخطار مجلس المحاسبة والسلطة القضائية المختصة كلما عاينت وجود مخالفات، وإصدار أوامر، عند الاقتضاء، للمؤسسات والأجهزة المعنية،
- المساهمة في تدعيم قدرات المجتمع المدني والفاعلين الآخرين في مجال مكافحة الفساد،
- متابعة وتنفيذ ونشر ثقافة الشفافية والوقاية ومكافحة الفساد،

- إبداء الرأي حول النصوص القانونية ذات الصلة بمجال اختصاصها،
 - المشاركة في تكوين أعوان الأجهزة المكلفة بالشفافية والوقاية ومكافحة الفساد،
 - المساهمة في أخلاق الحياة العامة وتعزيز مبادئ الشفافية والحكم الرشيد والوقاية ومكافحة الفساد.
- كما تهدف السلطة العليا إلى تحقيق أعلى مؤشرات النزاهة والشفافية في تسيير الشؤون العمومية، وتتولى فضلا عن الصلاحيات المنصوص عليها في المادة 205 من الدستور، الصلاحيات الآتية:
- جمع ومركزة واستغلال ونشر أي معلومات وتوصيات من شأنها أن تساعد الإدارات العمومية وأي شخص طبيعي أو معنوي في الوقاية من أفعال الفساد وكشفها،
 - التقييم الدوري للأدوات القانونية المتعلقة بالشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته والتدابير الإدارية وفعاليتها في مجال الشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، واقتراح الآليات المناسبة لتحسينها،
 - تلقي التصريحات بالممتلكات وضمن معالجتها ومراقبتها وفقا للتشريع الساري المفعول،
 - ضمان تنسيق ومتابعة الأنشطة والأعمال المتعلقة بالوقاية من الفساد ومكافحته التي تم القيام بها، على أساس التقارير الدورية والمنتظمة المدعمة بالإحصائيات والتحليل والموجهة إليها من قبل القطاعات والمتدخلين المعنيين،
 - وضع شبكة تفاعلية تهدف إلى إشراك المجتمع المدني وتوحيد وترقية أنشطته في مجال الشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته،
 - تعزيز قواعد الشفافية والنزاهة في تنظيم الأنشطة الخيرية والدينية والثقافية والرياضية، وفي المؤسسات العمومية والخاصة من خلال إعداد ووضع حيز العمل الأنظمة المناسبة للوقاية من الفساد ومكافحته،
 - السهر على تطوير التعاون مع الهيئات والمنظمات الإقليمية والدولية المختصة بالوقاية من الفساد ومكافحته،
 - إعداد تقارير دورية عن تنفيذ تدابير وإجراءات الشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، وفقا للأحكام المتضمنة في الاتفاقيات،
 - التعاون بشكل استباقي في وضع طريقة منتظمة ومنهجية لتبادل المعلومات مع نظيراتها من الهيئات على المستوى الدولي، ومع الأجهزة والمصالح المعنية بمكافحة الفساد،
 - إعداد تقرير سنوي حول نشاطها ترفعه إلى رئيس الجمهورية، وإعلام الرأي العام بمحتواه،
 - تتولى السلطة العليا التحريات الإدارية والمالية في مظاهر الإثراء غير المشروع لدى الموظف العمومي الذي لا يمكنه تبرير الزيادة المعتبرة في ذمته المالية، يمكن أن تشمل التحريات التي تجريها السلطة العليا أي شخص يحتمل أن تكون له علاقة بالتستر على الثروة غير المبررة لموظف عمومي في حال ما إذا تبين أن هذا الأخير هو المستفيد الحقيقي منها بمفهوم التشريع الساري،
 - يمكن السلطة العليا أن تطلب توضيحات مكتوبة أو شفوية من الموظف العمومي أو الشخص المعني.

ملاحظة:

على الرغم من أن المهام الموكلة إلى السلطة العليا للشفافية ومكافحة الفساد كاملة ومتنوعة، وتعكس توجهاً واضحاً نحو تعزيز النهج الوقائي والمؤسسي، إلا أن تحليل هذه الصلاحيات يكشف عن فجوة في التطبيق متعدد الأبعاد على مستوى تفعيلها داخل المؤسسات.

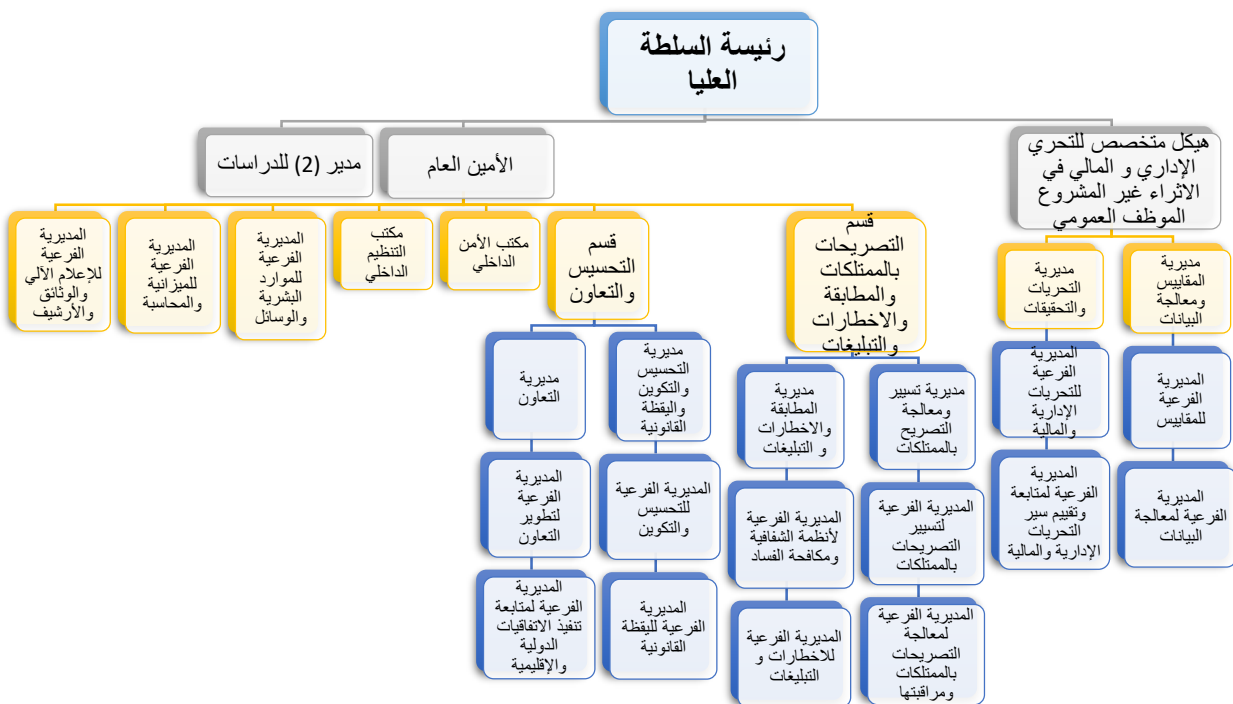
- من ناحية، يظل الإطار التنظيمي غير دقيق فيما يتعلق بطرق تنفيذ هذه التوجيهات من خلال هياكل الامتثال الداخلية الواضحة، مما يشكل مشكلة على مستوى التفعيل التنظيمي.
- من الجدير بالذكر أيضاً أن وظائف الرقابة، على الرغم من وجودها، لكنها لا تعتمد على أدوات منهجية قائمة على المخاطر أو مؤشرات أداء دقيقة، مما يجعلها أقرب إلى الرقابة اللاحقة بدلاً من الرقابة الوقائية المستمرة.

لذلك، يمكن اعتبار أن هذه الثغرات لا تمس الإطار القانوني بحد ذاته، بل تعكس غياب نموذج إداري تشغيلي متكامل يضمن تحويل هذه الامتيازات إلى ممارسات مؤسسية فعالة، مما يبرر الحاجة إلى اعتماد مقاربات معيارية، مثل ISO 37001:2025، لتأطير هذا الانتقال من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التشغيلي.

2. الهيكل التنظيمي:

- الهيكل التنظيمي للسلطة العليا للشفافية ومكافحة الفساد يعتمد على تنظيم هرمي،
- تقوده رئاسة السلطة،
 - تليها الأمانة العامة،
 - مدعومة بهياكل وظيفية متخصصة تغطي: مجالات الدراسات، التنظيم الداخلي، الأمن الداخلي، بالإضافة إلى الإدارات التنفيذية الموزعة حسب التخصصات (التحليل والمعالجة، التوعية والتعاون، إقرارات الذمة المالية والتحقيقات، والموارد والدعم).
- تعكس هذه المنظمة اتجاهاً نحو تقسيم وظيفي قائم على التخصص، من خلال توزيع المهام بين إدارات مركزية وأخرى ثانوية، مما يسمح بتغطية الجوانب المختلفة للوقاية من الفساد، سواء على المستوى التحليلي أو التوعوي أو الرقابي أو الإداري. كمايلي:

الشكل 4 : الهيكل التنظيمي للسلطة العليا



المصدر: من اعداد الطالبة استنادا لمعطيات (السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته, 2024)

ملاحظة:

على الرغم من هذه التنوع الهيكلي، نلاحظ أن المنظمة لا تزال ذات طبيعة إدارية تقليدية ولا تبرز بوضوح وجود وحدات منظمة وفق نهج إدارة المخاطر أو الامتثال المؤسسي، مما يعكس استمرار الفجوة بين المنظمة الإدارية التقليدية ومتطلبات الأنظمة الحديثة لمكافحة الفساد، كما هو الحال في معيار ISO 37001 ، الذي يعتمد على هيكل واضح لوظيفة الامتثال

وترابطها مع منهجية قائمة على تقييم المخاطر والمراقبة المستمرة.

القسم الثاني: الإطار المنهجي للبحث

يهدف هذا القسم إلى توضيح المنهجية العلمية التي اعتمدتها الدراسة لمعالجة إشكالية البحث المتمثلة في تكييف متطلبات معيار ISO 37001:2025 بما يتلاءم مع البيئة المؤسسية والقانونية في الجزائر، وذلك بهدف إعداد دليل عملي فعال لنظام إدارة مكافحة الفساد.

تعتمد الدراسة على منهج تحليلي متسلسل يبدأ بدراسة المعيار الدولي، ثم تحليل الإطار القانوني الوطني، وينتهي بفحص الواقع المؤسسي للمؤسسات الجزائرية. في هذه الفقرة، يتم عرض المبادئ المنهجية التي استند إليها اختيار منهجية البحث، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل والمعالجة، لضمان إنتاج معرفة علمية موثوقة تتوافق مع أفضل الممارسات.

1 التوجه الإستيمولوجي للبحث

تبدأ هذه الدراسة من إشكالية ذات طبيعة معيارية تطبيقية، تتمثل في كيفية تكييف متطلبات معيار ISO 37001:2025 مع البيئة القانونية والتنظيمية الجزائرية، مما يسمح ببناء إطار عملي وقابل للتنفيذ داخل المؤسسات. في هذا السياق، لا تقتصر الدراسة على تناول ظاهرة الفساد من منظور نظري أو وصفي، بل تتجاوز ذلك من خلال تحليل كيفية إدارة مخاطرها داخل الأطر المؤسسية، في ضوء نهج حديث قائم على الوقاية، إدارة المخاطر، وتعزيز الامتثال بدلاً من الاكتفاء بالنهج العقابي.

تندرج هذه الدراسة ضمن نهج إستيمولوجي تفسيري تطبيقي، يهدف إلى فهم كيفية تجلي الآليات النظرية في الواقع المؤسسي، بدلاً من الاكتفاء باختبارها في بعدها المجرد. بحيث تستند هذه المقاربة إلى اعتبار أن الظواهر التنظيمية، وعلى رأسها إدارة مخاطر الفساد، لا يمكن تفسيرها خارج سياقها القانوني والتنظيمي والثقافي، مما يفرض اعتماد تحليل سياقي يأخذ في الاعتبار خصوصيات البيئة الجزائرية.

وفي هذا السياق، تتبنى الدراسة بُعداً بنائياً ضمناً، حيث تُفهم المعرفة كنتيجة لتفاعل بين الإطار المرجعي الدولي، والبيانات الوطنية مع الواقع الميداني، وليس كمعطى جاهز للنقل المباشر. تقدم الدراسة أيضاً بُعداً براغماتياً واضحاً، يتجلى في سعيها لتجاوز الفهم النظري لإنتاج معرفة قابلة للتطبيق، من خلال تطوير دليل عملي يهدف إلى تكييف متطلبات المعيار مع الواقع المؤسسي.

ويقوم التحليل المعتمد على منطق تدريجي ومتسق، يبدأ بالمستوى المعياري الدولي المتمثل في معيار ISO 37001 ، كإطار مرجعي لإدارة مخاطر الفساد، ثم ينتقل إلى المستوى القانوني الوطني من خلال تحليل التشريعات الجزائرية، ولا سيما القانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، ليصل في النهاية إلى المستوى المؤسسي التطبيقي من خلال استكشاف واقع الممارسات داخل المؤسسات. تسمح هذه المقاربة بكشف درجة التوافق بين هذه المستويات وتحديد الثغرات القانونية، التنظيمية والثقافية التي تعيق التطبيق الفعلي للمعيار.

لذلك، تتبنى الدراسة نهجاً تحليلياً لا يقتصر على وصف الواقع، بل يسعى إلى تفسيره وإعادة بنائه في ضوء متطلبات الامتثال الحديثة، مما يساهم في تطوير أدوات فعالة لإدارة مخاطر الفساد على المستوى المؤسسي.

2 منهجية البحث

نظراً لطبيعة المشكلة المطروحة، التي تجمع بين الأبعاد القانونية والتنظيمية والمؤسسية، تم اعتماد نهج نوعي، يُعتبر الأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر المعقدة المرتبطة بسلوكيات الفساد وآليات الامتثال، التي لا يمكن اختزالها إلى بيانات كمية، بل تتطلب فهماً عميقاً للسياقات المؤسسية والتفاعلات التنظيمية داخل المؤسسات.

في هذا الإطار، تم اعتماد استراتيجية دراسة حالة، تركزت على الهيئة الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد، كفاعل مؤسسي مركزي في نظام مكافحة الفساد في الجزائر. يهدف هذا الاختيار إلى تحليل واقع الممارسات والتحديات داخل الجهاز المسؤول عن الوقاية، مما يعزز البعد التطبيقي للدراسة ويسمح بفهم آليات عمل النظام من الداخل.

ولتحقيق أهداف البحث، تم استخدام مجموعة من الأدوات التحليلية المتكاملة، مما يسمح ببناء رؤية شاملة لإدارة مخاطر الفساد، وتتمثل فيما يلي:

• التحليل المعياري:

تم من خلاله تفكيك وتحليل متطلبات المعيار ISO 37001:2025، كإطار مرجعي دولي لإدارة مخاطر الفساد، بهدف تحديد المكونات الأساسية لنظام فعال لإدارة مكافحة الفساد داخل المؤسسات.

• التحليل القانوني:

تم التركيز على دراسة التشريع الجزائري، وخاصة القانون رقم 01-06 المتعلق بالوقاية ومكافحة الفساد، من أجل فهم الإطار التنظيمي الوطني وتقييم توافقه مع المتطلبات المعيارية الدولية.

• التحليل المقارن:

تم استخدامه لربط نتائج التحليل المعياري والقانوني والمؤسسي، بما يسمح بتحديد نقاط التقاء واختلاف، واستخراج الثغرات التي تعيق التطبيق الفعلي للمعيار في السياق الجزائري، مما يشكل أساس بناء النموذج التكيفي والدليل العملي المقترح.

• المقابلات شبه الموجهة:

تم استخدامها كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، مستهدفة الفاعلين المرتبطين بمكافحة الفساد والامتثال، بهدف استكشاف الممارسات الفعلية والتحديات والتصورات المرتبطة بتنفيذ أنظمة إدارة مكافحة الفساد داخل المؤسسات.

كما تم تعزيز هذا الإطار المنهجي من خلال اعتماد نهج التثليث، وذلك بدمج عدة مصادر للتحليل (التنظيمية، القانونية والميدانية)، مما ساهم في تحسين موثوقية النتائج وتعزيز دقتها، مع تقليل التحيز المرتبط بالاعتماد على مصدر واحد فقط للبيانات.

لذلك، لم يكن اختيار هذه المنهجية عشوائياً، بل كان استجابة مباشرة لطبيعة المشكلة، التي تتطلب نهجاً متعدد الأبعاد يجمع بين التحليل النظري والتشخيص الميداني، بهدف إنتاج معرفة تفسيرية ذات بعد تطبيقي، قادرة على دعم المؤسسات في تطوير أنظمة فعالة لإدارة مخاطر الفساد.

