



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة



عنوان المذكرة

حوكمة الشركات في مواجهة الفساد الإداري

إشراف الأستاذ:
* بلعياشي بومدين

إعداد الطالبة:
* مخلوف فضيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ مساعد - أ-	أ/ بن شني عبد القادر
مشرفا	أستاذ مساعد - أ-	أ/ بلعياشي بومدين
مناقشا	أستاذ محاضر - ب-	أ/ بن شني يوسف

السنة الجامعية: 2015/2014

التشكرات

أولا وقبل كل شيء، أتقدم بخالص الشكر والعرفان للخالق الرحمن،

الذي منى على الإنسان بكنز لا يقدر بأثمان، إنه العقل الذي أنار البصيرة

وشق سبيل العلم المحفوظ بالأمان.

كما أوقع جزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف بلعياهي بومدين الذي لولا

توجيه لما كان البحث على هذه الصورة وبهذا المضمون.

وأقدم كل الشكر إلى أساتذتي الأعزاء الذين لم يبخلوا علينا

وأمدوا لنا يد العون والمساعدة..

ولا أنسى شكر كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل وإخراجه إلى النور.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز مخلوقين على قلبي في هذا الوجود،

إلى من لهما الفضل في تربيتي وتعليمي، إلى أمي وأبي

راجيا من الله تعالى أن يحفظهما ويطيل في عمرهما.

إلى أخواتي إكرام وفاظمة الزهراء، صدام و أمين راجيا من الله تعالى أن يمنح لهم

السعادة والنجاح.

إلى جميع أصدقائي.

إلى جميع طلبة إدارة واقتصاد المؤسسة.

إلى كل زملاء العمل.

وإلى جميع الأشخاص الذين أحبهم، والذين لم يتسنى لي أن أذكر أسمائهم.

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01) : أهداف حوكمة الشركات 14
- الشكل رقم (02) : محددات حوكمة الشركات 16
- الشكل رقم (03) : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات 20
- الشكل رقم (04) : حوكمة الشركات كآلية لتحقيق التنمية الاقتصادية 25

قائمة المحتويات

شكر

اهداء

مقدمة

- 08..... الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة الشركات.
- 09..... 1.1- عموميات حول حوكمة الشركات.
- 09..... 1.1.1- ماهية حوكمة الشركات.
- 13..... 2.1.1- أهمية ، أهداف ومحددات حوكمة الشركات.
- 16..... 3.1.1- الأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات- الأطراف المعنية بتطبيقها.
- 21..... 2.1- مساهمة حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية والاصلاح الاقتصادي في بعض الدول.
- 21..... 1.2.1- دور حوكمة الشركات في جذب وتدعيم الاستثمار.
- 23..... 2.2.1- دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية.
- 25..... 3.2.1- تجربة حوكمة الشركات في بعض الدول.
- 34..... الفصل الثاني : دور حوكمة الشركات في مواجهة الفساد الإداري.
- 35..... 1.2- الفساد الاداري ،مظاهره، أسبابه و الآثار الناجمة عنه.
- 35..... 1.1.2- مفهوم الفساد الاداري و تطوره.....
- 38..... 2.1.2- مظاهر الفساد الإداري و أسبابه.....
- 42..... 3.1.2- الآثار الناجمة عن الفساد الإداري.....
- 48..... 2.2- دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري.....
- 48..... 1.2.2- الآليات الداخلية لحوكمة الشركات.....
- 52..... 2.2.2- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات.....
- 56..... 3.2.2- مداخل معالجة الفساد الإداري.....
- 60..... خاتمة.....
- 62..... قائمة الأشكال.....
- 63..... قائمة المراجع.....

مقدمة

إن الفساد الإداري ليس بظاهرة جديدة عابرة سرعان ما تظهر فتختفي، وإنما هي ظاهرة مستمرة يتفاوت حجمها من دولة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر داخل دولة الواحدة. فهو ظاهرة موجودة في البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء.

لقد عانت المجتمعات من جراء هذه الظاهرة وانعكاساتها السلبية على الاقتصاد والمجتمع. فالفساد إذا ما انتشر في مجتمع ما أدى إلى عرقلة نموه الاقتصادي الاجتماعي وبالتالي يفقد حاضره ويجبني على مستقبله. فالفساد الإداري ليس حكراً على نظام دون آخر فهو موجود في كل النظم السياسية، وإن عملياته وممارساته هي تصرفات غير شرعية تصدر عن المسؤول تتضمن سوء استغلال للصلاحيات والنفوذ والسلطات المخولة له في استخدام الأموال العامة فتوجه إلى غير الأوجه المعدة لها، وتذهب لأغراض ومنافع شخصية بشكل منافع للقوانين والأعراف والقيم الأخلاقية والإنسانية والدينية والثقافية، فقد تكون هذه الممارسات الفاسدة عن طريق الرشوة، الابتزاز، المحسوبية والمنسوبية، والاحتيال والنصب وغيرها. ولهذا أصبح العالم ينظر إلى حوكمة الشركات على أنها السلم الشافي الذي من شأنه أن يحقق الجودة والتميز في عمل الشركات وفي أداءها وذلك عن طريق إيجاد وتطبيق قوانين وأنظمة وإجراءات فعالة تحكم العلاقات القائمة بين كافة الأطراف ذات علاقة في الشركة. (مجلس إدارة، الإدارة التنفيذية، القوى العاملة، المجتمع) وتضمن توفير مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ووضع سياسات فعالة وتنفيذها لمكافحة الفساد والوقاية منه.

و تعرف حوكمة الشركات بأنها مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والعدالة والشفافية وبالتالي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل المنافع الممكنة لجميع الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل. أي أن الفكرة الأساسية للحوكمة تكمن في فعالية أدوات الرقابة على إدارة الشركة لمصلحة الأطراف المستفيدة.

إشكالية البحث:

تشير المعطيات والدراسات إلى أن انخيار كثير من المؤسسات الاقتصادية كان سببه مظاهر وآثار الفساد الإداري، مما أدى إلى ضياع حقوق المستثمرين الحاليين وفقدان ثقة المستثمرين الجدد في هذه الشركات، لذا كان الاهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات هو الحل الأمثل والأسلم والأسرع لمعالجة هذه السلبات التي رافقت انخيار العديد من هذه المؤسسات الاقتصادية.