3 طرق جمع البيانات

تستند الدراسة إلى مصادر متنوعة لجمع البيانات، مما يضمن شمولية التحليل ودقة النتائج، نذكر منها:

1.3 البيانات الأولية

المتمثلة في البيانات الميدانية التي تم جمعها مباشرة من المؤسسات والأطراف المعنية، والتي تعد المصدر الرئيسي لفهم الواقع المؤسسي وممارسات مكافحة الفساد، تشمل:

1.1.3 المقابلات

تشكل المقابلات النوعية العمود الفقري للبحث، لأنها توفر بيانات مباشرة عن واقع المؤسسات والهيئات الرقابية، وتسمح بفهم التحديات العملية لتطبيق ISO 37001 في الجزائر. بحيث تم الاعتماد على:

- المقابلات غير الموجهة: لفتح حوار حر مع المشاركين بغرض استكشاف تصوراتهم حول ثقافة النزاهة، والمخاطر المؤسسية، والممارسات الفعلية.
- المقابلات الموجهة: تعتمد على أسئلة محددة مسبقاً لتحديد الحقائق الرسمية المتعلقة بالسياسات والإجراءات والامتثال للمؤسسات.
- المقابلات شبه الموجهة: تجمع بين المرونة والهيكلية، مما يسمح بتحليل معمق لممارسات المؤسسات، التحديات التي تواجهها، وامتثالها لمعيار ISO 37001.

2.1.3 دليل المقابلة

تم تصميم دليل المقابلة بناءً على مواضيع متكاملة تغطي:

- السياق المؤسسي وتحديد المخاطر
- القيادة والالتزام المؤسسي
- تخطيط وإدارة المخاطر
- الموارد والدعم والتدريب
- العمليات التشغيلية والتحكم
- تقييم الأداء والتحسين المستمر
- الثقافة التنظيمية والتحديات المحلية

يضمن الدليل جمع بيانات نوعية وغنية تتيح للباحث ربط التجربة الحقيقية للسلطة الوطنية العليا للشفافية والوقاية من الفساد بالتحليل المعياري والقانوني.

3.1.3 الملاحظة

تم استخدام الملاحظة كأداة مكملية لجمع البيانات الميدانية، بهدف تعزيز فهم الواقع المؤسسي ودعم البيانات المستخرجة من المقابلات. سمحت هذه التقنية بمراقبة بعض الممارسات والتفاعلات التنظيمية داخل الإطار المؤسسي، وخاصة تلك المتعلقة بسلوكيات الامتثال وآليات العمل وأنماط التنسيق بين مختلف الفاعلين.

وقد اتخذت الملاحظة طابعاً غير مباشر وغير تفاعلي، حيث اقتصر دور الباحث على المراقبة والتحليل دون التدخل في سير العمل، مما ساهم في الحصول على بيانات أكثر واقعية. كما تم استخدامها بشكل تكميلي، من خلال مقارنة ما يتم ملاحظته فعلياً مع ما يتم التصريح به خلال المقابلات، بهدف تعزيز مصداقية النتائج في إطار نهج المثبتة المنهجية .

2.3 البيانات الثانوية

وهي المصادر المكتوبة والرسمية لتحديد مدى الامتثال والفجوات، وكذلك لتحليل السياسات والإجراءات الوطنية والدولية الممثلة في:

1.2.3 تحليل الوثائق

يعتمد على دراسة جميع المصادر المكتوبة ذات الصلة بالبحث، من أجل تحديد مدى الفجوات ونقاط التوافق بين المعايير الدولية والنظام القانوني الوطني. من بينها:

- النصوص القانونية والتنظيمية الجزائية بما في ذلك القانون 06-01 والمراسيم المتعلقة بمكافحة الفساد.
 - المعيار ISO 37001:2025 ، مع التركيز على متطلبات نظام إدارة مكافحة الفساد، دور الإدارة، تقييم المخاطر، عمليات المراقبة والتحسين المستمر.
 - التقارير الرسمية والمؤسسية التي توثق جهود الهيئة الوطنية للوقاية ومكافحة الفساد.
 - الأدبيات الأكاديمية والمقالات العلمية المتعلقة بالحوكمة والامتثال وأنظمة مكافحة الفساد.
- تسمح هذه التحليل بتكوين إطار مرجعي شامل، يمكّن الباحث من تحديد نقاط الالتقاء والفجوات المحتملة بين المعايير الدولية والتشريعات الوطنية.

4 أدوات تحليل البيانات

تهدف هذه الأدوات إلى تحويل البيانات الخام لمعارف قابلة للاستخدام، مما يدعم إعداد دليل عملي لنظام إدارة مكافحة الفساد. منها:

1.4 برنامج NVIVO لتحليل البيانات النوعية

تم تحليل البيانات النوعية التي تم الحصول عليها من المقابلات باستخدام برنامج NVIVO، الذي يُعتبر أحد الأدوات المتخصصة في معالجة وتحليل البيانات النوعية. هذا البرنامج سمح بتنظيم بيانات الميدان بطريقة منهجية، من خلال نسخ وترميز المقابلات وفقاً لنهج التحليل الموضوعي.

في هذا الإطار، تم إنشاء محاور تحليلية (Nodes) لتعكس الأبعاد الرئيسية للدراسة، مثل: إدارة مخاطر الفساد، الامتثال، التحديات التنظيمية والثقافة المؤسسية. مما سمح بتصنيف البيانات وربطها بمحاور البحث المختلفة، وكذا استخراج الأنماط المتكررة والعلاقات بين المفاهيم.

كما ساهم استخدام البرنامج أيضاً في تحسين دقة وموضوعية التحليل، من خلال تسهيل عملية مقارنة إجابات المشاركين وربط نتائج الميدان بنتائج التحليل المعياري والقانوني. تتدرج هذه الاستخدامات في إطار نهج منهجي ثلاثي الأبعاد، يهدف إلى تحسين موثوقية النتائج وتعزيز تفسيرها.

لذلك، لم يقتصر دور برنامج NVIVO على تنظيم البيانات فحسب، بل ساهم أيضاً في بناء قراءة تحليلية معمقة للواقع المؤسسي، مما دعم تحقيق أهداف الدراسة وتطوير نموذج تطبيقي لإدارة مخاطر الفساد.

2.4 جدول الامتثال (Compliance Mapping Table)

الذي يربط متطلبات ISO 37001 بالنصوص القانونية الوطنية ويحدد مجالات الامتثال والفجوات المحتملة لتسهيل عملية التكيف المؤسسي.

جدول 6 : جدول الامتثال (Compliance Mapping Table)

متطلبات ISO 37001 :2025	الوصف المختصر	النص القانوني الجزائري المقابل (01-06)	درجة التوافق المتوقعة	نوع الفجوة المحتملة	ملاحظات تحليلية أولية
البند 4: سياق المنظمة	فهم السياق المؤسسي وتحديد المخاطر	نصوص عامة حول التقييم الإداري والرقابة	جزئي	فجوة إدراكية	غياب منهجية موحدة لتحديد المخاطر
البند 5: القيادة والالتزام	التزام الإدارة العليا وتفعيل السياسات	مواد تتعلق بمهام المسؤولية الإدارية والرقابة	متوسط	فجوة سلوكية/تط ببقية	قد يكون الالتزام شكلياً دون آليات متابعة
البند 6: تقييم المخاطر	تحديد وتحليل ومعالجة مخاطر الفساد	نصوص محدودة حول منع الرشوة أو تضارب المصالح	ضعيف	فجوة تنظيمية / منهجية	غياب مصفوفة تقييم مخاطر واضحة
البند 7: الدعم (التوعية والتدريب)	الموارد والدعم: تدريب الموظفين وزيادة الوعي	مواد قانونية عامة حول التدريب الإداري	متوسط	فجوة فعالية	التدريب غالباً شكلي ولا يغير السلوك
البند 8: السيطرة التشغيلية	العمليات التشغيلية: الهدايا، تضارب المصالح، العناية الواجبة	مواد محدودة حول تضارب المصالح والهدايا	ضعيف	فجوة تطبيقية	غياب إجراءات موحدة وموثقة
البند 8.9: الإبلاغ والتحقيق	آليات التبليغ والتحقيق	مواد حول التبليغ الرسمي، حماية المبلغين	متوسط	فجوة ثقة / قانونية	حماية المبلغين غير واضحة أو غير كافية
متطلبات ISO 37001 :2025	الوصف المختصر	النص القانوني الجزائري المقابل (01-06)	درجة التوافق المتوقعة	نوع الفجوة المحتملة	ملاحظات تحليلية أولية

البند 9: تقييم الأداء	تقييم الأداء والتدقيق الداخلي	نصوص قانونية عامة عن الرقابة	جزئي	فجوة رقابية	الرقابة غالبًا شكلية، لا تعتمد على المخاطر
البند 10: التحسين	التحسين المستمر	مواد عامة عن تقييم الإجراءات	ضعيف	فجوة تحليلية	غياب قاعدة بيانات للحوادث والدروس المستفادة

المصدر: من إعداد الطالبة

3.4 جدول الربط الذكي (Smart Linking Table – Interview → ISO → Gap)

أداة مكملة تربط محاور المقابلة بالمتطلبات المعيارية والفجوات المتوقعة، بحيث يسهل تحويل نتائج المقابلات إلى إجراءات عملية في الدليل التطبيقي.

جدول 7: الربط الذكي (Smart Linking Table – Interview → ISO → Gap)

محور المقابلة	سؤال تحليلي مفتاحي	متطلبات المعيار الدولي لنظام إدارة مكافحة الرشوة (ISO 37001)	نوع الفجوة المتوقعة	كيف تستثمرينه في الدليل
السياق والمخاطر	هل توجد مخاطر غير موثقة؟	البند 4: سياق المنظمة	فجوة إدراكية / غير رسمية	إدراج أداة كشف المخاطر غير الرسمية
السياق والمخاطر	هل يتم اكتشاف المخاطر قبل أم بعد وقوعها؟	البند 6 : تقييم المخاطر	فجوة استباقية	بناء منهجية تقييم مخاطر استباقية
القيادة	هل يوجد فرق بين الخطاب والممارسة؟	البند 5: القيادة والالتزام	فجوة سلوكية	آليات مساءلة الإدارة
القيادة	هل تُرفض صفقات بسبب شبهات فساد؟	البند 5 القيادة والالتزام	فجوة تطبيقية	إدراج آلية "قرار أخلاقي" رسمي
إدارة المخاطر	هل تؤثر نتائج التقييم على القرار؟	البند 6 تقييم المخاطر	فجوة وظيفية	ربط تقييم المخاطر بصنع القرار
إدارة المخاطر	من يقوم فعليًا بالتقييم؟	البند 5.3: الأدوار والمسؤوليات	فجوة تنظيمية	تحديد واضح لوظيفة الامتثال
محور المقابلة	سؤال تحليلي مفتاحي	متطلبات المعيار الدولي لنظام إدارة مكافحة الرشوة (ISO 37001)	نوع الفجوة المتوقعة	كيف تستثمرينه في الدليل
الموارد	هل التدريب يغير السلوك؟	البند 7 : الدعم (التوعية والتدريب)	فجوة فعالية	تصميم تدريب تطبيقي وليس نظري

الموارد	هل يعرف الموظف ماذا يفعل عند حالة فساد؟	البند 7 : الدعم (التوعية والتدريب)	فجوة إجرائية	دليل سلوك عملي للموظف
العمليات	هل توجد ممارسات عرفية مخالفة؟	البند 8: السيطرة التشغيلية	فجوة ثقافية	إدراج "منطقة الرمادي" في السياسات
العمليات	كيف يتم التعامل مع تضارب المصالح فعلياً؟	البند 8: السيطرة التشغيلية	فجوة تطبيقية	نموذج تصريح تضارب المصالح
الرقابة	هل التدقيق شكلي أم فعلي؟	البند 9: تقييم الأداء	فجوة رقابية	تطوير تدقيق قائم على المخاطر
الرقابة	هل تتكرر الأخطاء؟	البند 9: تقييم الأداء	فجوة تعلم مؤسسي	نظام تتبع الأخطاء
التبليغ	ما الذي يمنع التبليغ؟	البند 8.9: الإبلاغ والتحقيق	فجوة ثقة	آلية تبليغ آمنة ومجهولة
التبليغ	هل توجد حماية فعلية للمبلغين؟	البند 8.9: التبليغ والتحقيق	فجوة قانونية/تنظيمية	إدراج ضمانات حماية
التحسين	هل يتم تحليل الحوادث السابقة؟	البند 10: التحسين	فجوة تحليلية	قاعدة بيانات للحوادث
الثقافة	هل هناك تسامح مع بعض الممارسات؟	البند 5 + 7: القيادة والالتزام + الدعم (الوعي والتدريب)	فجوة ثقافية	إدراج برامج تغيير الثقافة
السياق الجزائري	ما العوائق أمام تطبيق ISO؟	جميع البنود	فجوة تكيف	تكييف المعيار للبيئة المحلية

المصدر: من إعداد الطالبة

4.4 إضافة الى الأدوات التالية التي سيتم التطرق لها في الفصل الثالث المتعلق بالنتائج:

- تحليل الفجوات (Gap Analysis) : يقوم بتحديد الفجوات والاختلافات بين المعايير الدولية والتشريعات الوطنية أو الممارسات المؤسسية. يدعم صياغة إجراءات تعديل وتكيف دقيقة في الدليل العملي.
- مصفوفة المخاطر (Risk Matrix) : تقييم احتمالية وأثير المخاطر المحتملة للفساد داخل المؤسسات كما تسمح بوضع ضوابط وتدابير وقائية تتناسب مع كل مستوى من مستويات المخاطر.
- تحليل محتوى المقابلات (Content Analysis) : يهدف إلى استخراج الأنماط والمعاني من البيانات النوعية.

الفصل الثالث: النتائج والمناقشة

يشكل هذا الفصل مرحلة حاسمة في مسار البحث، حيث ينتقل من البناء النظري والتحليل المنهجي إلى تقييم قدرة التكيف لمتطلبات معيار ISO 37001:2025 مع البيئة المؤسسية والقانونية الجزائرية. في هذا الإطار، يهدف الفصل إلى تقديم النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تحليل البيانات القانونية والمؤسسية، ثم مناقشتها في ضوء الإشكالية المطروحة، مما يسمح بتقييم درجة الامتثال، وتحديد نقاط القوة والقصور، إضافة إلى تحديد الفجوات التي تعيق التطبيق الفعلي لنظام إدارة مكافحة الفساد وفقاً للنهج الدولي. كما يسعى هذا الفصل إلى تجاوز العرض الوصفي للنتائج من أجل بناء قراءة تحليلية نقدية، تربط المعايير الدولية بالممارسة الوطنية، لاستخلاص استنتاجات عملية تدعم إنشاء دليل تطبيقي يتناسب مع الواقع الجزائري.

القسم الأول: عرض نتائج البحث

تم تخصيص هذا القسم لعرض النتائج التي تم الحصول عليها بطريقة منظمة ومنهجية، بالاعتماد على تحليل النصوص القانونية والإطار المؤسسي المعني بمكافحة الفساد في الجزائر، واسقاطها على متطلبات معيار ISO 37001:2025. إذ تم إبراز مستوى التوافق بين الطرفين، من خلال تحديد المجالات التي تظهر بعض التناقض وتلك التي تكشف عن ثغرات تنظيمية أو وظيفية. كما تم التركيز على تقديم نتائج ذات طبيعة تحليلية، لا تقتصر على الوصف، بل تسعى إلى تحليل البيانات وربطها بالمشكلة المركزية للبحث، مما يسمح ببناء قاعدة صلبة للانتقال إلى مرحلة المناقشة والتفسير في القسم التالي.