و عليه يمكن طرح إشكالية البحث من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم حوكمة الشركات في معالجة ظاهرة الفساد الإداري؟

و لتحليل هذه الإشكالية بشكل دقيق قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- كيف تم ظهور مفهوم حوكمة الشركات؟

- ما المقصود بالفساد الإداري؟

- كيف يمكن لآليات حوكمة الشركات معالجة ظاهرة الفساد الإداري؟

الفرضيات:

و من أجل الإجابة عن هذه التساؤلات قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات التي نراها على النحو التالي:

- إن مختلف الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة لها القدرة والفعالية في الحد من الفساد الإداري

- الفساد هو سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح خاصة

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى إبراز مفهوم الفساد الإداري وهذا بالوقوف على أسبابه ولآثاره اقتصاديا، سياسيا واجتماعيا وكذلك التطرق إلى تحديد مفهوم حوكمة الشركات، وأبعادها والأطراف المعنية بتطبيقها.

وكذا معالجة مختلف المزايا والآليات المختلفة التي تمنحها الحوكمة في سبيل معالجة ظاهرة الفساد الإداري.

أسباب الدراسة:

من أهم الأسباب التي دفعتها إلى اختيار هذا الموضوع هو غياب الاهتمام بدراسة هذا الموضوع، ونظراً لأهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد الإداري.

خطوات البحث:

و عليه يهدف معالجة إشكالية البحث وتحقيق أهداف تم تقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة الشركات.

الفصل الثاني: دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري.

الفصل الأول

الإطار العام لحوكمة الشركات

الفصل الأول

الإطار العام لحوكمة الشركات

تشكل حوكمة الشركات نظاما مفتوحا على الأطراف المكونة لمحيطها والتي تتفاعل معه بطريقة وثيقة ودائمة، وذلك بواسطة تحسين المؤسسة لعلاقتها مع بيئتها، مما يزيد في مصداقيتها وجاذبيتها وتغير نظرة الغير لها بصورة ايجابية، وبذلك ستساهم في تغيير محيطها وتؤثر فيه إيجابا بدلا من أن تخضع لضغوطاته فقط. حيث ومن خلال هذه النظرة الجديدة للمؤسسة، يتضح جليا أنها تتجه صوب متطلبات القدرة التنافسية والأداء الفعال وتحقيق مزيد من الربح، وبحكومتها ستسنى لها إدارة أحسن للأزمات والمخاطر وضمان البقاء والاستمرار، وبتبني مبادئ حوكمة الشركات في عالم الأعمال يمكنها من ممارسة اقتصاد سوق وفق أطر سليمة. بهذا المنهج الجديد للمؤسسة يتوجب التركيز على ضبط - بدقة - حقوق وواجبات ومسؤوليات الأطراف الفاعلة الداخليين والخارجيين عن المؤسسة مما يؤدي بها إلى التقليل من المخاطر التي تواجهها. وهو ما حثت به المنظمات والهيئات الدولية إلى الاهتمام بالمبادئ السليمة التي تسير عليها المؤسسات لأنها الخلية المؤثرة على الاقتصاد بصفة خاصة.

ومن خلال هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المحور الأول: عموميات حول حوكمة الشركات

المحور الثاني: مساهمة الحوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية والإصلاح الاقتصادي

1.1- عموميات حول حوكمة الشركات

تعد الحوكمة من المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في الوقت الحالي ويجب الإشارة إليها وإلى أهميتها في تطوير البيئات التنظيمية (المؤسسات الدولة والشركات المختلفة)

و ذلك من خلال علاقتها بآليات وإجراءات الإصلاح الإداري الذي يعد أحد العناصر المهمة في نظام الحوكمة الذي يساهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر.

1.1.1- ماهية حوكمة الشركات

أولاً: الإطار النظري لحوكمة الشركات- مفاهيم حول حوكمة الشركات

بالرغم من الاستعمال الحديث لهذا المصطلح إلا أن ظهوره يعود لزمن بعيد، فالأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات يرجع لنظرية الوكالة Agency Theory التي يعود ظهورها للأمريكيين Berle et Means سنة 1932، اللذين لاحظا أن هناك فصل بين ملكية رأسمال الشركة وعملية الرقابة والإشراف داخل الشركات المسيرة، وهذا الفصل له آثاره على مستوى أداء الشركة ثم بعد ذلك جاء دور الأمريكيين صاحبي جائزة نوبل للاقتصاد Jensen et Mechling اللذان اهتمتا بمفهوم حوكمة الشركات وابرز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة، حيث قدما سنة 1976 تعريفا لهذه النظرية الشهيرة: "نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ الشخص الرئيسي "صاحب رأس المال" لخدمات شخص آخر "العامل" لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة تستوجب نيابته في السلطة."

و تبع ذلك مجموعة من الدراسات العلمية والعملية والتي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء كانوا محليين أو أجانب وما يترتب على ذلك من تنمية لاقتصاديات الدول.

إذا فحوكمة الشركات جاءت كرد فعل واستجابة لنداء المساهمين من أجل الحد من التصرفات السلبية للمسيرين، ولفرص رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع وتحافظ على استمرارية الشركة أيضا.

ثانيا: مفاهيم حول حوكمة الشركات

يعتبر الباحثان الأمريكيان Berle et Means أول من اهتم بمفهوم حوكمة الشركات، وكان ذلك سنة 1932 من خلال قيامهما بدراسة تركيبية رأسمال كبريات الشركات الأمريكية وتوصلا إلى ضرورة فصل الملكية عن الإدارة وإلى إلزامية فرض رقابة على تصرفات المسيرين حماية لحقوق صغار المساهمين.

و لفظ الحوكمة Governance أتت مشتق من الكلمة الانكليزية govern أي يحكم ومنها governance, governore, gouvernement.....الخ والتي تعني حوكمة، حاكم، الحوكمة بتتابع، وبهذا تجدر الإشارة أن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وقد استحسنته عدد من متخصصي اللغة العربية ومنهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، ولذلك تم اقتراح استخدام "حوكمة الشركات" كمرادف لمفهوم Corporate Governance.