1. نتائج التحليل المعياري

- يُظهر التحليل المعياري لمتطلبات ISO 37001:2025 أن هذا المعيار لا يقتصر على وضع مبادئ عامة لمكافحة الفساد، بل يُنشئ نظام إدارة متكامل يعتمد على منطق الوقاية الاستباقية وإدارة المخاطر داخل المنظمة.
- تم تنظيم متطلبات المعيار وفقاً لهيكل عالي المستوى (High-Level Structure)، مما يسمح بتحويل مكافحة الفساد من التزام قانوني إلى وظيفة تنظيمية مدمجة في جميع العمليات المؤسسية.
- وعليه تم التوصل إلى عدة نتائج التحليلية أهمها:
- التركيز القوي على السياق المؤسسي (البند 4): المعيار يتطلب تحديد البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك توقعات الأطراف المعنية، مما يسمح بتكييف نظام مكافحة الفساد مع خصوصيات كل مؤسسة.
 - مركزية القيادة والالتزام (البند 5): يفرض المعيار التزاماً صريحاً من الإدارة العليا، مع تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات، بما في ذلك تعيين وظيفة امتثال مستقلة.
 - منهجية قائمة على المخاطر (البند 6): يستند المعيار إلى تحديد وتحليل وتقييم مخاطر الفساد، مع ضرورة ربط نتائج التقييم بقرارات التسيير.
 - دمج عمليات الرقابة (البند 8): من خلال إجراءات مثل: العناية الواجبة (Due diligence)، إدارة تضارب المصالح، مراقبة الهدايا والدعوات.
 - آليات التبليغ والتحقيق (البند 8.9):

يتطلب المعيار توفير قنوات للتبليغ آمنة وسرية، مع حماية المبلغين.

- التقييم والتحسين المستمر (البند 9 و10):

وذلك من خلال التدقيقات الداخلية، مؤشرات الأداء، ومعالجة حالات عدم المطابقة والامتثال.

من خلال ما سبق يمكننا القول إن معيار ISO 37001 يعتمد على منطق وقائي وتنظيمي، يتمثل بالدرجة الأولى في: إدارة مخاطر الفساد قبل وقوعها، بدلاً من الاكتفاء بمعالجتها بعد الحدوث.

2. نتائج التحليل القانوني (القانون 01-06)

تحليل القانون رقم 01-06 الصادر في 20 فبراير 2006 المتعلق بالوقاية ومكافحة الفساد يظهر أن المشرع الجزائري اعتمد نهجاً مزدوجاً، يجمع بين الجانب الوقائي والجانب القمعي، مع هيمنة واضحة للبعد الجنائي.

1.2 البعد الوقائي في قانون الفساد

يتجلى الجانب الوقائي من خلال مجموعة من الأحكام التي تهدف إلى تعزيز الشفافية ومنع الفساد، من بينها:

- المادة 7: التي تنص على اتخاذ تدابير لتعزيز الشفافية في إدارة الأموال العامة.
- المادة 8: المتعلقة بوضع قواعد السلوك والنزاهة داخل الوظيفة العامة.
- المادة 9: الملزمة بالتصريح بالامتلاكات كآلية للوقاية من الثراء غير المشروع.

ملاحظة:

هذه المواد تعكس اتجاهاً نحو الوقاية، لكنها تبقى إجراءات قانونية عامة وليست بنظام إداري كامل.

2.2 البعد الردعي (الجنائي)

الجانب الجنائي هو الأكثر تفصيلاً في القانون، لأنه يتضمن تجريماً دقيقاً لأفعال الفساد، من بينها:

- المادة 25: جريمة الفساد في القطاع العام
- المادة 26: الفساد في القطاع الخاص
- المادة 29: اختلاس الأموال
- المادة 33: إساءة استخدام السلطة

ملاحظة:

مما سبق يمكننا القول إن القانون يركز على معاقبة الفساد بعد حدوثه أكثر شيوعاً من منعه قبل حدوثه.

3.2 حدود المقاربة القانونية

على الرغم من أهمية الإطار القانوني، إلا أن التحليل كشف عن مجموعة من الثغرات، نذكر منها:

- غياب منهجية واضحة لإدارة مخاطر الفساد
- عدم وجود إلزام بنظام الامتثال المؤسسي
- ضعف الارتباط بين: الوقاية والتسيير اليومي داخل المؤسسات

وعليه يمكن القول إن القانون 01-06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته يعتمد بشكل أساسي على: نهج قانوني قمعي، ذو طبيعة جزائية، مع عناصر وقائية محدودة وغير مؤطرة ضمن نظام إداري متكامل.

3. نتائج المقابلات الميدانية

في إطار هذه الدراسة، تم جمع بيانات نوعية من خلال سلسلة من المقابلات شبه الموجهة مع عينة من الفاعلين والخبراء المرتبطين بمكافحة الفساد والذين كان عددهم خمسة أشخاص. تمت كتابة هذه المقابلات ومعالجتها باستخدام برنامج NVivo، وفقاً لمنهج التحليل الموضوعي، مما يسمح بتصنيف وترميز واستخراج المحاور الرئيسية للبيانات بشكل منهجي.

استندت الدراسة إلى عينة مقصودة (Purposive Sampling)، تم اختيارها وفقاً لمعايير الخبرة والتخصص، شملت فاعلين من خلفيات متنوعة، من بينهم إطارات من السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد، أكاديميين متخصصين في القانون، بالإضافة إلى فاعلين إداريين وخبراء في مجالات ذات صلة. يهدف هذا الاختيار إلى فهم الظاهرة المدروسة من زوايا مختلفة، نظراً للطبيعة المعقدة والمتعددة القطاعات لظاهرة الفساد.

هذا الاختيار لا يهدف إلى التمثيل الإحصائي، بل يسعى بدلاً من ذلك إلى تحقيق فهم عميق للظاهرة من خلال الاستفادة من الخبرات النوعية القادرة على تقديم بيانات تحليلية ذات قيمة تفسيرية كبيرة.

واستناداً إلى عملية الترميز والتحليل، تم تنظيم نتائج المقابلات في مجموعة من المحاور التي تعكس الأسئلة الرئيسية المتعلقة بموضوع الدراسة. سيتم تقديم كل محور وتحليله بشكل منفصل، مع تسليط الضوء على الاتجاهات الرئيسية، وكذلك نقاط التقاء واختلاف بين آراء المشاركين، مما سيمكن من فهم أعمق للواقع على الميداني.

قبل الانتقال إلى عرض تفصيلي لنتائج كل محور، يجدر بالذكر أن نتائج التحليل باستخدام برنامج NVivo أظهرت تبايناً في درجة وجود بعض المواضيع مقارنةً بأخرى، مما يعكس مستويات مختلفة من الإدراك والتركيز لدى المستجيبين. تم تقديم المصنوفة التفصيلية لنتائج التحليل الموضوعي في الملاحق، نقادياً لإتقال متن البحث، والاكتفاء في هذا القسم بتقديم قراءة تحليلية وتلخيصية للنتائج الرئيسية التي تم الحصول عليها.

• المحور الأول: السياق المؤسسي

تُظهر نتائج المقابلات أن مخاطر الفساد تتركز بشكل رئيسي في مجالات حساسة مثل المناقصات العامة، والإدارة المالية، والخدمات التي تتطلب تفاعلاً مباشراً مع المستخدمين، مما يعكس ارتباطها بطبيعة الامتيازات ومستوى السلطة التقديرية. تشير البيانات أيضاً إلى أن اكتشاف هذه المخاطر يحدث غالباً بعد وقوعها، من خلال آليات الرقابة أو التدقيق، مما يظهر هيمنة الطابع العلاجي في إدارتها. من ناحية أخرى، هناك مخاطر معروفة ضمناً داخل المؤسسة دون توثيق رسمي، بسبب عوامل مثل الخوف من العواقب أو ضعف آليات الإبلاغ، مما يحد من إمكانية الإدارة المنهجية لهذه المخاطر.

• المحور الثاني: القيادة والالتزام

تكشف النتائج عن عدم استقرار في العلاقة بين الخطاب الرسمي والممارسة الفعلية. بينما تشير بعض الردود إلى وجود تناغم معين، وتؤكد أخرى وجود فجوة واضحة. بحيث تشير هذه الفجوة إلى أن التزام القادة ليس موحداً على جميع المستويات، وأن فعاليته مرتبطة أكثر بالتطبيق على الأرض من التصريحات. علاوة على ذلك، فإن رفض العقود المرتبطة بمخاطر الفساد يبقى محدوداً أو مشروطاً، مما يعكس تردداً معيناً في بعض الحالات.

• المحور الثالث: تخطيط وإدارة المخاطر

تُظهر النتائج أن هناك وعيًا بضرورة تحديد المخاطر بشكل دوري، لكن التطبيق الفعلي لا يزال غير منتظم. في بعض الحالات، يتم اعتماد نهج استباقي، بينما في حالات أخرى، يتم إدارة المخاطر بشكل تفاعلي بعد حدوثها. مشاركة الموظفين موجودة ولكنها ليست دائمة، ونتائج التقييم لا تُستخدم دائماً بشكل فعال. هذا يكشف عن فجوة بين منهجية إدارة المخاطر وتطبيقها العملي.

• المحور الرابع: الموارد والدعم

تتفق المقابلات على أن التدريب عنصر إيجابي ومؤثر، لكنه ليس كافياً بمفرده. يبدو أن تأثيرها مرتبط بجودتها واستمراريتها، وأن غياب التدريب العملي أو نقص التوعية يؤديان إلى تفاوتات في فهم الإجراءات. كما أن معرفة الموظفين بالإجراءات لا تعني بالضرورة قدرتهم على تطبيقها بثقة، خاصة في بيئة تقتصر على الدعم المؤسسي.

• المحور الخامس: العمليات التشغيلية

تشير البيانات إلى أن العمليات اليومية لا تُعتبر في الظاهر انتهاكات، لكنها قد تتضمن ضمناً ممارسات يمكن تصنيفها على أنها فساد وفقاً لمعايير أوسع. يبدو أيضاً أنه لا يوجد ضغط مباشر لقبول الممارسات غير الرسمية في بعض الحالات، بينما تكون ضمنية في حالات أخرى. هذا يعكس أن الخطر لا يكمن دائماً في الأفعال الواضحة، بل في التطبيق التدريجي للممارسات الصغيرة داخل العمليات.

• المحور السادس: تقييم الأداء

تؤكد المقابلات أن التدقيق قادر على اكتشاف العيوب الحقيقية، لكن تكرار الأخطاء رغم المراقبة يشكل مؤشراً قوياً على الفعالية المحدودة. هذا يعني أن التقييم موجود، لكن تأثيره على التصحيح ضعيف. يبدو أيضاً أن بعض عمليات التحقق تظل شكلية أو لاحقة، مما يقلل من دورها الوقائي.

• المحور السابع: التحسين المستمر

تكشف نتائج المقابلات أن التحسين المستمر داخل المؤسسة يواجه عقبة رئيسية، وهي ضعف الثقة في آليات الإبلاغ، حيث يتكرر الخوف من العواقب كمتغير حاسم في معظم الردود. على الرغم من وجود وعي بأهمية الإبلاغ، فإن غياب النتائج الملموسة أو الحماية الحقيقية يقلل من فعاليته كآلية للتعلم التنظيمي. هذا يعني أن المؤسسة لا تستفيد بما فيه الكفاية من أخطائها، مما يحول التحسين المستمر إلى مفهوم نظري بدلاً من كونه ممارسة حقيقية.

• المحور الثامن: السياق الجزائري والثقافة التنظيمية

تظهر النتائج ثنائية واضحة في الثقافة التنظيمية: من ناحية، هناك وعي بأن الفساد جريمة، ومن ناحية أخرى، هناك تسامح غير معلن أو تطبيع تدريجي لبعض الممارسات (المحسوبية، العلاقات، "المنطقة الرمادية"). تظهر هذه التناقضات أن الثقافة التنظيمية ليست متجانسة، بل تتأرجح بين القيم الرسمية والممارسات غير الرسمية، مما يخلق بيئة غامضة يصعب فيها التحكم بشكل صارم في السلوك.

- **المحور التاسع: قابلية تطبيق المعيار ISO 37001 في الجزائر**

تُظهر النتائج توافقًا نسبيًا على إمكانية تطبيق المعيار، ولكن بشروط معينة. حيث يرتبط نجاحها بشكل رئيسي بعوامل غير تقنية: الثقافة التنظيمية، التدريب، الإرادة المؤسسية وفعالية الرقابة. وهذا مهم جدًا لأنه يكشف أن المشكلة لا تكمن في "الجدوى" بل في "تحضير البيئة".

بعد عرض النتائج، توفر سحابة الكلمات ملخصًا دلاليًا مكثفًا يعكس مركزية الخطاب حول مفاهيم أساسية مثل المخاطر، الفساد والموظف. وهكذا، فإن التعليق الناتج يشكل امتدادًا تحليليًا يسلط الضوء على التوجهات التنظيمية الضمنية التي تتجاوز الكلمات.

الشكل 5 : سحابة الكلمات



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج NVIVO 2025

سحابة الكلمات تعكس بشكل مركز البنية العميقة لنتائج المقابلات، حيث تهيمن الفساد والمخاطر والموظف على المشهد الدلالي، مما يؤكد أن تمثيل الظاهرة داخل المؤسسة يعتمد بشكل رئيسي على بُعد التحكم البشري. ومع ذلك، فإن تقاطع مفاهيم الإبلاغ، والتدقيق، والإجراءات، والتدريب مع مفاهيم الخوف، والعواقب، والسلوكيات ليس مجرد تكرار لغوي، بل يكشف عن تناقض أساسي: وجود نظام من الأدوات والآليات القائمة يتوازن مع ضعف شروط تفعيلها في السياق التنظيمي. تتوافق هذه التناقضات بوضوح مع ما كشفت عنه المقابلات من خلال محاور مختلفة، بما في ذلك ضعف الثقة في الإبلاغ، وثنائية الثقافة التنظيمية، وهيمنة النهج التفاعلي في الكشف عن المخاطر. لذلك، فإن السحابة لا تكتفي بعكس

محتوى الخطاب، بل تكشف عن نمط عمل مؤسسي يتميز بسيطرة الامتثال الشكلي على حساب الكفاءة التشغيلية، مما يبرز الحاجة إلى إعادة هيكلة العلاقة بين الآليات والسلوك التنظيمي في إطار حوكمة أكثر اتساقاً وفعالية.

بشكل عام، تكشف نتائج المقابلات عن وجود نظام قائم من الأدوات والإجراءات المتعلقة بمكافحة الفساد، لكن فعاليتها على مستوى التطبيق تظل متغيرة. أيضاً تكشف البيانات عن وجود فجوة بين الفهم النظري للممارسات الجيدة وتطبيقها العملي داخل المؤسسة، فضلاً عن هيمنة النهج العلاجي في إدارة المخاطر مقارنةً بنهج وقائي غير كافٍ.

من ناحية أخرى، تؤكد النتائج تأثير العوامل التنظيمية والثقافية على سلوك الأفراد، حيث تتداخل القواعد الرسمية مع الممارسات غير الرسمية، مما يحد من فعالية بعض الآليات المعتمدة. وبالتالي، تؤكد هذه النتائج أن التغلب على الاختلالات المسجلة يتطلب اعتماد إطار تطبيق منظم يوجه الممارسات نحو كفاءة أكبر.

القسم الثاني: تحليل النتائج

1. تحليل الفجوة (Gap Analysis)

يُعدّ تحليل الفجوة مرحلة مركزية في هذا البحث، الباحثان يهدف إلى تقييم مدى توافق متطلبات معيار ISO 37001:2025 مع الإطار القانوني والتنظيمي الساري في الجزائر، من خلال نهج مقارن يربط بين ثلاثة مستويات من التحليل المترابطة:

- المعيار الدولي
- النصوص القانونية الوطنية
- والواقع المؤسسي الفعلي.

تستند هذا التحليل إلى تفكيك الفرق بين النهج الدولي الذي يركز على إدارة المخاطر والامتثال المؤسسي، والنهج الوطني المتمحور بشكل رئيسي حول الطبيعة القانونية والتنظيمية، مما يسمح بكشف الاختلالات الهيكلية التي قد تعيق التطبيق الفعال لنظام إدارة مكافحة الفساد.

في هذا السياق، تم تصنيف الفجوات إلى ثلاث فئات رئيسية:

1.1 الفجوات القانونية:

المتعلقة بدرجة دمج مفاهيم الامتثال وإدارة المخاطر في النصوص التشريعية، وطبيعتها الإلزامية للمؤسسات.

2.1 الفجوات التنظيمية:

المتعلقة بالاندماج الضعيف لوظيفة الامتثال داخل الهياكل التنظيمية، وغياب وحدات متخصصة في إدارة مخاطر الفساد.

3.1 الفجوات الثقافية والمؤسسية:

التي تعكس محدودية ترسيخ ثقافة النزاهة والوقاية الاستباقية، مقارنةً بسيطرة منطق المعالجة اللاحقة للفساد.

وهكذا، فإن تحليل الفجوة لا يقتصر على ملاحظة الاختلافات، بل يتجاوز ذلك بتفسيرها في ضوء طبيعة النظام القانوني والإداري، بهدف بناء نهج تكيفي واقعي.

في ضوء نتائج تحليل الفجوة بين متطلبات معيار ISO 37001:2025 والإطار القانوني الجزائري، من الضروري بناء إطار تطبيقي يضمن ترجمة هذه المتطلبات إلى إجراءات عملية وقابلة للتنفيذ داخل المؤسسات. في هذا السياق، يقدم الجدول التالي نموذجًا تكامليًا يربط بين متطلبات المعيار الدولي، والأساس القانوني الوطني، وآليات التنفيذ العملي، مما يسمح بتحقيق الامتثال المؤسسي في السياق الجزائري.

جدول 8 : جدول الربط الثلاثي (ISO ↔ القانون الجزائري ↔ التطبيق)

المجال	متطلب ISO 37001:2025	الأساس القانوني الجزائري	الإجراء التطبيقي	التبرير المنهجي
الالتزام المؤسسي	القيادة والالتزام	دستور 2020، المادة 205	اعتماد سياسة رسمية لمكافحة الفساد موقعة من الإدارة العليا	يكرّس “النبرة من الأعلى” وبحول الالتزام الدستوري إلى ممارسة داخلية
سياسة مكافحة الفساد	سياسة مكافحة الرشوة	قانون 01-06، المواد 9-10	إعداد ونشر سياسة مكتوبة تتضمن منع الرشوة وتضارب المصالح	يسد غياب الإطار الداخلي الملزم داخل المؤسسات
تقييم المخاطر	تقييم المخاطر	قانون 01-06 (مقاربة وقائية عامة)	إعداد مصفوفة مخاطر الفساد بشكل دوري	ينقل الوقاية من مستوى قانوني عام إلى أداة تحليلية دقيقة
العناية الواجبة	العناية الواجبة	المادة 26 (تجريم الرشوة في المعاملات)	تقييم الشركاء والمتعاملين قبل التعاقد	يمنع المخاطر قبل وقوعها بدل معالجتها لاحقًا
التبليغ عن الفساد	آليات الإبلاغ	المواد 45-46 (حماية المبلغين)	إنشاء نظام تبليغ داخلي سري وآمن	يفعل النص القانوني الذي غالبًا يبقى غير مطبق فعليًا
الرقابة الداخلية	الرقابة الداخلية	قانون 01-06 + اختصاصات مجلس المحاسبة	اعتماد نظام تدقيق داخلي دوري	يعزز الرقابة الاستباقية بدل الاعتماد على الرقابة الخارجية فقط
التكوين	التوعية والتدريب	المادة 205 (نشر ثقافة الشفافية)	برامج تدريب دورية للموظفين	يعالج الفجوة الثقافية داخل المؤسسة
التحقيق الداخلي	تحقيق	صلاحيات السلطة العليا (التحريات)	إنشاء لجنة داخلية للتحقيق في شبهات الفساد	يخفف الضغط على الهيئات الخارجية

ويعزز الاستجابة السريعة				
التبرير المنهجي	الإجراء التطبيقي	الأساس القانوني الجزائري	ISO مطلب 37001:2025	المجال
يضمن استدامة النظام وفعالته	مراجعة دورية للنظام وتحديثه	المادة 205 (التقييم الدوري)	التحسين المستمر	التحسين المستمر

المصدر: من إعداد الطالبة

ملاحظة:

يتضح من خلال هذا الجدول أن تكييف معيار ISO 37001:2025 مع البيئة الجزائرية لا يتطلب إنشاء إطار مواز، بل يعتمد أساساً على تفعيل النصوص القانونية القائمة من خلال إدماجها ضمن نظام إدارة داخلي قائم على الامتثال. كما يُبرز الجدول أن معظم متطلبات المعيار تجد أساساً لها في التشريع الجزائري، غير أن الإشكال يكمن في غياب آليات التطبيق المؤسسي، وهو ما يسعى هذا النموذج إلى معالجته.

2. متطلبات تكييف معيار ISO 37001:2025 مع البيئة الجزائرية

في ضوء نتائج تحليل الفجوات، من الضروري تحديد متطلبات التكيف اللازمة لضمان توافق معيار ISO 37001:2025 مع الخصائص القانونية والمؤسسية الجزائرية، مع تحقيق توازن بين الامتثال للمعايير الدولية وإمكانية التطبيق الفعلي داخل المؤسسات.

بحيث يتمحور هذا التكيف حول ثلاثة محاور رئيسية ألى وهي:

1.2 تعديل الإطار التنظيمي الداخلي:

من خلال دمج وظيفة الامتثال في الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وتحديد المسؤوليات بوضوح في مجال مكافحة الفساد، وفقاً لمتطلبات المعيار.

2.2 تعزيز الآليات الوقائية:

باعتماد نهج قائم على تقييم المخاطر، وتطوير سياسات وإجراءات داخلية مكتوبة، تشمل العناية الواجبة، التدقيق، وآليات الإبلاغ.

3.2 تبسيط وتكييف المتطلبات التنظيمية:

بما يتماشى مع قدرات المؤسسات الجزائرية، لا سيما من حيث الموارد البشرية والتنظيمية، دون المساس بجوهر المعيار.

هذا التكيف يتطلب أخذ البيئة القانونية الوطنية بعين الاعتبار، مع ضمان التوافق مع أحكام القانون 01-06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته والدستور، وتجنب أي تعارض بين الالتزامات القانونية والمتطلبات المعيارية.

3. النموذج التكيفي المقترح لنظام إدارة مكافحة الفساد

استنادًا إلى ما سبق، تقترح هذه الدراسة نموذجًا تكيفيًا لنظام إدارة مكافحة الفساد، يهدف إلى ترجمة متطلبات ISO 37001:2025 إلى آليات عملية قابلة للتطبيق داخل المؤسسات الجزائرية، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصياتها التنظيمية والقانونية.

يعتمد هذا النموذج على مجموعة من المبادئ الأساسية نذكر منها:

1.3 المرونة التنظيمية:

من خلال تصميم نظام قادر على التكيف مع أحجام المؤسسات المختلفة وطبيعة أنشطتها، دون فرض نماذج صارمة.

2.3 المقاربة القائمة على المخاطر:

وذلك دمج آليات منهجية لتحديد، تقييم، معالجة مخاطر الفساد، وربطها بعمليات اتخاذ القرار.

3.3 الامتثال المؤسسي المتكامل:

بدمج مكافحة الفساد في السياسات العامة للمؤسسة وربطها بوظائف التدقيق والرقابة الداخلية.

4.3 القابلية للتطبيق والاستدامة:

من خلال اعتماد إجراءات واقعية وقابلة للتنفيذ، مدعومة بآليات متابعة وتقييم منتظمة، تضمن التحسين المستمر للنظام.

ملاحظة:

هذا النموذج يشكل إطارًا عمليًا لتفعيل الانتقال من النهج التقليدي القائم على الرقابة الخارجية إلى نهج حديث يركز على الإدارة الداخلية للمخاطر، مما يعزز فعالية جهود الوقاية ومكافحة الفساد في السياق الجزائري.

4. الدليل التطبيقي

ينطلق هذا الدليل من إشكالية مركزية تتلخص في:

"غياب آليات تطبيقية واضحة لترجمة النصوص القانونية الجزائرية المتعلقة بمكافحة الفساد إلى ممارسات مؤسسية قائمة على إدارة المخاطر"

وعليه، يهدف هذا الدليل إلى موازنة متطلبات معيار ISO 37001:2025 مع الإطار القانوني الجزائري، من خلال بناء نموذج عملي يمكن المؤسسات من اعتماد نظام فعال لمكافحة الفساد، قائم على:

- الوقاية بدلاً من القمع
 - إدارة المخاطر بدلاً من المعالجة اللاحقة
 - الامتثال المؤسسي بدلاً من الالتزام الشكلي
- بحيث تستند هذه المقاربة إلى:
- القانون 01-06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته: كإطار قانوني مرجعي
 - القانون 08-22 المتعلق بتنظيم السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته: كإطار مؤسسي توجيهي

- معيار ISO 37001:2025 الخاص بنظم إدارة مكافحة الرشوة: كأداة تنظيمية مطبقة

1.4 المرحلة الأولى: التشخيص القانوني-المؤسسي (Diagnostic juridico-institutionnel)

- **الهدف:** تقييم مدى امتثال المؤسسة فعليًا لمتطلبات الوقاية من الفساد، في ضوء القانون 01-06.
- **المنهجية:**
 - ❖ تحليل الوثائق الداخلية
 - ❖ مقابلات مع الإطارات
 - ❖ جدول مطابقة قانوني (Compliance Mapping) ، كالنموذج التطبيقي التالي:

جدول 9: نموذج تطبيقي عن جدول مطابقة قانوني

ISO متطلب 37001:2025	الأساس القانوني الجزائري	مستوى التوافق	الفجوة المحددة	الإجراء التطبيقي
اعتماد سياسة مكافحة الفساد	القانون 01-06، المواد 9-10	جزئي	غياب وثيقة داخلية رسمية ملزمة	إعداد واعتماد سياسة مكتوبة لمكافحة الفساد
التزام الإدارة العليا	دستور 2020، المادة 205	جزئي	عدم ترجمة الالتزام إلى إجراءات داخلية	إصدار تعهد رسمي من الإدارة العليا
تقييم مخاطر الفساد	لا يوجد نص صريح	ضعيف	غياب منهجية تحليل المخاطر	إعداد مصفوفة مخاطر دورية
آليات التبليغ	القانون 01-06، المواد 45-46	جيد	ضعف في التطبيق داخل المؤسسات	إنشاء قناة تبليغ داخلية آمنة وسرية
التكوين والتوعية	دستور 2020، المادة 205	جزئي	غياب برامج تدريب منتظمة	إعداد برنامج تكوين دوري

المصدر: من إعداد الطالبة

- **الأساس القانوني:**
 - ❖ المادة 7 من القانون 01-06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته: الشفافية في تسيير الأموال
 - ❖ المادة 8: قواعد السلوك
 - ❖ المادة 9: التصريح بالامتلاكات
- **التحليل:**
 - ❖ يتم تقييم ما إذا كانت هذه الالتزامات موجودة شكليًا فقط أم مفعلة فعليًا داخل العمليات
 - ❖ المخرجات: خريطة امتثال قانوني + تحديد فجوات التطبيق

2.4 المرحلة الثانية: بناء خريطة مخاطر الفساد (Cartographie des risques)

- الهدف: الانتقال من نص قانوني عام إلى تحكم دقيق في مصادر الفساد.
 - الأداة الأساسية: مصفوفة مخاطر (نموذج تطبيقي):
- ❖ مقاييس التقييم:

جدول 10 : مقياس تقييم الاحتمالية لمصفوفة المخاطر

الوصف	القيمة
ضعيفة جدا	1
ضعيفة	2
متوسط	3
كبيرة	4
كبيرة جدا	5

المصدر: من إعداد الباحثة

جدول 11 : مقياس تقييم التأثير لمصفوفة المخاطر

الوصف	القيمة
منخفض جدا	1
منخفض	2
متوسط	3
خطير	4
خطير جداً	5

المصدر: من إعداد الباحثة

❖ مصفوفة التقييم (5×5):

جدول 12 : مصفوفة تقييم المخاطر

الاحتمالية

كبرى جدا 5	متوسط 5	متوسط 10	عالي 15	عالي جدا 20	عالي جدا 25
كبيرة 4	منخفض 4	متوسط 8	عالي 12	عالي 16	عالي جدا 20
متوسط 3	منخفض 3	متوسط 6	متوسط 9	عالي 12	عالي 15
ضعيفة 2	منخفض 2	منخفض 4	متوسط 6	متوسط 8	متوسط 10
ضعيفة جدا 1	منخفض 1	منخفض 2	منخفض 3	منخفض 4	متوسط 5
	منخفض جدا 1	منخفض 2	متوسط 3	خطير 4	خطير جدا 5

التأثير

المصدر: من إعداد الطالبة

ملاحظة: درجة الخطر (Risk Score) = احتمالية الحدوث (Likelihood) × شدة التأثير (Impact)

❖ مصفوفة مخاطر الفساد:

جدول 13 : مصفوفة مخاطر الفساد

نوع الجريمة	الاحتمالية	التأثير	مستوى الخطر	التصنيف	إجراءات التحكم
رشوة الموظفين	4	5	20	عالي جداً	سياسة هدايا، تدريب، قنوات تبليغ
التلاعب بالمناقصات	3	5	15	عالي	رقابة مزدوجة، تدقيق مستقل
استغلال النفوذ	3	4	12	متوسط/عالي	فصل السلطات، الإفصاح
الاحتيال المالي	3	4	12	متوسط/عالي	ERP تدقيق داخلي، نظم
تضارب المصالح	2	3	6	متوسط	سياسة الإفصاح
الفساد الإلكتروني	2	4	8	متوسط	أمن معلومات، صلاحيات
رشوة الأطراف الخارجية	3	5	15	عالي	تقييم الموردين
غسل الأموال	2	5	10	متوسط/عالي	تتبع العمليات المالية
اختلاس الأصول	3	3	9	متوسط	جرد دوري، رقابة مالية
التهرب الضريبي	2	5	10	متوسط/عالي	مراجعة قانونية
الفساد السياسي	2	5	10	متوسط/عالي	الامتثال التنظيمي
التزوير	3	4	12	متوسط/عالي	رقابة الوثائق
المحسوبية	4	3	12	متوسط/عالي	شفافية التوظيف
استغلال المعلومات	3	5	15	عالي	حماية البيانات

المصدر: من إعداد الطالبة

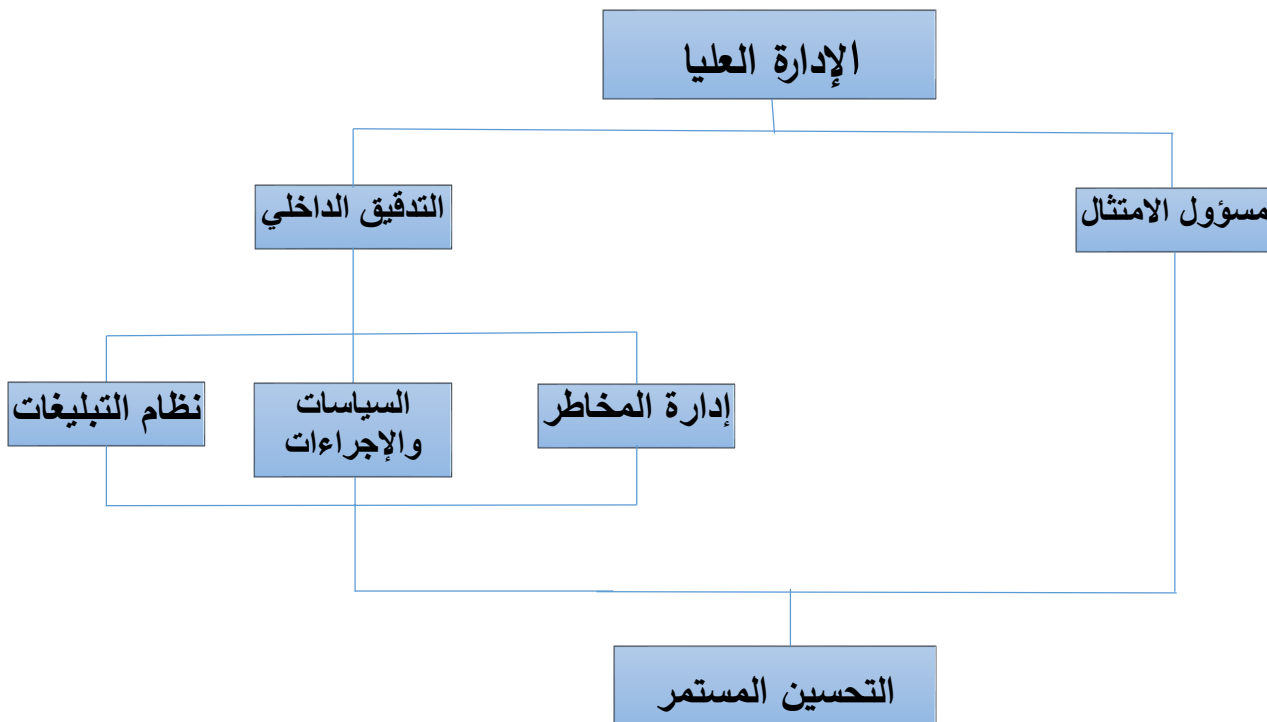
- الربط القانوني:
 - ❖ المادة 25 و 26 (جريمة الرشوة)
 - ❖ المادة 33 (جريمة استغلال النفوذ)
- القيمة التحليلية: يتم تحويل الجرائم القانونية إلى مخاطر قابلة للإدارة

المرحلة الثالثة: تفعيل وظيفة الامتثال

- الهدف: سد الفراغ بين النص القانوني والتطبيق الفعلي.
- الآلية:
 - ❖ تعيين مسؤول امتثال مستقل
 - ❖ ربطه مباشرة بالإدارة العليا
 - ❖ تحديد صلاحياته رسميًا

كل هذا حسب الشكل الهيكلي التالي:

الشكل 6: مخطط هيكلي يوضح كيفية تفعيل وظيفة الامتثال



المصدر: من إعداد الطالبة

الشرح

يجسد هذا المخطط: الهيكل الوظيفي المتكامل لنظام إدارة مكافحة الفساد، حيث تلعب الإدارة العليا دورًا مركزيًا في ترسيخ الالتزام المؤسسي وتوجيه السياسات وفقًا لمتطلبات معيار ISO 37001:2025 .