بذلك استقر رأي الاقتصاديين والخبراء على مصطلح Corporate Governance أي حوكمة الشركات، أما الترجمة العلمية التي تم الاتفاق عليها لهذا المصطلح فهي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة. فتعددت التعاريف المقدمة لحوكمة الشركات من طرف الكتاب والباحثين والهيئات والمنظمات الدولية بحيث تستوعب لتدخل في الكثير من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية لذلك، لا يوجد تعريف موحد نتيجة تداخلها في النواحي التالية:

- **الناحية الرقابية:** تحدد الحوكمة القواعد التي تتم بناء عليها إدارة الشركة داخليا بإشراف مجلس الإدارة، من أجل حماية المصالح والاستشارات المالية للمساهمين كما أنها تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة، من مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، علاوة على بيان القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأمور الشركة، وهو ما يساعد على الرقابة على كفاءة الأداء، ومكافحة الفساد الإداري المالي، كما أنها تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة عن طريق مساعدة المسؤولين في وضع إستراتيجية سليمة للشركة، لتخفيض المخاطر وإظهار الشفافية.
- **الناحية الاقتصادية:** تعمل الحوكمة على كفاءة استخدام الموارد، وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم مركزها التنافسي، بما يمكنها من جذب مصادر التمويل اللازمة للتوسع والنمو.
- **الناحية القانونية:** تتداخل مبادئ الحوكمة بالعديد من القوانين، مثل قوانين تنظيم الشركات، وأسواق المال، المحاسبة، التدقيق والضرائب كما تساعد الحوكمة على تقنين وتحسين الأطر القانونية للشركات.

- **الناحية الاجتماعية:** إن الحوكمة هي سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والشركات والهيئات والمجتمع بصفة عامة، وذلك لأن الشركة تعتبر النواة للاقتصاد ككل، بحيث يمتد تأثيرها ليشمل عدد كبير من فئات المجتمع¹.

في ما يلي سرد لبعض التعاريف المتعلقة لحوكمة الشركات التي قدمت من طرف بعض الباحثين والكتاب والمنظمات والهيئات الدولية:

تعرف لجنة Cadbury حوكمة الشركات على أنها ذلك النظام الذي وفقا له يتم تسيير ورقابة المؤسسة وتعني بإعطاء الوسائل اللازمة التي تسمح بإيجاد التوازن المنطقي للسلطة تفاديا لكل الانحرافات الشخصية، وتقوم على ثلاثة ركائز وهي مجلس الإدارة، التدقيق وإدارة أعمال المؤسسة.

كما تعرفها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها " النظام التي تتم من خلاله إدارة الشركات، والتحكم في أعمالها².

كما تعرف على أنه الإطار العام الذي يجمع القواعد العلاقات، النظم، المعايير، العمليات التي تساعد على ممارسة السلطة والتحكم في الشركات، فيتبين أن حوكمة الشركات هي:

- **القواعد:** مجموعة من القوانين واللوائح والقيود التنظيمية المنظمة لعمل الشركة من الداخل والخارج.
- **العلاقات:** تشمل جميع العلاقات المتداخلة مع الأطراف ذات العلاقة كافة أو ذات المصلحة بعمل الشركة، خاصة بين المالكين والإدارة العليا ومجلس الإدارة، فضلا عن العلاقة مع المنظمين والقانونيين والعاملين والحوكمة والمجتمع الكبير المحيط بالشركة.
- **النظم والمعايير:** مجموعة النظم التي توظفها الشركة لممارسة عملها وتحقيق أهدافها، مثل نظم القياس ومعايير الأداء والمعايير المحاسبية الدولية ومعايير التدقيق الدولية، وأخلاقيات وسلوكيات المهنة... وغيرها.
- **العمليات:** للتحكم في مفهوم الحوكمة هناك عنصران مهمان هما:

¹ طارق عبد العادل حماد، حوكمة الشركات، دارالجامعية للنشر، مصر 2009، ص 67-68.

² الفساد الاداري- المالي على الموقع الالكتروني: <http://iefpedia.com/.../pdf>.

تعديل وتطوير عمل الشركة عن طريق الضبط والتحكم بهدف تصحيح الانحرافات¹.

تعريف آخر: هي حقل من حقول الاقتصاد، والتي تبحث بكيفية ضمان أو تحفيز الإدارة الكفوءة في الشركات المساهمة باستخدام ميكانيكية الحوافز، مثل، العقود، التشريعات، وتصاميم الهياكل التنظيمية.

تعرف أيضا بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح فيها، وذلك عن طريق الإجراءات والأساليب التي تستخدم لغدارة شؤون الشركة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تطوير الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بها، وتعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة.

كذلك تعرف بأنها مجموعة من الآليات التي تساعد المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة.

في تعريف آخر: يمثل مفهوم حوكمة الشركات نظاما واسعا لتطبيق آليات وإجراءات محددة ومعروفة تحكم عمل المنظمات، وفي إطار هذه الإجراءات يتم التركيز على تعزيز الثقة بين مختلف الفئات، وتبني مفاهيم الشفافية والتزاهة والعدالة والمساءلة والرقابة والموضوعية لتحقيق الأهداف البعيدة المدى.

و تعرف بأنها مجموعة العلاقات التي تربط بين مسيري المؤسسات ومساهميها.

حوكمة الشركات تعرفه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الشركات بأنها: "ذلك النظام الذي يتم خلاله توجيه وإدارة الشركات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة وكذلك تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على الأداء.

من التعاريف السابقة نستنتج أن حوكمة الشركات هي :

- الآلية والطريقة التي بموجبها يدير المديرون مسؤولياتهم اتجاه المساهمين
- نظاما يجب إتباعه لصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة
- الممارسات والكيفية التي يتم بها رفع وضبط أداء الشركات

¹ محمد طارق يوسف، الإفصاح والشفافية كاحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى ارتباطها بالمعايير المحاسبية، منشورات العربية للتنمية الادارية، مصر، 2007، ص07.

- يتم معالجة المشكلات ومواجهتها عن طريق مجموعة التدابير التي يتم من خلالها متابعة أداء إدارة الشركات والرقابة عليها

- تهتم بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة، بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصالح وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة .

ان يقوم المجلس الادارة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم على ادائها لتحقيق اهداف الشركة¹.