إذ يشكل المسؤولون عن الامتثال والتدقيق الداخلي اليتين تكميليتين لضمان فعالية النظام، من خلال الجمع بين الوظيفة التشغيلية القائمة على إدارة المخاطر وتفعيل السياسات وآليات الإبلاغ، والوظيفة الرقابية المستقلة القائمة على التقييم والتدقيق وفق نهج قائم على المخاطر.

يعكس النظام المتكامل (إدارة المخاطر، السياسات، الإبلاغ) أيضًا ديناميكية إطار تنتهي بآلية تحسين مستمرة، مما يضمن مراجعة دورية وتطوير مستمر يتماشى مع متطلبات المعيار الدولي ومبدأ التقييم الدوري المنصوص عليه في المادة 205 من الدستور الجزائري.

في هذا السياق، من الواضح أن فعالية النظام لا تقتصر على وجود نصوص قانونية، بل تتطلب تنظيمًا مؤسسيًا واضحًا يضمن توزيع الأدوار ودمج الوظائف، مما يبرز نقص وظيفة الامتثال كهيكل داخلي مستقل، ويؤكد على ضرورة الانتقال من منطق الرقابة الخارجية إلى اعتماد امتثال مؤسسي فعال قائم على الوقاية الاستباقية.

• التأصيل القانوني:

❖ مستمد من المادة 8 (السلوك الوظيفي)

❖ ومدعوم بـ المادة 6 من القانون 08-22 المتعلق بتحديد تنظيم السلطة العليا للشفافية والوقاية من

الفساد ومكافحته وتشكيلها وصلاحياتها (نشر ثقافة الوقاية)

• النتيجة: تحويل مكافحة الفساد من "مسؤولية عامة" إلى "وظيفة مؤسسية محددة"

المرحلة الرابعة: تقنين السياسات والإجراءات

• الهدف: تحويل النصوص القانونية إلى أدوات تشغيلية

• النماذج الأساسية:

❖ مدونة السلوك

❖ سياسة تضارب المصالح، كالنموذج التالي:

الشكل 7: نموذج تصريح تضارب المصالح

تصريح تضارب المصالح

الهيئة/المؤسسة:

المديرية/المصلحة:

أنا الممضي أسفله:

الاسم واللقب:

الوظيفة:

تاريخ التوظيف:

أصرح بشرفي أنه:

☐ لا توجد لدي أي حالة تضارب مصالح حالية

☐ توجد حالة تضارب مصالح محتملة تتمثل ف :

.....

تفاصيل العلاقة (إن وجدت):

.....

الإجراءات المقترحة لتفادي التضارب

.....

أتعهد بإبلاغ الإدارة فور ظهور أي وضعية جديدة.

التاريخ:

الإمضاء:

المصدر: من إعداد الطالبة

ملاحظة:

إعلان تضارب المصالح هو التزام شخصي يقع على عاتق الموظف العمومي أو أي فاعل داخل المؤسسة الذي يجد نفسه في حالة تضارب مصالح محتمل أو مؤكد، لا سيما إذا كان يشارك في اتخاذ القرار أو تنفيذ العمليات ذات الطبيعة المالية أو التعاقدية. يعتمد هذا الالتزام على مبدأ الشفافية والوقاية، نظرًا لأن الشخص المعني هو الأكثر قدرة على إدراك وجود مصلحة شخصية.

ومع ذلك، فإن فعالية هذا الإجراء تعتمد على حسن نية الشخص المعني، مما يبرز حدوده في غياب آليات رقابة موازية تضمن اكتشاف حالات عدم الإبلاغ.

❖ سياسة الهدايا:

سنكون بمثابة أداة تنظيمية وقائية تهدف إلى تنظيم قبول وتقديم المزايا داخل المؤسسة لضمان عدم تحولها إلى وسيلة للتأثير غير المشروع على القرارات المهنية.

تستند هذه السياسة إلى مبادئ الشفافية والتناسب، من خلال تحديد حدود مالية للهدايا، وحظر أي ميزة تتعلق بإجراء إداري أو تعاقدي، وفرض إعلان مسبق أو لاحق، وكذلك إخضاعها لإشراف مسؤول الامتثال وتسجيلها في سجل خاص.

هكذا، تساهم هذه السياسة في تقليل "المناطق الرمادية" التي يمكن استغلالها لإخفاء ممارسات الفساد تحت أشكال غير مباشرة.

ملاحظة: تتبع سياسة الهدايا في الجزائر نهجًا مرئيًا ولكنه صارم من الناحية الوظيفية؛ فالهدايا ليست محظورة بحد ذاتها، ولكن يتم تقييمها وفقًا لتأثيرها على نزاهة القرار الإداري وإمكانية خلق تضارب في المصالح. لذلك، تتحول الهدية من سلوك اجتماعي مشروع إلى عمل إجرامي عندما تكون مرتبطة بعلاقة سببية مع الحصول على ميزة غير مستحقة، مما يجعل تنظيمها الداخلي داخل المؤسسات (عبر سياسات الامتثال) ضرورة لا مفر منها وليس خيارًا.

❖ إجراءات العناية الواجبة:

تمثل العناية الواجبة إجراءً استباقيًا ومنهجيًا يهدف إلى تقييم مخاطر الفساد المرتبطة بالأطراف التي تتعامل مع المؤسسة قبل وأثناء العلاقة التعاقدية، من خلال جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بوضعهم القانوني، سمعتهم المهنية، وعلاقاتهم المحتملة. تستند هذه الطريقة إلى تصنيف المخاطر واتخاذ القرارات بناءً على مستوى التعرض، سواء كان القبول المشروط أو الرفض، مع متابعة دورية للأطراف عالية المخاطر. وبالتالي، فإن العناية الواجبة تساهم في منع دمج العناصر الخارجية التي قد تشكل مصدرًا للفساد، مما يعزز النهج الوقائي القائم على إدارة المخاطر وفقًا لمتطلبات ISO 37001:2025.

• الأساس القانوني:

❖ المادة 8 (السلوك)

❖ المواد 25-33 (جرائم الفساد)

• القيمة: نقل القانون من "نص عقابي" الى "قاعدة تنظيمية يومية"

المرحلة الخامسة: ترسيخ الثقافة المؤسسية

• الهدف: معالجة الفساد كظاهرة ثقافية وليس فقط قانونية

• الأدوات:

❖ تدريبات الزامية

❖ حملات توعوية

❖ تقييم سلوك الافراد باستخدام المؤشرات:

تقييم سلوك الموظفين باستخدام مؤشرات محددة يشكل أداة مركزية لتعزيز الامتثال المؤسسي وتقليل مخاطر الفساد، معتمداً على نهج متعدد الأبعاد يجمع بين المؤشرات السلوكية والقانونية والمؤسسية. من ناحية، يتم قياس السلوكيات الفردية من خلال درجة الامتثال للقواعد والسياسات الداخلية، والقدرة على اتخاذ قرارات أخلاقية، خاصة في حالة تضارب المصالح، وكذلك جودة التفاعلات المهنية المبنية على الاحترام والتعاون وتجنب الممارسات المشبوهة.

من ناحية أخرى، يتم تعزيز هذا النهج من خلال مؤشرات الامتثال القانوني، من خلال تقييم احترام التشريعات الوطنية ذات الصلة مثل القانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته والقانون 22-08 المتعلق بتحديد تنظيم السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته وتشكيلها وصلاحياتها، وكذلك المعايير الدولية مثل ISO 37001، بالإضافة إلى الالتزام بالكشف عن المصالح الشخصية والمساهمة بفعالية في آليات الإبلاغ عن الانتهاكات.

يُكمل هذا النظام أيضاً من خلال ربطه بمؤشرات الأداء المؤسسي المتعلقة بالشفافية، مما يسمح بقياس التأثير الحقيقي للسلوك الفردي على نزاهة المنظمة، ويساهم في إرساء ثقافة تنظيمية قائمة على المسؤولية والوقاية الاستباقية من الفساد.

• التأسيس: المادة 6 من القانون 22-08 المتعلق بتحديد تنظيم السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد

ومكافحته وتشكيلها وصلاحياتها (نشر ثقافة الوقاية)

• النتيجة: تحويل الامتثال من "إجبار" إلى "قناعة"

المرحلة السادسة: الرقابة والتدقيق القائم على المخاطر

• الهدف: ضمان التطبيق الحقيقي وليس الشكلي.

• الأدوات:

- ❖ تدقيق دوري
- ❖ مؤشرات الأداء
- ❖ تقارير الامتثال، كالنماذج الآتية:

الشكل 8: هيكل تقارير الامتثال

هيكل التقرير

1. معلومات عامة

العنصر	التفاصيل
المؤسسة	
الفترة	
المسؤول	

2. 2. تقييم الامتثال

المجال	مستوى الامتثال	ملاحظات
السياسات	جيد / متوسط / ضعيف	
إدارة المخاطر		
التبليغ		
التدقيق		

3. تحليل المخاطر

الخطـر	المستوى	الإجراء
رشوة	عالي	تعزير الرقابة
تضارب مصالح	متوسط	تصريح إلزامي

4. المخالفات المسجلة

نوع المخالفة	العدد	الإجراء المتخذ
رشوة	...	...
تجاوز إداري	...	...

5. التوصيات

- تعزير التدريب
- تحسين آليات التبليغ

- تحديث السياسات

المصدر: من إعداد الطالبة

ملاحظة:

يُظهر هذا التقرير مستوى التزام المؤسسة تجاه نظام مكافحة الفساد ويحدد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لضمان الامتثال الفعّال.

- الرابط القانوني: مستمد من المادة 7 (مبدأ الشفافية)
- التحول: من "رقابة شكلية" إلى "رقابة تحليلية"

المرحلة السابعة: نظام التبليغ والتحقيق

- الهدف: خلق بيئة آمنة للكشف المبكر عن الفساد
 - الأدوات:
 - ❖ قنوات تبليغ سرية داخل المؤسسات.
 - ❖ نظام تتبع البلاغات.
 - ❖ إجراء تحقيق.
 - ❖ وفي حالة تأكيد قضية فساد يتم إحالة الدعوى إلى الجهات القضائية المختصة باسم المؤسسة الصادرة عنها حالة الفساد، لأغراض أمنية وحماية المبلغ بالدرجة الأولى.
- لشرح كل ما سبق سنتطرق للنموذج التالي:

الشكل 9: نموذج نظام وإجراء التبليغ عن الفساد

نظام وإجراء التبليغ عن الفساد

1. تقديم البلاغ

يمكن للموظف التبليغ عبر:

- بريد إلكتروني مخصص
- مكتب تبليغ داخلي
- منصة رقمية (إن وجدت)

يمكن أن يكون البلاغ:

- اسمي
- أو مجهول

2. تسجيل البلاغ

الحالة	نوع المخالفة	التاريخ	رقم البلاغ
قيد الدراسة			

المصدر: من إعداد الطالبة

التقييم الأولي

يقوم مسؤول الامتثال بـ:

- تحليل جدية البلاغ
- تصنيفه (مرتفع / متوسط / ضعيف)

1. التحقيق الداخلي

- تشكيل لجنة تحقيق
- جمع الأدلة
- إعداد تقرير

2. اتخاذ القرار

نوع المخالفة	الإجراء
مخالفة بسيطة	تنبيه
مخالفة متوسطة	إجراء تأديبي
جريمة فساد	إحالة للجهات المختصة

ضمانات الحماية

- سرية الهوية
- منع أي إجراء انتقامي
- حماية قانونية للمبلغ

- الأسس: يتمشى مع تجريم الأفعال في القانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، ويعزز وظيفة الوقاية.
- النتيجة: رفع مستوى الكشف الداخلي بدل الاعتماد على الخارج وتخفيف العبء على الجهات القضائية، خاصة فيما يتعلق بالبلاغات الكاذبة.

المرحلة الثامنة: التحسين المستمر

- الهدف: ضمان استدامة النظام

- الأدوات:

❖ مراجعات دورية

❖ تحديث المخاطر

❖ تحليل الحوادث

- النتيجة: نظام ديناميكي يتطور مع المؤسسة.

الخلاصة الاستراتيجية للدليل:

هذا الدليل يثبت أن الفجوة بين الإطار القانوني الجزائري ومعياري ISO 37001 لا تكمن في التعارض، بل في غياب آليات التنفيذ، مما يسمح ببناء نموذج تكاملي يحول القواعد القانونية إلى نظام إدارة فعال قائم على المخاطر والامتثال.

5. مناقشة النتائج

مرحلة مناقشة النتائج هي واحدة من أهم مراحل البحث العلمي، لأنها لا تقتصر على عرض البيانات، بل تتجاوز ذلك بتحليلها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري وإفتراضات الدراسة، مع تسليط الضوء على تداعياتها العلمية والعملية. في هذا السياق، تهدف هذه المناقشة إلى تحديد القيمة المضافة للدراسة، وكذلك تبرير جدوى النموذج المقترح، كل ذلك في نهج تحليلي ونقدي يعكس عمق المعالجة ومنهجيتها.

1.5 القيمة المضافة للدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها لا تندرج ضمن الأعمال الوصفية التقليدية، بل تقدم مساهمة نوعية تجمع بين البعد العلمي والتطبيقي، مما يعزز قيمتها في الأدبيات الحديثة حول مكافحة الفساد. ويمكن إبراز هذه القيمة المضافة من خلال العناصر التالية:

- على الصعيد العلمي:

الانتقال من تفسير الظاهرة إلى تحليل آليات معالجتها مع عرض رؤية متكاملة تربط الحوكمة، لامتثال وإدارة المخاطر، إضافة إلى سد فجوة بحثية تتعلق بضعف الدراسات التطبيقية في السياق الجزائري.

- على الصعيد المنهجي:

اعتماد نهج يجمع بين التحليل القانوني، المقارنة الدولية والدراسة الميدانية ما سمح ببناء فهم شامل ومتوازن للموضوع.

- على الصعيد العملي (وهو الأهم):

تقديم دليل عملي بدلاً من الاكتفاء بنموذج نظري مع السماح للمؤسسات بـ: ترجمة متطلبات ISO 37001 إلى تدابير تنظيمية قابلة للتنفيذ

- **إضافة استراتيجية:**

بحيث تم بناء جسر بين: المرجعية الدولية والواقع المؤسسي الجزائري من خلال منطق التكيف وليس النقل.

لذلك، لا تكتفي الدراسة بإنتاج المعرفة فقط، بل تقدم أداة عملية قابلة للاستخدام، مما يمثل جوهر قيمتها الحقيقية.

2.5 قابلية تطبيق الدليل المقترح

تعد قابلية التطبيق واحدة من أهم المعايير لتقييم النماذج المقترحة، لأن النماذج لا تكتسب قيمتها فقط من خلال هيكلها النظري، بل أيضاً من خلال قدرتها على التكيف مع الواقع المؤسسي. في هذا السياق، يعتمد النموذج المقترح على مجموعة من الأسس التي تعزز قدرته على التطبيق. يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **التجذر في الواقع المؤسسي:**

الدليل يعتمد على، تحليل القانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته إضافة الى نتائج دراسة ميدانية ما جعله متوافق مع البيئة الجزائرية وغير مفروض من الخارج.

- **اعتماد النهج التدريجي:**

بحيث انه لا يفترض توقع تغييرات جذرية فورية فهو يتم على عدة مراحل كتقييم المخاطر، تطوير سياسات الامتثال، تعزيز المراقبة والتحسين المستمر.

- **التكامل بين القواعد والثقافة:**

فهو لا يقتصر على الإجراءات الرسمية بل يشمل، ترسيخ ثقافة النزاهة وتعزيز السلوك الأخلاقي

- **المرونة والتكيف:**

اذ يمكن تطبيقه في مؤسسات مختلفة ومستويات تنظيمية متعددة، مع إمكانية التعديل وفقاً لحجم الشركة وطبيعة نشاطها.

- **الامتثال للمعايير الدولية:**

يحترم متطلبات ISO 37001 دون إغفال الخصوصيات الوطنية.

ختاماً يمكننا القول ان قوة النموذج لا تكمن في كونه مثالياً، بل في كونه واقعياً، مرناً وقابلاً للتكيف في البيئة الجزائرية.

خاتمة عامة

في ضوء المسار التحليلي الذي اعتمدته هذه الدراسة، والذي جمع بين الأساس النظري، التشخيص الميداني، والبناء التطبيقي، من الضروري تقديم ملخص مركز يدمج النتائج الأكثر أهمية، مع استخلاص الآثار العملية، تقديم توصيات قابلة للتنفيذ، وفتح آفاق بحثية مستقبلية تعزز استمرارية هذا العمل.

• ملخص مركز

تُظهر نتائج الدراسة أن التحول الفعال في مكافحة الفساد لا يتحقق فقط من خلال تعزيز البعد الردعي، بل أيضاً من خلال بناء أنظمة مؤسسية قائمة على الوقاية، إدارة المخاطر، والامتثال الفعال. في هذا الإطار، أكدت الدراسة أن البيئة الجزائرية تمتلك قاعدة قانونية مهمة، لكن التحدي الحقيقي يكمن في مستوى التنفيذ والتطبيق المؤسسي لهذه النصوص. كما أظهرت أن معيار ISO 37001 لا يمثل فقط أداة تنظيمية تقنية، بل إطاراً متكاملًا لإعادة هيكلة ممارسات الإدارة وفقاً لمنطق حديث قائم على التوقع بدلاً من التفاعل، النظام بدل المعالجة الجزئية والثقافة المؤسسية بدلاً من الامتثال الشكلي. لذلك، تكمن القيمة الأساسية لهذه الدراسة في الانتقال من المناقشة على مستوى المبادئ إلى مستوى الأدوات، من خلال تقديم دليل عملي يسمح بتكييف المعيار مع الخصوصيات الوطنية.

• المقترحات

1. مقترحات على المستوى التشريعي:

استناداً إلى النتائج التي تم الحصول عليها، من الضروري تطوير الإطار القانوني لتعزيز فعالية تطبيق أنظمة مكافحة الفساد، وذلك من خلال:

- إصدار نصوص تطبيقية متخصصة تدعم برامج الامتثال المؤسسي.
- إرساء إطار وطني لإدارة مخاطر الفساد يحدد المنهجيات والأدوات.
- تعزيز آليات حماية المبلغين عن الفساد والإبلاغ عنه.
- دمج متطلبات العناية الواجبة وتقييم الفعالية في إطار اللوائح.
- الانتقال من منطق "تجريم الفعل" إلى منطق "تنظيم الوقاية".
- ففعالية التشريع لا تقاس بصرامته، بل بقدرته على توجيه الممارسة المؤسسية.

2. مقترحات على المستوى المؤسسي:

تتطلب فعالية تنفيذ نظام إدارة مكافحة الفساد التزاماً عملياً داخل المؤسسات، من خلال:

- إرساء التزام صريح من الإدارة العامة بقيادة برامج النزاهة.
- إنشاء وظيفة امتثال مستقلة تتمتع بالسلطات والموارد اللازمة.
- اعتماد تقييم دوري لمخاطر الفساد كأداة مركزية في الإدارة.
- تطوير سياسات واضحة بشأن تضارب المصالح، الهدايا والامتيازات إضافة إلى العلاقات مع الأطراف الثالثة.
- تفعيل آليات إبلاغ آمن إضافة إلى التوثيق والمتابعة.

- تعزيز البرامج التدريب والتوعية
 - ربط مؤشرات النزاهة والامتثال من خلال نظام تقييم الأداء المؤسسي
- مكافحة الفساد ليست وظيفة، بل هي نظام إدارة متكامل يجب دمجه في صميم أنشطة المؤسسة

• آفاق بحثية

1. آفاق تنفيذ معيار ISO 37001 في الجزائر

تفتح هذه الدراسة الطريق لوضع مسار عملي لاعتماد المعيار داخل المؤسسات الجزائرية، من خلال:

- مرافقة المؤسسات في الحصول على الشهادة أو اعتماد المعيار تدريجياً.
 - تطوير أدلة وطنية عملية موجهة حسب القطاعات (الطاقة، المالية، الأسواق العامة...)
 - تعزيز دور المؤسسات الوطنية في التوجيه، التقييم والدعم الفني.
- فتطبيق هذا المعيار يمثل أيضاً فرصة لتحسين تنافسية الشركات، تعزيز ثقة المستثمرين والاندماج في الاقتصاد الدولي

2. آفاق البحث العلمي (الدراسات الكمية)

على الرغم من أن الدراسة الحالية ذات طبيعة نوعية، فإن التعمق في هذا المجال يتطلب تطوير أبحاث كمية مستقبلية، من خلال:

- قياس تأثير تطبيق ISO 37001 على الأداء المؤسسي ومستوى المخاطر.
 - دراسة درجة استعداد المؤسسات الجزائرية لتبني أنظمة الامتثال.
 - بناء نماذج قياس تتعلق بثقافة النزاهة وفعالية أنظمة مكافحة الفساد.
 - توسيع المقارنة الدولية لتشمل تجارب دول نامية مماثلة.
- وعليه فإن الأفق العلمي الأساسي هو الانتقال من "الفهم والتحليل" إلى القياس والتقييم الكمي.

في ضوء ما سبق، من الواضح أن تكييف معيار ISO 37001:2025 مع البيئة الجزائرية لا يمثل مجرد عملية تقنية تهدف إلى تحقيق الامتثال، بل يشكل تحولاً استراتيجياً في الطريقة التي تدير بها المؤسسات مخاطر الفساد. فهي تعكس الانتقال من منطق رد الفعل إلى منطق الوقاية، ومن المعالجة الجزائية إلى بناء أنظمة متكاملة قائمة على الحوكمة والشفافية.

لذلك، فإن اعتماد هذا النهج لا يساهم فقط في تقليل الفساد، بل يندرج أيضاً ضمن رؤية أوسع تهدف إلى تعزيز الثقة، دعم الاستدامة، وإرساء مبادئ الحوكمة الرشيدة، مما يجعله خياراً استراتيجياً طويل الأمد للمؤسسات الجزائرية في بيئة تتسم بمتطلبات متزايدة في مجال النزاهة والامتثال.

قائمة المراجع

1. النصوص القانونية والتشريعية:

- القانون رقم 01-06 المؤرخ في 20 فبراير 2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- القانون رقم 08-22 المؤرخ في 5 ماي 2022، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

2. الكتب

- Klitgaard, R. (1988). *Controlling Corruption*. University of California Press.
- Rose-Ackerman, S., & Palifka, B. J. (2016). *Corruption and Government : Causes, Consequences, and Reform*. Cambridge University Press.
- OECD. (2020). *OECD Public Integrity Handbook*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>
- Paine, L. S. (1994). *Managing for Organizational Integrity*.

3. المقالات العلمية

- Ahmadjonov, M. (2024). Anti-corruption and Compliance Control Practices for Identifying and Evaluating Corruption Risks. *International Journal of Law and Policy*, 2(10), 59-73. <https://doi.org/10.59022/ijlp.236>
- Aloulou, W. J., & Alshohail, N. F. (2026). From Control to Value : How Governance, Risk Management and Compliance Improve Operational Efficiency and Company Reputation in Saudi Technology-Driven Firms. *Risks*, 14(1), 19. <https://doi.org/10.3390/risks14010019>
- Cabana, G. C., & Kaptein, M. (2021). Team Ethical Cultures Within an Organization : A Differentiation Perspective on Their Existence and Relevance. *Journal of Business Ethics*, 170(4), 761-780. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04376-5>

- Hunter, M., Uwaydah Mardini, R., El-Seblani, A., & Elsayed, S. (2020). Anti-corruption, Transparency and Accountability : Case Study of Healthcare in the Arab Countries. *Global Health Action*, 13(Suppl 1), 1704529. <https://doi.org/10.1080/16549716.2019.1704529>
- Kuiper, M. E. (2025). There Is No Quick Fix : Compliance Officers' Views on Organizational Behavioral Change. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06183-7>
- Meriç, E., & Öz, H. (2025). School transparency as a predictor of organizational trust. *BMC Psychology*, 13(1), 1383. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03776-9>
- Van den Bulck, H., Horowitz, M., & Raats, T. (2025). Rethinking transparency in public service media : A multidimensional framework for better governance. *Frontiers in Communication*, 10. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1569363>
- Veselovská, L. (2025). Role of anti-bribery management system in sustainable development of entrepreneurship and public policy : A qualitative study. *Future Business Journal*, 11. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00581-z>
- Stanciu, A. C. (2023). *ISO 37001—A Global Anti Bribery Standard*. (2).
- Cuervo-Cazurra, A. (2011). Codes of Good Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1773090>
- McBrien. (2020). *Adoption of ISO 37001 in Emerging Economies*.

4. فصول كتب وموسوعات

- Grüniger, S., & Zubrod, A.-K. (2023). ISO 37001 Anti-bribery Management Systems. In S. O. Idowu, R. Schmidpeter, N. Capaldi, L. Zu, M. Del Baldo, & R. Abreu (Éds.), *Encyclopedia of Sustainable Management* (p. 2081-2096). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-25984-5_249

5. تقارير المنظمات الدولية

- OECD. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
- OECD. (2024). *Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/968587cd-en>
- OECD. (2025). *Companies' assessments of anti-corruption compliance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/977ed5a8-en>
- OECD. (2026). *Anti-Corruption and Integrity Outlook 2026 : Harnessing the Integrity Advantage*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/16708b78-en>
- Transparency International. (2026, février 10). *Corruption Perceptions Index 2025*. Transparency.Org. <https://www.transparency.org/en/cpi/2025>
- World Bank. (2020). *Enhancing Government Effectiveness and Transparency : The Fight Against Corruption* [Text/HTML]. World Bank.
- UNODC. (2021). *About the Corruption and Economic Crime Branch*. United Nations : Office on Drugs and Crime. <https://www.unodc.org/corruption/en/about.html>
- <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/publication/enhancing-government-effectiveness-and-transparency-the-fight-against-corruption>

6. مذكرات وأوراق بحثية

- Alexandrovich Alexei. (2024). (PDF) *Analysis of the Impact of Organizational Transparency on Trust and Loyalty of Employees in Health Institutions*. https://www.researchgate.net/publication/387506028_Analysis_of_the_Impact_of_Organizational_Transparency_on_Trust_and_Loyalty_of_Employees_in_Health_Institutions

- Minela Nuhić-Mešković, & Admir Mešković. (2025). (PDF) Risk Management Culture, Structure, and Process – Theoretical Insights and Empirical Evidence. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.5539/ibr.v16n10p10>
- Oliveira. (2014). (PDF) Institutional Corruption as a Problem of Institutional Design : A General Framework. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2423554>

7. المواقع الإلكترونية

- IBM. (2023). ما هو نظام إدارة الامتثال؟ | IBM. <https://www.ibm.com/qa-ar/think/topics/compliance-management-system>, Date de consultation : 12 avril 2026 à 09h15.
- ISO 37001. (2025a). <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:37001:ed-2:v1:fr>, Date de consultation : 18 avril 2026 à 14h30.
- ISO 37001. (2025b). <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37001:ed-2:v1:fr:sec:A>, Date de consultation : 25 avril 2026 à 20h10.
- IncArabia. (2025). الامتثال التنظيمي : دعامة الالتزام القانوني والإداري. Inc. عربية - [www.incarabia.com. https://www.incarabia.com/-الامتثال-التنظيمي-دعامة-الالتزام-القانوني-الإداري-709271.html](https://www.incarabia.com/-الامتثال-التنظيمي-دعامة-الالتزام-القانوني-الإداري-709271.html), Date de consultation : 03 mai 2026 à 11h45.
- Kotb, M. (2025, juin 18). استيعاب الامتثال المؤسسي : المفهوم، الأهمية، وأفضل الممارسات. أكاديمية مهارات. <https://spskills.com/articles/استيعاب-الامتثال-المؤسسي>, Date de consultation : 09 mai 2026 à 16h20.
- Transparency.org. (2023). *What is corruption?* Transparency.Org. <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>, Date de consultation : 15 mai 2026 à 10h05.
- Wikipedia. (2026a). Governance, risk, and compliance. In *Wikipedia*. <https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Governance, risk, and compliance&oldid=1346143481>,
- Wikipedia. (2026b). ISO 31000. In *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=ISO_31000&oldid=1343888476, Date de consultation : 22 mai 2026 à 18h35.

- دورة التحسين المستمر (PDCA). (s. d.). Date de consultation : 28 mai 2026 à 21h50.

8. مصادر وطنية جزائرية

- "السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته". (2024). <https://hatplc.dz/missions>.
<https://www.hatplc.dz>
- زاوي, أ., & لوهاني, ح. (2020). الفساد والآليات المؤسسية لمكافحته في الجزائر. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني, 5(1), 406-382. <https://asjp.cerist.dz/en/article/108087>
- Cadre légal. 2012. (s. d.). Consulté 5 avril 2026, à l'adresse <https://hatplc.dz/pdf/Cadrelegal.pdf>

الملاحق

الملحق أ: دليل المقابلة

الملحق 1: دليل المقابلة

	دليل المقابلة	
مدة الخبرة:		مقابلة مع:
على:	في:	يوم:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أنا الطالبة جبالية سندس، أتابع دراستي في السنة الثانية ماستر تخصص الحوكمة والوقاية من الفساد بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمنت بالقليلة.

أشكركم جزيل الشكر على تفضلكم بقبول إجراء هذه المقابلة، وعلى الوقت الذي خصصتموه للمساهمة في هذا العمل العلمي.

تندرج هذه المقابلة في إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان:

"تكيف متطلبات معيار ISO 37001 "2025" مع البيئة المؤسسية والقانونية الجزائرية: نحو بناء دليل تطبيقي لنظام إدارة مكافحة الفساد داخل المؤسسات الجزائرية."

إذ تهدف هذه المقابلة إلى الاستفادة من خبرتكم المهنية من أجل فهم واقع ممارسات مكافحة الفساد داخل المؤسسات الجزائرية، وكذا استكشاف التحديات والآليات المعتمدة، بما يساهم في بناء تصور عملي وملئم لنظام إدارة مكافحة الفساد وفقاً لمتطلبات المعيار الدولي.

تعتمد هذه المقابلة على أسلوب المقابلة نصف الموجهة، حيث تم إعداد مجموعة من المحاور والأسئلة الرئيسية، مع ترك المجال مفتوحاً لتطوير النقاش والتعمق في بعض الجوانب حسب ما تقتضيه إجاباتكم وخبرتكم.

وقبل الشروع في المقابلة، أود توضيح بعض النقاط:

- **سرية المعلومات:** سيتم التعامل مع جميع إجاباتكم بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
- **حرية الإجابة:** لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، يهمني الاطلاع على آرائكم وتجاربكم المهنية بكل موضوعية.