2.1.1- أهمية، أهداف ومحددات حوكمة الشركات

نتيجة لحالات الفشل الإداري والمالي التي تعرضت له العديد من المؤسسات في العالم فقد زاد الاهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات كون أن الخلل الذي كانت تعاني منه تلك المؤسسات راجع بالأساس لانعدام أسلوب جيد للحوكمة.

● أهمية تطبيق حوكمة الشركات:

تتجلى أهمية حوكمة الشركات في العديد من المزايا نذكر منها:

- محاروة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو استمراره، بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى.
- تحقيق وضمان النزاهة والحياد والاستقامة لكافة العاملين بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل في الشركة.
- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمدية أو انحراف متعمد أو غير متعمد ومنع استمرار هذا الخطأ والقصور.
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديداً للمصالح أو ان استمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل.
- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن بل استخدام النظام الحمائي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء وبالتالي يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدوث.

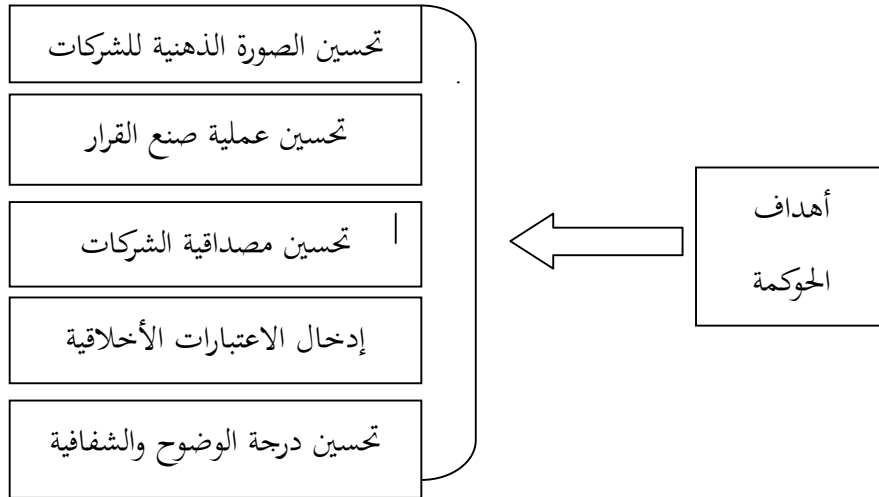
● أهداف حوكمة الشركات:

¹ Perze.R, *La gouvernance de l'entreprise , edition la découverte, paris, 2003,p15.*

تعمل معايير ومحددات حوكمة الشركات على تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عنها.
 - تحسين عملية صنع القرار في الشركات بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعية العامة.
 - تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود.
 - إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار.
 - تحسين درجة الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات.
 - زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي وجذب استثمارات ورؤوس أموال أخرى.
 - زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين
- و تسمح حوكمة الشركات كذلك بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن الفضائح المالية والانهيارات وتمكن خاصة المستثمرين الماليين من الحصول على وسائل تقوم بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ استثمارية وتؤدي إلى تعظيم المنافع والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01) أهداف حوكمة الشركات



المصدر: سمية براهيم، ميادة بلعاش، مساهمة المراجعة الجبائية في مكافحة الغش والتهرب الضريبي لتفعيل مبادئ حوكمة الشركات، ص 253.

لا توجد سنة

• محددات حوكمة الشركات

لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتنقسم هذه المحددات إلى مجموعتين:

المحددات الخارجية:

- تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات، وقد يختلف من دولة لأخرى وهي تتمثل في:
 - القوانين واللوائح التي تنظم العمل في الأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.
 - وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات، بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.
 - كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات، وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.
 - دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتمثل المؤسسات الحكومية في جمعيات المحاسبين والمدققين ونقابات المحامين على سبيل المثال¹.

المحددات الداخلية:

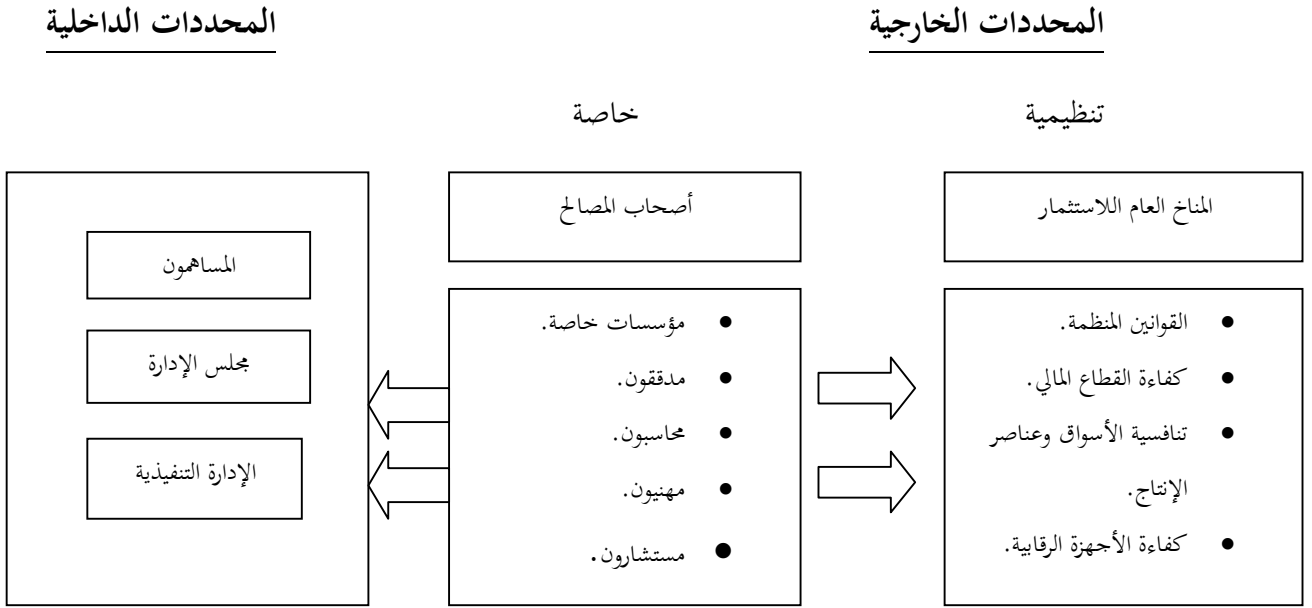
تشمل القوانين واللوائح داخل الشركة، وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركة، وتوزيع المسؤوليات والسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل².