أشكركم مرة أخرى، ويمكننا الآن البدء

المحور الأول: السياق المؤسسي

- ما هي أكثر المواقف التي ترون أنها عرضة للفساد في العمل اليومي؟
- كيف يتم اكتشاف هذه المخاطر؟ قبل أم بعد حدوثها؟
- هل توجد مخاطر "معروفة داخل المؤسسة" لكنها لا تُوثَّق رسميًا؟ ولماذا؟

المحور الثاني: القيادة والالتزام

- هل هناك فرق بين الخطاب الرسمي للإدارة والممارسة الفعلية؟
- هل سبق أن تم رفض صفقة أو إجراء بسبب مخاطر فساد؟

المحور الثالث: تخطيط وإدارة المخاطر

- كيف يتم تحديد المخاطر: بشكل دوري أم عند حدوث مشكلة فقط؟
- من المسؤول فعليًا عن هذه العملية؟
- هل يتم إشراك الموظفين أم هي عملية شكلية؟
- هل نتائج تقييم المخاطر تؤثر فعلاً على القرارات؟ أم تبقى وثائق فقط؟

المحور الرابع: الموارد والدعم

- هل التدريب يغير سلوك الموظفين أم هو إجراء شكلي؟
- إذا حدثت حالة فساد اليوم... هل يعرف الموظفون بالضبط ماذا يفعلون؟

المحور الخامس: العمليات التشغيلية

- هل توجد ممارسات "مقبولة عرفيًا" لكنها قد تُعتبر فسادًا حسب المعايير الدولية؟
- هل هناك ضغوط لقبول مجاملات والهدايا الغير رسمية؟

المحور السادس: تقييم الأداء

- هل التدقيق يكشف مشاكل حقيقية أم يركز على الوثائق فقط؟
- هل تم اكتشاف حالات فعلية؟ ماذا حدث بعدها؟
- هل توجد أخطاء تتكرر رغم وجود الرقابة؟ لماذا؟

المحور السابع: التحسين المستمر

هل يثق الموظفون في آلية التبليغ؟

- ما الذي يمنع الموظف من التبليغ عن فساد؟
- هل يخافون من التبعات؟

المحور الثامن: السياق الجزائري والثقافة التنظيمية

- كيف ينظر الموظفون إلى الفساد: “جريمة” أم “أمر عادي”؟
- هل هناك تسامح غير معلن؟
- ما هي أكثر ممارسة “يتم التغاضي عنها” داخل المؤسسة؟

المحور التاسع: قابلية تطبيق المعيار ISO 37001

- هل تعتقدون أن تطبيق معيار مثل ISO 37001 ممكن في الجزائر؟
- إذا كانت الإجابة ب: لا، ما هي العوائق :
- ما الذي يجب تغييره في هذا المعيار ليصبح قابلاً للتطبيق في الجزائر

الملحق ب: مصفوفة التحليل الموضوعي

الملحق 2: مصفوفة التحليل الموضوعي

1 : المقابلة 1	
لا ليس دائما يثق الموظفون في اليات التبليغ التبغات وتعقيدها تمنع الموظف من التبليغ نعم يخافون من التبغات	التحسين المستمر : A
ينظر الموظفون الى الفساد كجريمة لا ليس هناك تسامح غير معلن لا توجد ممارسة يمكن التغاضي عنها داخل المؤسسة	السياق الجزائري والثقافة التنظيمية : B
لا توجد ممارسات غير مقبولة عرفيا لكنها قد تعتبر فسادا حسب المعايير الدولية لا يوجد هناك ضغوط لقبول المجاملات والهدايا غير الرسمية	العمليات التشغيلية : C
لا يوجد فرق بين الخطاب الرسمي و الممارسة الفعلية لا لم يتم رفض صفقة بسبب مخاطر الفساد	القيادة والالتزام : D
التدريب يغير سلوك الموظفين لكن على المدى المتوسط نعم يعرف الموظفون ماذا يفعلون في حالة وقوع فساد	الموارد والدعم : E
يتم تحديد المخاطر بشكل دوري المستوى الإداري الاستراتيجي داخل المؤسسة هو المسؤول فعليا عن العملية يتم اشراك الموظفين عن طريق مسؤوليهم المباشرين تؤثر على القرارات نتائج تقييم المخاطر و توجهها بشكل فعال	تخطيط وإدارة المخاطر : F
التدقيق يكشف مشاكل حقيقة في غالبية الاحيان ولا يركز على الوثائق فقط لا لم يتم اكتشاف حالات فعلية . نعم توجد أخطاء تتكرر رغم وجود الرقابة.	تقييم الأداء : G
الغيابات، الاستشارات، الصفقات العمومية هي اكثر المواقف التي نرى انها عرضة للفساد يتم اكتشاف المخاطر بعد حدوثها مخاطر “معروفة داخل المؤسسة” لكنها لا تُوثق رسميًا لا يوجد	سياق المؤسسة : H
نعم هو ممكن في الجزائر ان يتم تطبيق المعيار الدولي لمكافحة الرشوة	ISO 37001 قابلية تطبيق المعيار : I

2 : المقابلة 2	
تظل فعالية آليات التبليغ مرتبطة بمدى تكوين وتحسيس الموظفين، إضافة إلى ضرورة تحقيق نتائج ملموسة تعزز الثقة في هذه الآليات. نعم، قد يشعر الموظفون بالخوف من التبعات المحتملة للإبلاغ، وهو ما يستدعي تكثيف جهود التوعية وتوفير ضمانات الحماية.	التحسين المستمر : A
قد توجد حالات من التسامح غير المعلن، إلا أن التعامل معها يجب أن يكون على أساس كل حالة على حدة، مع ضرورة تبني موقف صارم يهدف إلى الردع وتعزيز ثقافة عدم التسامح مع الفساد.	السياق الجزائري والثقافة : B التنظيمية
تشير الإجابة إلى عدم وجود مثل هذه الممارسات، مع التأكيد على أن أي ممارسات تتم تكون ضمن إطار رسمي وخاضعة لإشراف الإدارة المختصة.	العمليات التشغيلية : C
تشير الإجابة إلى وجود فجوة نسبية بين الخطاب الرسمي والممارسة الفعلية، حيث لا يتم دائماً تجسيد التوجيهات والتوصيات الرسمية على أرض الواقع، وهو ما قد يرتبط بمحدودية فعالية آليات الشفافية والرقابة داخل بعض الإدارات. يمكن أن يتم رفض بعض الصفقات أو الإجراءات في حالات الاشتباه في وجود مخاطر فساد، خاصة في ظل تنامي الوعي والتحسيس، إضافة إلى دور المجتمع المدني في تعزيز الرقابة والضغط نحو النزاهة.	القيادة والالتزام : D
يساهم التدريب في إحداث تغيير إيجابي في سلوك الموظفين، خاصة فيما يتعلق بالوعي بمخاطر الفساد وتعزيز السلوكيات الأخلاقية. لابد من توعيتهم، لا يزال من الضروري تعزيز التوعية والتكوين، بما يضمن وضوح الإجراءات لدى الموظفين في حال مواجهة حالات فساد، ويعكس الحاجة إلى مزيد من التأطير العملي.	الموارد والدعم : E
يفترض أن تتم عملية تحديد مخاطر الفساد بشكل دوري واستباقي، وفق مقاربة منظمة، بدل أن تكون رد فعل لحالات أو أزمات قائمة. تتوزع المسؤولية بين الإدارة المعنية من جهة، والمسؤول المكلف بإدارة المخاطر من جهة أخرى، بما يضمن تنسيقاً مؤسسياً في عملية التحديد والتقييم. الموظفين يُشركون في عملية تحديد المخاطر، وهو ما يعزز البعد التشاركي في إدارة المخاطر داخل المؤسسة.	تخطيط وإدارة المخاطر : F
يساهم التدقيق في الكشف عن اختلالات ومشاكل فعلية داخل المؤسسة، ولا يقتصر فقط على الجانب الشكلي أو الوثائقي، مما يعزز دوره كأداة رقابية فعالة.	تقييم الأداء : G

تشير المعطيات إلى أن الفئات الأكثر عرضة لمخاطر الفساد تتمثل أساساً في أجهزة إنفاذ القانون، والأعضاء المنتخبين، إضافة إلى فئة الموظفين العموميين، نظراً لطبيعة الصلاحيات المخولة لهم ومستوى التفاعل المباشر مع المصلحة العامة. يُفضّل اعتماد مقارنة استباقية في اكتشاف مخاطر الفساد، بحيث يتم التركيز على آليات الوقاية قبل وقوعها، بدل الاكتصار على المعالجة اللاحقة، وهو ما يعكس أهمية التحول نحو منطق الوقاية بدل المكافحة فقط. قد توجد بعض المخاطر التي يتم إدراكها ضمنياً داخل المؤسسة دون توثيق رسمي، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل، من أبرزها نقص المعلومات المتاحة، واعتبارات السرية، إضافة إلى محدودية مستويات الشفافية داخل بعض الهياكل التنظيمية.	سياق المؤسسة : H
تم ترك تقييم إمكانية تطبيق المعيار للخبراء والمختصين في المجال، نظراً لارتباطه بجوانب تقنية وتنظيمية متخصصة.	ISO قابلة تطبيق المعيار : I 37001

3 : المقابلة 3	
نعم، يُسجل وجود تخوف لدى الموظفين من التبعات المحتملة، وهو ما قد يؤثر على فعالية آليات التبليغ ويستدعي تعزيز ضمانات الحماية.	التحسين المستمر : A
يُنظر إلى الفساد على أنه جريمة، مما يعكس وعياً قانونياً وأخلاقياً بطبيعته داخل الوسط الوظيفي.	السياق الجزائري والثقافة : B التنظيمية
تشير الإجابة إلى عدم وجود تعارض بين الممارسات المحلية والمعايير الدولية، حيث تتوافق الاتفاقيات الدولية المعتمدة مع القوانين الوطنية المنظمة.	العمليات التشغيلية : C
تشير الإجابة إلى أن الخطاب الرسمي يتم ترجمته إلى إجراءات عملية، بما يعكس مستوى من الاتساق بين التوجهات المعلنة والتطبيق الفعلي داخل المؤسسة.	القيادة والالتزام : D
يساهم التدريب بشكل فعال في تعديل سلوك الموظفين وتعزيز وعيهم بمخاطر الفساد، بما يدعم ترسيخ ثقافة النزاهة داخل المؤسسة.	الموارد والدعم : E

يُفضل اعتماد تحديد دوري للمخاطر، بما يضمن فعالية أكبر في الوقاية والتحكم فيها. يتولى المفتش العام على مستوى الوزارة مسؤولية الإشراف على عملية تحديد وتقييم المخاطر. يتم إشراك الموظفين من خلال الدورات التكوينية، إضافة إلى إلزامهم بتطبيق مدونات قواعد السلوك، مما يعزز البعد التشاركي والامتثالي. تُستخدم نتائج تقييم المخاطر في دعم اتخاذ القرارات الملائمة، مما يعكس توظيفاً عملياً لمخرجات عملية التقييم.	تخطيط وإدارة المخاطر : F
يساهم التدقيق في الكشف عن اختلالات فعلية، ولا يقتصر على الجوانب الشكلية أو الوثائقية فقط. تشير الإجابة إلى وجود أخطاء متكررة رغم توفر آليات الرقابة، ما يعكس محدودية فعالية بعض الإجراءات الرقابية أو وجود فجوات في التنفيذ.	تقييم الأداء : G
تظهر مخاطر الفساد بشكل أكبر في سياق تقديم الخدمات، خاصة عندما تُتخذ القرارات بشكل فردي في غياب مبادئ الشفافية والمساءلة والنزاهة، وهو ما يعكس ارتباط الفساد بضعف الحوكمة الإدارية. تشير الإجابة إلى أن اكتشاف مخاطر الفساد يتم غالباً بعد وقوعها، ما يدل على هيمنة المقاربة العلاجية بدل المقاربة الوقائية. تفيد المعطيات بأن غياب خريطة واضحة لمخاطر الفساد (Risk Mapping) يحدّ من القدرة على توقع المخاطر أو توثيقها بشكل منهجي، مما يعكس نقصاً في أدوات الإدارة الاستباقية للمخاطر.	سياق المؤسسة : H
تشير الإجابة إلى إمكانية تطبيق معيار ISO 37001 في الجزائر، وهو ما يعكس تصوراً إيجابياً حول قابلية تبني الأنظمة الدولية لمكافحة الفساد.	ISO 37001 قابلية تطبيق المعيار : I

4 : المقابلة

ثقة الموظفين في آلية التبليغ تختلف حسب وضوح النظام وحماية المبلّغين. كلما كانت السرية مضمونة والحماية فعالة، زادت الثقة والاستعداد للتبليغ. أما في حال الخوف من الانتقام أو غياب النتائج، فإن الموظفين يميلون إلى الصمت. كما أن عدم متابعة التبليغات السابقة يضعف الثقة في هذه الآلية. لذلك فإن الثقة تتطلب تطبيقاً فعلياً للنصوص وثقافة مؤسسية داعمة للتبليغ.

قد يمنع الموظف من التبليغ عن الفساد الخوف من الانتقام الإداري أو التهميش أو التأثير على مساره المهني. كما أن غياب الحماية الفعلية للمبلّغين يضعف ثقته في هذه الآلية. ويساهم ضعف الثقة في جدية المتابعة أو عدم رؤية نتائج ملموسة في زيادة التردد. كما تلعب الثقافة التنظيمية والعلاقات الهرمية دوراً في تشجيع الصمت. لذلك فإن فعالية التبليغ تتطلب ضمانات قانونية ومؤسسية حقيقية.

نعم، قد يخاف الموظفون من التبعات عند التبليغ عن الفساد، مثل التهميش أو النقل أو التأثير على مساره المهني. ويزداد هذا الخوف في ظل غياب حماية فعلية للمبلّغين أو ضعف الثقة في المتابعة. كما أن العلاقات الهرمية داخل المؤسسة قد تجعل التبليغ خطوة محفوفة بالمخاطر. وتؤثر كذلك التجارب السابقة غير المشجعة على قرار الموظف في الصمت. لذلك فإن تشجيع التبليغ يتطلب ضمانات قانونية ومؤسسية تحمي المبلّغ وتدعم ثقافة النزاهة.

التحسين : A
المستمر

ينظر بعض الموظفين إلى الفساد باعتباره جريمة تمس المرفق العام وتستوجب العقاب، خاصة في بيئات يسود فيها الوعي والرقابة.

وفي المقابل، قد يُعتبر في بعض المؤسسات سلوكاً عادياً نتيجة التطبيع مع بعض الممارسات غير القانونية أو شبه القانونية.

مثل الهدايا أو الوساطة التي تُفسّر أحياناً كمعادات اجتماعية أو تسهيلات مهنية. لكن هذا التصور لا يتوافق مع الفكر القانوني الحديث الذي يرفض تبرير الفساد. ويؤكد أن أي شكل من أشكاله يبقى انحرافاً يمس النزاهة والمساواة.

نعم، قد يوجد في بعض المؤسسات تسامح غير معلن مع بعض الممارسات التي تقع بين العرف والمخالفة. ويظهر ذلك من خلال التغاضي أو ضعف المتابعة رغم عدم وجود أساس قانوني له. ويرجع أحياناً إلى ضغط العمل أو ضعف الرقابة أو تطبيع بعض السلوكيات. لكن هذا التسامح يساهم في خلق غموض بين المسموح والممنوع. لذلك تسعى الإدارة الحديثة إلى الحد منه عبر الشفافية وتطبيق القواعد بصرامة.

تختلف الممارسات التي يتم التغاضي عنها من مؤسسة إلى أخرى، لكن أكثرها شيوعاً في الواقع الإداري هي تلك التي تقع في “المنطقة الرمادية” بين الخطأ البسيط والمخالفة، مثل التأخر في معالجة بعض الملفات، أو بعض التجاوزات الشكلية في الإجراءات دون تأثير مباشر على النتيجة، كما قد يُلاحظ أحياناً التساهل مع العلاقات غير الرسمية في تسريع المعاملات أو تفضيل بعض الحالات دون احترام صارم لتسلسل الأولويات، خاصة عند غياب الرقابة الدقيقة أو ضغط العمل. لكن خطورة هذا التغاضي لا تكمن في الفعل في حد ذاته فقط، بل في تكراره وتطبيع داخل المؤسسة، لأنه قد يتحول تدريجياً إلى سلوك مقبول ضمناً، مما يضعف مبدأ المساواة والشفافية في التسيير.