¹ - محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها (مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، 2007).

² محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، 49.

من الملاحظ أن هذه المحددات سواء الداخلية أو الخارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، فهي تختلف من دولة لأخرى على سبيل المثال سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في السوق، بمعنى أنه ليس هناك نظام موحد يمكن أن يطبق في جميع الدول ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج.

الشكل (02) محددات حوكمة الشركات



المصدر: د. ولد محمد عيسى محمد محمود، محاضرة حوكمة الشركات، اليوم 16.02.2015، ساعة 09:30.

3.1.1 - الأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات - الأطراف المعنية بتطبيقها

• الأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات:

- البعد الإشرافي والرقابي:

حيث تحتاج الحوكمة إلى تفعيل الدور الإشرافي والرقابي الذي تمارسه الجمعيات العمومية للمساهمين ولحملة الأسهم، وزيادة مساهمته في تحسين درجة الشفافية والإفصاح، من خلال ما تمارسه الجمعيات العمومية من ضغوط على مجلس الإدارة الخاصة بالشركات ليكون عملهم أفضل، وليكون نشاطهم أحسن، ومن ثم إيجاد قدر ملائم من الطمأنينة والثقة للمستثمرين وحملة الأسهم وتأكيدهم من تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وبصفة خاصة الأقلية الحائزة للأسهم. كما أن تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الصادر عام 1999م أشار في المبدأ الخامس الخاص بمجلس الإدارة بأن هذا

الأخير، هو المنوط بعملية تنفيذ الحوكمة والإشراف عليها والتعامل بها، والسعي إلى تحقيقها وهو من أهم فواعل ومنفذي الحوكمة فهو صانع للضوابط والقرارات والمعتمد للنظم والإجراءات والترتيبات. كما أنه المراقب للأعمال التي تتم وهو المسؤول عن الشفافية ونشر المعلومات والبيانات.

فيتعلق هذا بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، فعلى المستوى الداخلي: تدعيم و تفعيل الرقابة بتناول نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين و اللوائح وقواعد التسجيل في البورصة، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة.

- البعد الأخلاقي

أصبح من المرجح أن غياب الضمير كجوهر للأخلاق وما ترتب على ذلك من تزوير واختلاس وتلاعب في الحسابات والقوائم المالية كان من أهم الأسباب وراء الأزمات التي مست دولاً في العالم ونهيار كبريات الشركات وخروجها من السوق الاقتصادي، فإذا كانت الحوكمة هي مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف الشركات والاقتصاديات، وهو الأمر الذي يتطلب وجود نظم تحكم تلك العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ولا جدال من أن تحقق سياسة ونظم الحوكمة الجيدة في كافة ميادينها وعناصرها وإنما هو رهن كفاءة الإدارة المنفذة، والمشروعة لتلك السياسات والنظم ومستويات الأخلاق للقوى البشرية، لقد اتضح أنه من أسباب ظاهرة انهيار الشركات والمؤسسات هو شيوع الفساد الأخلاقي للقائمين بإدارة هذه الشركات والمؤسسات سواء في الجوانب المالية أو المحاسبية أو الإدارية، وافتقاد الممارسة السليمة للرقابة وعدم الاهتمام بسلوكيات وأخلاقيات الأعمال وآداب المهنة، فإذا كانت الحوكمة الجيدة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري، فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف، كما أن حوكمة الشركات لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم والذين يقصد بهم أعضاء مجلس الإدارة¹.

¹عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشموي، الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 38.

نظرا لأهمية السلوك الأخلاقي داخل الشركات ودوره في تفعيل الدور الرقابي داخل الشركات، فإن الهيئات العلمية والمهنية المتخصصة تطالب بضرورة أن يتواجد بالشركة دليل للسلوك الأخلاقي يركز على القيم الأخلاقية والترهة، ويجب أن يركز هذا الدليل على ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تضمن حسن سمعة الشركة ومصداقيتها، مع ضرورة التزامهم بالقيم واللوائح الداخلية للشركة، ونظرا لأهمية وجود دليل للسلوك الأخلاقي داخل الشركات، حيث وجهت تلك الهيئات العلمية والمهنية النظر في مجالس إدارة الشركات على أهميته ودوره في تحسين سمعة المؤسسة والقضاء على التلاعبات في أسواق المال التي تنشأ نتيجة تسريب المعلومات من قبل العاملين، وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف مجلس الإدارة عند وضع سياسة السلوك الأخلاقي بالشركة، حيث يتمثل الهدف من سياسة السلوك الأخلاقي في:

- الالتزام بتحقيق مستوى عال من السلوك الأخلاقي.

- تشجيع الالتزام بالسلوك الأخلاقي ومعاينة عدم الالتزام به.

- تنمية ثقافة أخلاقية داخل الشركة.

- وعن طريق إتباع هذه السياسة بشكل دوري مع كل من مبادئ حوكمة الشركات والقوانين الداخلية، فإن الشركة يجب أن تؤكد رغبتها في إرساء وتحسين السلوك الأخلاقي، بما حيث أن تجاهل الحوكمة وعدم التقيد بمبادئها والابتعاد عن ضوابط وسلوكيات العمل فاقم الأزمة المالية العالمية الراهنة.

- البعد الاستراتيجي:

يعتبر الرقابة الإستراتيجية إحدى النظم التي تستند إليها حوكمة الشركات للتقليل من مشاكل الوكالة الموجودة بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة، وتشمل هذه النظم التحديد السمي للأهداف، وقياس الأداء والتغذية العكسية، وهي الوسائل التي تمكن الإدارة من تقييم الاستراتيجيات التي تتبعها، والتأكد مما إذا كانت تؤدي إلى تحسين العائد على رأس المال المستثمر في الأجل الطويل أم لا، والتأكد بالذات مما إذا كانت الاستراتيجيات التي تتبعها الشركة تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والجودة والابتكار، والاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء، كما تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى تنمية الأهداف، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الوضع ذلك.

و بلغت الحوكمة فإن الهدف هو التأكد من أن المستويات الإدارية الدنيا كوكيل تعمل بطريقة تنفق مع أهداف الإدارة العليا كمكمل، بمعنى العمل على تعظيم ثروة أصحاب الأسهم في ظل الظروف القانونية والأخلاقية الموجودة.

كذلك لحوكمة الشركات أبعد مختلفة تنصر في بوتقة واحدة مع الدعائم الأساسية في كل شركة أو مؤسسة ولا تنحصر في بعد واحد وهو الربح والخسارة وإنما هو ثلاثي الأبعاد تتمثل:

- البعد الاقتصادي أو الاستثماري:

و الذي يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي، ودرجة المنافسة في السوق وتوفر نظام المعلومات المالية والمعلومات غير المالية. التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل ويتضمن هذا البعد ما يأتي:

- الإفصاح المالي: ويشمل التقارير السنوية، السياسات المحاسبية المتبعة، تقارير التدقيق الخارجي ومقاييس لاجاز.

- الرقابة الداخلية: ويشمل التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، إدارة المخاطر، الموازنة التقديرية وتدريب الموظفين.

- **البعد الاجتماعي والقانوني:** الذي يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية والتي تحدد حقوق وواجبات حملة لأسهم وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى. وتتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية هذا البعد ما يأتي:

- **الهيكل التنظيمي:** ويشمل تحديد الواجبات، توزيع المسؤوليات، خطوط التفويض للسلطات، تعيين الإدارة التنفيذية... الخ.

- **السلوك الأخلاقي:** ويشمل التحكم بقيم المؤسسة وأخلاقياتها وبمستوى عال من السلوك المثالي فيها والتفديد قواعد السلوك المهني.

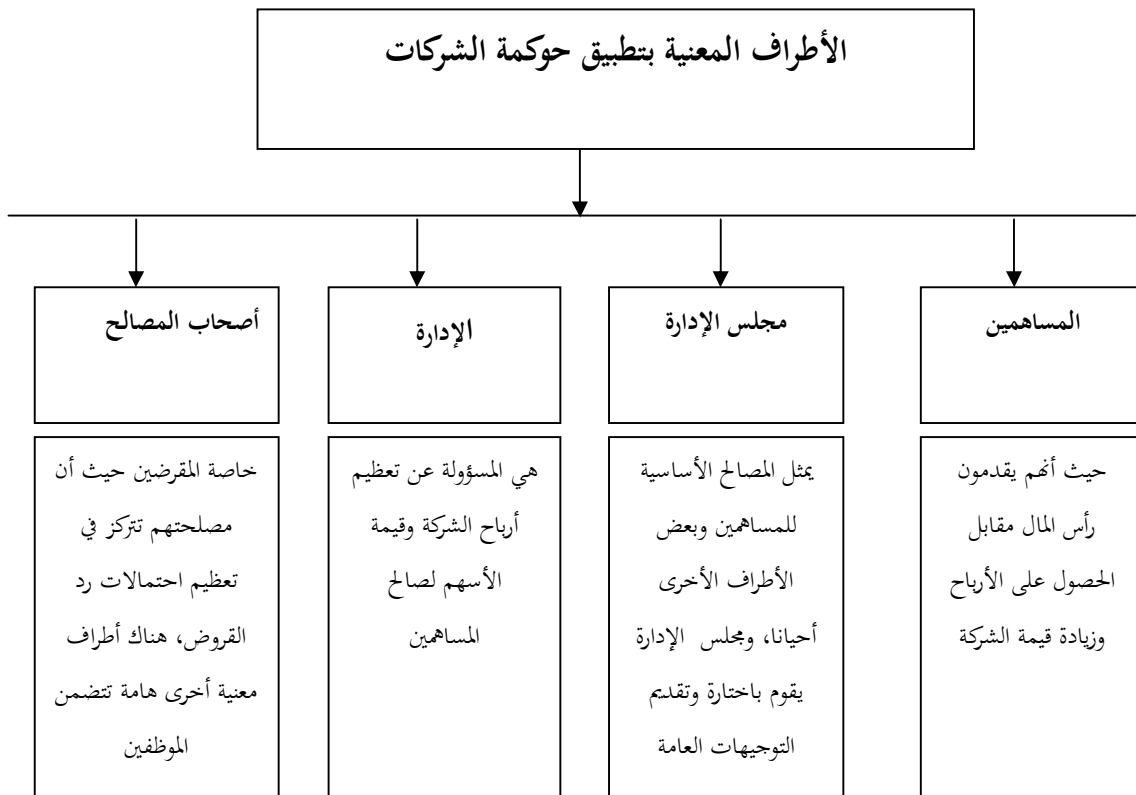
- **البعد البيئي:** العمل على حماية البيئة من إنتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة.

• الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

هناك أربعة رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وهي:

المساهمون: وهم يقومون رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم ومقابل الحصول على الأرباح، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم. مجلس الإدارة: ويقوم برسم السياسات العمة للمؤسسة باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم بميكلة مختلف اللجان التابعة والتي تلعب دورا مهما في تفعيل دور الحوكمة في استقرار المؤسسات ومنها لجنة المراجعة إدارة المخاطر. الإدارة : الإدارة المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعلي إلى المجلس، كما أنها هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح بالإضافة إلى مسؤولياتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها. أصحاب المصلحة: هم مجموعة من الأطراف لهم مصلحة داخل المؤسسة مثل: الدائنين، الموردين، العمال، الموظفين وقد تكون مصالحهم في بعض الأحيان متعارضة فمثلا: الدائنون همهم قدرة المؤسسة على السداد أما الموظفون فتهمهم قدرتها على الاستمرارية¹.

الشكل رقم (03): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر : الخضير يحسن أحمد، حوكمة الشركات (كيف يتم تفعيل أدوات الرقابة الضميرية) ، مصر ، مجموعة النيل العربية، 2005، ص420.

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، ط3، مصر، 2007، ص 15.