السياق : B
الجزائري
والثقافة
التنظيمية

نعم، قد توجد ممارسات تُعتبر مقبولة عرفيًا مثل الهدايا البسيطة أو الوساطة أو تفضيل المعارف، لكنها تُعدّ وفق المعايير الدولية انحرافًا عن مبادئ الشفافية وتكافؤ الفرص. فإذا أثرت هذه الممارسات على القرار الإداري أو حققت منفعة غير مشروعة، فإنها تُصنّف ضمن أشكال الفساد أو تضارب المصالح. الإشكال يكمن في تطبيع هذه السلوكيات داخل بعض البيئات الإدارية. لذلك تعتمد المعايير الحديثة على الشفافية الصارمة وتجريم أي تأثير غير مشروع على القرار العام. نعم، قد توجد ضغوط اجتماعية أو مهنية تدفع الموظف إلى قبول مجاملات أو هدايا غير رسمية، خاصة في بيئات تتسامح مع هذه الممارسات. أحيانًا يُنظر إلى رفضها كتصرف غير متعاون أو مخالف للأعراف السائدة، مما يضع الموظف في موقف حرج. وتزداد هذه الظاهرة عند ضعف الرقابة أو غياب الوضوح التنظيمي. لكن الإطار القانوني الحديث يمنع أي هدايا قد تؤثر على حياد الموظف العمومي. لذلك تبقى المواجهة قائمة على ترسيخ أخلاقيات النزاهة والشفافية داخل المؤسسة.	C : العمليات التشغيلية	
نعم، قد يوجد أحيانًا تفاوت بين الخطاب الرسمي للإدارة والممارسة الفعلية، رغم أن النصوص تؤكد على الشفافية والنزاهة واحترام القانون. ويرجع ذلك إلى عوامل مثل البيروقراطية، وضعف الرقابة، وضغط العمل، وأحيانًا تغليب العلاقات الشخصية على معايير الكفاءة. لذلك فإن فعالية الإدارة لا تُقاس بجودة النصوص فقط، بل بمدى تجسيدها عمليًا من خلال الرقابة، والرقمنة، وربط المسؤولية بالمحاسبة. نعم، قد يحدث في بعض المؤسسات رفض صفقة أو توقيف إجراء إداري عندما تظهر مؤشرات جدية على وجود مخاطر فساد أو إخلال بمبادئ الشفافية والمنافسة. ويتم ذلك عادةً عند اكتشاف تضارب مصالح، أو غياب تكافؤ الفرص بين المتنافسين، أو وجود تجاوزات في شروط الإعلان والتقييم، أو عند تسجيل ملاحظات من هيئات الرقابة والتدقيق. ويُعدّ هذا الرفض مؤشرًا إيجابيًا على تفعيل آليات الرقابة والوقاية، لأن حماية المال العام تقتضي أحيانًا إيقاف الإجراء قبل وقوع الضرر بدل معالجته بعد حدوثه.	D : القيادة والالتزام	

التدريب، من حيث المبدأ، ليس إجراءً شكلياً بل أداة أساسية لتغيير السلوك المهني وترسيخ ثقافة النزاهة والوقاية من المخاطر، بما فيها مخاطر الفساد. فهو يساهم في رفع وعي الموظف بالإجراءات، وتوضيح حدود السلطة التقديرية، وتعزيز فهمه لمسؤوليته القانونية والأخلاقية. لكن فعاليتها العملية تختلف حسب كيفية تصميمه وتطبيقه؛ فإذا كان تدريباً منتظماً مبنياً على حالات واقعية وتقييم مستمر، فإنه ينعكس فعلاً على السلوك اليومي. أما إذا كان ظرفياً أو يكتفي بالجانب النظري دون متابعة أو تقييم للأثر، فقد يتحول إلى إجراء شكلي لا يترك أثراً ملموساً في الممارسة.

E : الموارد والدعم

يفترض أن يعرف الموظفون الإجراءات الواجب اتباعها عند اكتشاف حالة فساد، مثل التبليغ عبر القنوات الداخلية أو إخطار هيئات الرقابة المختصة. لكن في الواقع يختلف الأمر من مؤسسة إلى أخرى، فقد تكون الإجراءات واضحة ومؤطرة بالتكوين والتعليمات الداخلية في بعض الإدارات.

وفي إدارات أخرى قد يغيب الوضوح أو لا تُفَعَّل الآليات بشكل فعلي، مما يخلق تردداً لدى الموظفين. ويزداد هذا التردد عند غياب حماية المبلغين أو ضعف ثقافة النزاهة داخل المؤسسة. لذلك فنجاعة مواجهة الفساد ترتبط بوضوح الإجراءات وتطبيقها الفعلي أكثر من مجرد وجودها النظري.

يفترض أن يتم تحديد المخاطر بشكل دوري ومستمر، وليس فقط عند حدوث مشكلة أو ظهور تجاوز فعلي. فالمقاربة الحديثة في التسيير تقوم على الوقاية والاستباق من خلال التقييم الدوري لمواطن الهشاشة والاختلال داخل المؤسسة. ومع ذلك، فإن بعض الإدارات لا تتحرك عملياً إلا بعد وقوع مشكلة أو تسجيل ملاحظة رقابية، وهو ما يجعل التدخل متأخراً وأكثر كلفة. لذلك تبقى فعالية الإدارة مرتبطة بقدرتها على اعتماد آليات تقييم ومراجعة دورية تسمح بالكشف المبكر عن المخاطر قبل تحولها إلى حالات فساد فعلية.

F : تخطيط وإدارة المخاطر

المسؤولية عن تحديد ومتابعة مخاطر الفساد لا تقع على عاتق شخص واحد فقط، بل هي مسؤولية مشتركة داخل المؤسسة. فالإدارة العليا تتحمل الدور الأساسي في وضع آليات الرقابة وترسيخ ثقافة النزاهة، بينما تتولى مصالح الرقابة الداخلية والتفتيش والتدقيق متابعة مواطن الخطر وتقييمها، كما يتحمل كل موظف جزءاً من المسؤولية من خلال احترام الإجراءات والتبليغ عن التجاوزات عند الاقتضاء، لأن مكافحة الفساد أصبحت اليوم مسؤولية مؤسساتية جماعية وليست مجرد مهمة رقابية معزولة.

يفترض أن تقوم عملية تحديد مخاطر الفساد على إشراك الموظفين باعتبارهم الأكثر احتكاكاً بالممارسات اليومية داخل المؤسسة، وهم الأقدر أحياناً على كشف مواطن الخلل والهشاشة. غير أن الواقع العملي يختلف من إدارة إلى أخرى؛ ففي بعض الحالات يكون الإشراك فعلياً من خلال الاستماع للملاحظات والتبليغات، بينما قد يبقى في حالات أخرى ذا طابع شكلي يقتصر على الإجراءات الإدارية دون مشاركة حقيقية في صنع الحلول واتخاذ التدابير الوقائية.

يفترض أن تؤثر نتائج تقييم المخاطر بشكل مباشر على القرارات الإدارية وآليات التسيير، لأنها وجدت أساساً لتوجيه الإدارة نحو الوقاية وتصحيح الاختلالات. غير أن الواقع يُظهر أحياناً أن بعض التقارير تبقى مجرد وثائق شكلية تُعدّ لاستكمال المتطلبات الإدارية دون تفعيل حقيقي لتوصياتها. لذلك فإن فعالية تقييم المخاطر تُقاس بمدى انعكاس نتائجها على القرارات العملية، كتعزيز الرقابة، وتعديل الإجراءات، ومراجعة طرق التسيير، وليس بمجرد إعداد التقارير وحفظها في الأرشيف.

التدقيق ليس مجرد فحص شكلي للوثائق، بل هو وسيلة لكشف مدى احترام الإجراءات والقوانين. غير أن بعض عمليات التدقيق قد تركز فقط على الجانب الوثائقي دون التعمق في الواقع الفعلي للتسيير. أما التدقيق الفعال فيعتمد على تحليل العمليات وربط الوثائق بالممارسة العملية. وبالتالي فنجاحه تقاس بقدرته على كشف المشاكل الحقيقية وليس الاكتفاء بالشكل. نعم، يتم أحياناً اكتشاف حالات فعلية للفساد أو المخالفات عبر الرقابة أو التحقيق أو التبليغ. بعد ذلك تُتخذ إجراءات إدارية مثل الإيقاف أو المتابعة التأديبية، وقد تصل إلى المتابعة الجزائية في الحالات الخطيرة.

كما يمكن استرجاع الأموال أو مراجعة القرارات والصفقات محل المخالفة. ويُفترض أن يؤدي ذلك إلى تصحيح الاختلالات وتعزيز الرقابة لمنع التكرار. نعم، قد تتكرر بعض الأخطاء رغم وجود الرقابة في المؤسسات. ويرجع ذلك أحياناً إلى كون الرقابة لاحقة وليست وقائية، فتتدخل بعد وقوع الخطأ. كما أن ضعف التنسيق أو الطابع الشكلي لبعض آليات الرقابة يقلل من فعاليتها. إضافة إلى نقص التكوين المستمر للموظفين وغياب الفهم الجيد للإجراءات. كما أن الثقافة التنظيمية أحياناً تساهم في تطبيع الخطأ بدل معالجته بصرامة.

تقييم الأداء : G

استعمال المعلومات المهنية أو السلطة الوظيفية لتحقيق مصالح شخصية أو لفائدة الغير تضارب المصالح، عندما يجمع الموظف بين المصلحة العامة ومصلحة خاصة قد تؤثر في حياده ونزاهته

التعامل المباشر مع الجمهور في بعض المصالح الحساسة، حيث قد تظهر ممارسات الرشوة مقابل تسريع الخدمة أو تجاوز الإجراءات.

يتم اكتشاف مخاطر الفساد بطريقتين أساسيتين: قبل وقوعها من خلال آليات الوقاية والاستباق، وبعد وقوعها عبر وسائل الرقابة والتحقيق. غير أن التوجه الحديث في الحوكمة ومكافحة الفساد أصبح يركز أكثر على الاكتشاف المبكر والوقاية بدل الاكتفاء برد الفعل بعد تحقق الضرر.

نعم، في كثير من المؤسسات توجد أحياناً مخاطر أو ممارسات يُدرك العاملون أنها تشكل بيئة خصبة للفساد أو الانحراف الإداري، لكنها لا تُوثق رسمياً رغم تداولها بشكل غير معلن داخل محيط العمل. ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، من أهمها:

الخوف من المسؤولية أو الانتقام الإداري، خاصة إذا تعلق الأمر بأشخاص ذوي نفوذ أو مناصب عليا.

غياب آليات آمنة وفعالة للتبليغ وحماية المبلّغين.

محاولة الحفاظ على صورة المؤسسة وتجنب إثارة قضايا قد تؤثر على سمعتها.

اعتبار بعض الممارسات “أموراً معتادة” نتيجة التكرار والتطبيع معها مع مرور الوقت.

سياق : H

المؤسسة

نعم، من حيث المبدأ يمكن تطبيق معيار ISO 37001 في الجزائر، لأنه إطار دولي يهدف إلى إرساء نظام فعال لمكافحة الرشوة داخل المؤسسات.

غير أن نجاحه يتوقف على مدى تهيئة البيئة التنظيمية، من حيث الشفافية، وتوفير آليات رقابة داخلية فعّالة، والتزام حقيقي من الإدارة.

كما أن التطبيق لا يكون شكلياً، بل يتطلب تغييراً في الثقافة الإدارية وترسيخ مبدأ النزاهة في التسيير.

وبالتالي فهو ممكن قانونياً وتقنياً، لكنه يحتاج إلى إرادة مؤسساتية قوية لضمان فعاليته.

من أبرز العوائق التي قد تعيق التطبيق الفعلي لمعيار ISO 37001 ضعف ثقافة الامتثال والنزاهة داخل بعض المؤسسات، مقابل هيمنة الطابع الشكلي في التسيير.

كما أن محدودية فعالية الرقابة الداخلية ونقص آليات التقييم المستمر يقللان من جاهزية البيئة التنظيمية.

ويضاف إلى ذلك نقص التكوين المتخصص في أنظمة إدارة مكافحة الرشوة وضعف الوعي بأهمية هذا النوع من المعايير.

لذلك فإن العائق الحقيقي ليس تقنياً فقط، بل يرتبط أساساً بالثقافة الإدارية وإرادة التطبيق الفعلي.

لكي يصبح معيار ISO 37001 أكثر قابلية للتطبيق في السياق الجزائري، لا يتعلق الأمر بتغيير جوهر المعيار نفسه بقدر ما يتعلق بتهيئة البيئة التي سيُطبق فيها وتكييف آليات تفعيله.

فأول ما يجب تعزيزه هو ملاءمة متطلبات المعيار مع خصوصية الإدارة العمومية الجزائرية، خاصة فيما يتعلق بتعدد الهياكل وتعقيد المسارات الإدارية. كما يجب تبسيط بعض الإجراءات التقنية وربطها بآليات رقابة داخلية واقعية قابلة للتطبيق، بدل الاكتفاء بالنماذج النظرية.

إضافة إلى ذلك، لا بد من الاستثمار في التكوين المتخصص للموظفين، وترسيخ ثقافة الامتثال والنزاهة، لأن أي نظام امتثال دون وعي بشري يبقى محدود الفعالية. كما أن نجاحه يتطلب دعماً مؤسساتياً حقيقياً وإرادة إدارية تجعل من الشفافية جزءاً من التسيير اليومي وليس مجرد التزام شكلي.

ISO قابلية تطبيق المعيار : I
37001

5 : المقابلة 5

يُظهر الموظفون مستوى من الثقة في آليات التبليغ، خاصة وأن القانون يفرض الإبلاغ عن حالات الفساد.

يرتبط ذلك أساساً بالخوف من التبعات والانتقام المحتمل، وهو ما يشكل عائقاً أمام فعالية هذه الآليات.

التحسين : A
المستمر

يُنظر إلى الفساد باعتباره جريمة، ما يعكس وعيًا قانونيًا بطبيعته. تشير الإجابة إلى وجود نوع من التسامح غير المعلن في بعض الحالات، حيث لا يتم دائمًا التصدي للممارسات الفاسدة بشكل حازم. تتمثل أبرز الممارسات التي قد يتم التغاضي عنها في المحابة، والتدخلات الصادرة عن جهات عليا، إضافة إلى بعض أشكال الفساد غير المالي.	B : السياق الجزائري والثقافة التنظيمية
تشير الإجابة إلى عدم وجود مثل هذه الممارسات داخل المؤسسة. تفيد المعطيات بعدم وجود ضغوط من هذا النوع، ما يعكس التزامًا رسميًا برفض الممارسات غير المشروعة.	C : العمليات التشغيلية
تشير الإجابة إلى وجود فجوة واضحة بين الخطاب الرسمي والممارسة الفعلية، ويُعزى ذلك إلى عدة عوامل، من بينها الفساد الإداري، تعقيد الإجراءات البيروقراطية، إضافة إلى تغليب المصالح الخاصة على المصلحة العامة. نعم، يمكن رفض بعض الصفقات في حال توفر أدلة قوية على وجود فساد، غير أن ذلك يظل مشروطًا بصعوبة الإثبات، وفي هذه الحالات يتم اللجوء إلى الجهات القضائية المختصة للفصل في الموضوع.	D : القيادة والالتزام
يساهم التدريب في تحسين سلوك الموظفين وتطوير ممارساتهم المهنية، من خلال تعزيز الوعي بمخاطر الفساد وتشجيع السلوكيات السليمة. نعم، يمتلك الموظفون معرفة بالإجراءات الواجب اتباعها في حال وقوع حالات فساد، استنادًا إلى ما هو منصوص عليه في مواثيق الأخلاقيات المهنية المعتمدة داخل المؤسسات.	E : الموارد والدعم

في ظل التوجهات الحديثة، يتم اعتماد تحديد دوري للمخاطر، بما يعزز الطابع الاستباقي لإدارة مخاطر الفساد. تتولى عدة هياكل إدارية هذه المسؤولية، من بينها أقسام التحري الإداري، والتحقيقات المالية والإدارية، بما يعكس تعددية الفاعلين في إدارة المخاطر. يختلف مستوى إشراك الموظفين حسب الحالة، ما يشير إلى غياب نمط موحد ومستقر للمشاركة المؤسسية. تُوظف نتائج تقييم المخاطر في دعم اتخاذ القرار، من خلال تحسين الأداء وتحديث الأنظمة المعتمدة.	تخطيط : F وإدارة المخاطر
يساهم التدقيق في الكشف عن اختلالات فعلية داخل المؤسسة، ولا يقتصر على مراجعة الوثائق فقط. نعم توجد أخطاء تتكرر رغم وجود الرقابة، لأننا نتعامل مع العامل البشري وعليه ندرك انه توجد فجوة بين النص القانوني والتطبيق الفعلي.	تقييم الأداء : G
تتركز مخاطر الفساد بشكل خاص في مجالات الإدارة المالية والتسيير المالي، إضافة إلى الإدارات العمومية، نظرًا لحساسيتها وارتباطها المباشر بتسيير الموارد واتخاذ القرارات ذات الطابع المالي. يتم اكتشاف مخاطر الفساد وفق مقاربتين: قبلية من خلال إجراءات وقائية، وبعدية عبر آليات رقابية وتدقيقية، وذلك حسب طبيعة الحالة والسياق التنظيمي. نعم، توجد بعض المخاطر المعروفة ضمنياً داخل المؤسسة دون توثيق رسمي، ويرتبط ذلك بوجود ممارسات مثل الرشوة، التي غالباً ما تتم في إطار غير رسمي يصعب توثيقه.	سياق : H المؤسسة
تشير الإجابة إلى إمكانية تطبيق معيار ISO 37001 في الجزائر، شريطة توفر كفاءات مؤهلة تتمتع بالنزاهة والخبرة. يتطلب تطبيق المعيار تكييفه مع الإطار القانوني والتنظيمي الوطني، بما يضمن توافقه مع خصوصيات البيئة الجزائرية.	قابلية تطبيق : I ISO المعيار 37001