2.1- مساهمة حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية والاصلاح الاقتصادي في بعض الدول

1.2.1- دور حوكمة الشركات في جذب وتدعيم الاستثمار

تبرز أهمية الحوكمة في زيادة الاستثمار من خلال مبادئها التي من بينها توفير الحماية لحقوق المساهمين في الشركات وتحديد الحقوق لأصحاب الملكية، وتظهر أهميتها في هذا المجال في تنمية وتشجيع الاستثمار من خلال إرساء قواعد تؤدي بالنتيجة إلى زيادة ثقة المساهمين بالوحدة الاقتصادية، وذلك لان المستثمرون حالة ضرورية وحجر الزاوية في الوحدات الاقتصادية كافة، ويتم ذلك من خلال الشفافية في التعامل معهم فان حماية مصالحهم واطمئنانهم على أموالهم المستثمرة في الشركة يعد من الأولويات لدى الوحدات الاقتصادية، لان هذا يؤدي بالنتيجة إلى رفع أسعار أسهم الوحدة في السوق ودعم مركزها التنافسي مما يؤدي إلى جذب استثمارات جديدة. وتجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، ودرأ حدوث ألهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي، من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية بالأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد الإداري وسوء الإدارة بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة بها وبما يعمل على تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود¹.

ومن جانب الآخر تؤدي الحوكمة إلى تطوير الأسواق المالية من خلال حماية المستثمرين، فالأسواق المالية والوسطاء الآخرين يساعدان في جلب الاستثمارات والمدخرات سوية من خلال وجود حلول خلاقة للمشاكل المالية التي يمكن أن تتعرض لها الأسواق المالية، واعتبر La porta أن حماية المستثمر ترتبط بكفاءة الحوكمة، والتي تسمح بتطوير الأسواق المالية والتخصيص الكفء لرؤوس الأموال من خلال الشركات فالنتيجة الهامة لتحليل حاجة الأسواق المالية إلى حماية المستثمر، تظهر متأصلة في الهياكل القانونية في كل دولة فالتحسين الهامشي لا ينتج عنه درجة ضرورية لحماية المستثمر وبالمقابل هناك نظم قانونية تؤكد على حماية المستثمر. وتعمل حوكمة الشركات على التحكم في أداء الشركة من خلال المساهمة في منع أو الحد من ارتكاب المخالفات والتصرفات الغير قانونية عن طريق التزامها بالقوانين واللوائح المنظمة لأعمال الشركة والتزامها

¹ صبيحة بوزان العبيدي، دور مبادئ التحكم المؤسسي في تخفيض ممارسات المحاسبة الإبداعية وتحقيق التوافق بين مصالح أطراف الوكالة، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008، ص 144.

بالمسؤولية الأخلاقية والبيئية، الأمر الذي يزيد من درجة الثقة في قوائمها المالية بما يؤثر على سلوك قرارات الاستثمار وبالتالي تداول أسهمها في الأسواق المالية. حيث تلعب دورا هاما في توفير تأكيد بمدى التزام جميع العاملين في الشركات بالمسؤوليات الأخلاقية بشأن تطبيق قواعدها، ويترتب على ذلك من اثر ملموس على مصداقية الإفصاح المحاسبي وبالتالي على تداول الأسهم في الأسواق.

هناك عدة طرق يمكن بها لحوكمة الشركات أن تساعد بها الشركات والاقتصاديات على اجتذاب الاستثمارات لتدعيم أساس الأداء الاقتصادي طويل الأجل والقدرة التنافسية وكالاتي¹:

1- إن طلب الشفافية في عمليات الشركات، وفي إجراءات المحاسبة والتدقيق، وفي عمليات الشراء، وفي كافة الأعمال، يؤدي الى مهاجمة حوكمة الشركات بجانب العرض في عمليات وعلاقات الفساد، إذ أن الفساد يؤدي الى استنفاد موارد الشركات ومحو قدرتها التنافسية، وإلى نفور المستثمرين بعيداً عنها.

2- إن إجراءات حوكمة الشركات تعمل على تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة مديري ومجالس الإدارة في وضع استراتيجيات سليمة للشركة، وضمان عدم القيام بعمليات الاندماج والاستحواذ إلا لأسباب سليمة ومقنعة تدعو إليها حاجة الشركة، والتأكد من أن نظم المرتبات والمكافآت تعكس الأداء. وهذه الإجراءات هي التي تساعد الشركات على اجتذاب الاستثمارات بشروط مواتية وعلى تعزيز وتحسين ادائها.

3- إن إتباع معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين والدائنين، يؤدي الى قيام نظام قوي لحوكمة الشركات يساعد على منع وقوع الأزمات الدورية في الجهاز المصرفي، حتى في الدول التي لا يتم فيها تداول معظم أسهم شركاتها في بورصات الأوراق المالية، كما يساعد اتخاذ الخطوة التالية على ضمان وجود طرق للتعامل مع حالات إخفاق وتوقف الشركات. مما يوفر التعامل العادل لكافة أصحاب المصالح بما في ذلك العاملين وأصحاب الشركة والدائنين.

4- لقد أظهرت الدراسات التي أجريت مؤخراً، أن الدول التي توافرت بها حماية أقوى لمصلحة الأقلية عن طريق حوكمة الشركات، تمتعت ايضا بوجود أسواق مالية أكثر ضخامة وأكثر سيولة. كما تظهر المقارنات بين الدول التي تضع قوانينها على أساس تقاليد قانونية. إن تلك الدول ذات النظم الضعيفة تكون فيها معظم

¹ جون سوليفان وآخرون، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الدولية، واشنطن، 2003، ص 3-4.

الشركات مملوكة أو تحت سيطرة قلة من المستثمرين الحاكمين بدلا من هيكل الملكية واسع الانتشار. ومن ثم فإنه في الدول التي تحاول جذب صغار المستثمرين - سواء كانوا محليين ام أجانب - تكون حوكمة الشركات بالنسبة لها على قدر كبير من الأهمية من ناحية الحصول على العملة الصعبة المكتنزة لدى المستثمرين الاحتماليين. ويمكن لهؤلاء المستثمرين مجتمعين أن يمثّلوا مصدراً لمبالغ ضخمة لاستثمار طويل الأجل.

5- إن غرس حوكمة الشركات يؤدي بدرجة كبيرة إلى تعزيز ثقة الجمهور بنزاهة عملية الخصخصة، كما يساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة العمالة والنمو الاقتصادي.

6- إن الحاجة إلى حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية تتعدى حل مشاكل الوكالة إذ أن الاقتصاديات النامية والصاعدة دائماً ما تواجه موضوعات مثل نقص حقوق الملكية وسوء استخدام حقوق مساهمي الأقلية، وانتهاك العقود، ونهب الموجودات، والتعامل مع الذات، وأكثر هذه الأفعال لا تخضع للعقاب، ويرجع هذا إلى النقص في التشريعات والمؤسسات السياسية الاقتصادية اللازمة - للديمقراطية والأسواق كفي تقوم بعملها. وبدون وجود تلك المؤسسات والتشريعات لن يكون هناك أي أثر بسيط للحوكمة، ومن ثم فإن غرس الحوكمة في اقتصاديات البلدان النامية والصاعدة يستدعي وضع وإنشاء التشريعات والمؤسسات الديمقراطية القائمة على أساس السوق.

1.2.2- دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية

إن في الآونة الأخيرة قد تعاضمت بشكل كبير أهمية حوكمة الشركات لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والحصافة القانونية والرفاهة الاجتماعية للإقتصادات والمجتمعات. فعلى الصعيد الاقتصادي، تنامي أهمية إتباع القواعد السليمة لحوكمة الشركات للآتي:

- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة حائزي أقلية الأسهم.
- Maximizing Shareholder Value تعظيم القيمة السهمية للشركة، وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية، وخاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة، وحدوث اندماجات أو استحواذ أو بيع لمستثمر رئيسي.....إلخ.

- التأكد من كفاءة تطبيق برامج المخصصة وحسن توجيه الحصيلة منها إلى الاستخدام الأمثل لها، منعا لأي من حالات الفساد التي قد تكون مرتبطة بذلك.
- توفير مصادر تمويل محلية أو عالمية للشركات سواء من خلال الجهاز المصرفي أو أسواق المال، وخاصة في ظل تزايد سرعة حركة انتقال التدفقات الرأسمالية.
- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، ودرأ حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

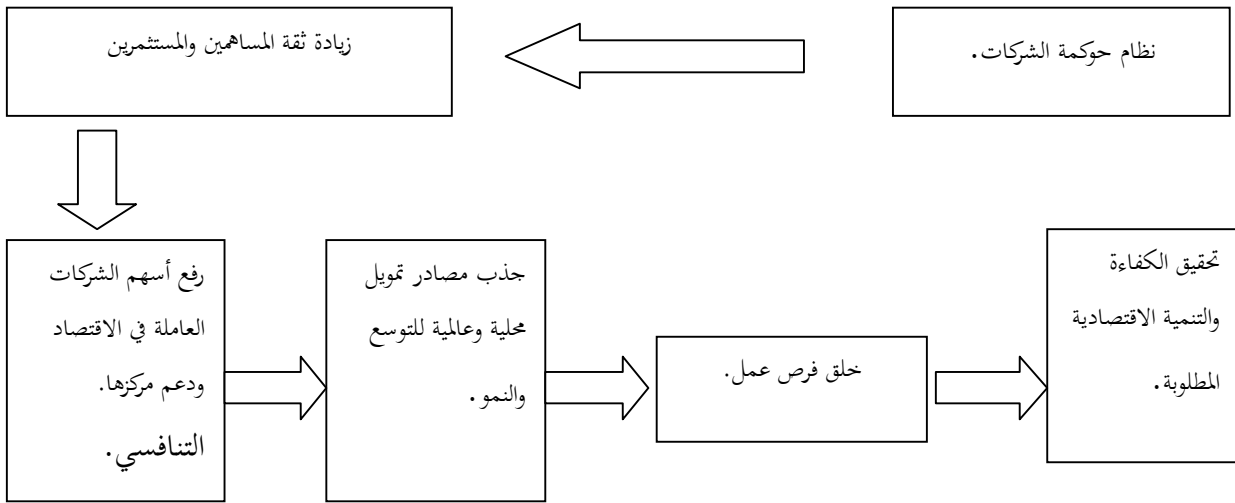
وهو الأمر الذي أكده Winkler بشدة حيث أشار إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية بالأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة بها، بما يعمل على تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود¹.

حوكمة الشركات والتنمية الاقتصادية

تعمل حوكمة الشركات على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها بالأسواق، بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة.

¹حمدي عبد العظيم : " عولمة الفساد وفساد العولمة"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2008، ص64.

الشكل (04) حوكمة الشركات كآلية لتحقيق التنمية الاقتصادية



المصدر : عبد الحكيم مصطفى الشرقاوي، التهرب الضريبي والاقتصاد الأسود، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص11.

3.2.1- تجربة حوكمة الشركات في بعض الدول

نتيجة الاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات، قامت العديد من الدول بإصدار العديد من التقارير والتوصيات الخاصة بتطبيق حوكمة الشركات عن طريق المؤسسات العلمية أو عن طريق بورصة الأوراق المالية بما وباختلاف وضعية كل دولة سواء من الناحية الاقتصادية والثقافية والسياسية، سوف نعرض لتجارب بعض الدول في تطبيق مفهوم حوكمة الشركات¹.

❖ تجربة الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة في مجال حوكمة الشركات

• تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في حوكمة الشركات

إن التطورات التي شهدتها سوق المال في الولايات المتحدة الأمريكية، ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات التي تعمل به مثل *commission* *Securities exchange* بالإضافة إلى التطورات الذي وصلت إليها مهنة المحاسبة والتدقيق كل هذا

¹ حوكمة الشركات - بيئة الاعمال الدولية، من الموقع الالكتروني: <http://www.hawkama/poste.com>.

تاريخ الاطلاع 2015/04/07.

أدى إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بتطبيق أفضل الممارسات التي تضمن التطبيق السليم له، وخاصة تلك الشركات اسمها لدى البورصات.

و قد قام calpers أكبر صندوق للمعاشات العامة في أمريكا، حيث يدير أصولا تبلغ قيمتها أكثر من 143 مليون دولار، بتعريف حوكمة الشركات على أنها تمثل " العلاقة بين المساهمين ذوي قيمة عالية في تحديد اتجاه أداء الشركات " والمساهمون المباشرون هم حملة الأسهم وإدارة الشركات ومجلس الإدارة، ولكن التعريف لم يذكر على وجه التحديد مجموعات أصحاب المصالح الآخرين مثل المجتمع المحلي ومستخدمي الشركة والموردين والعملاء ويرى الصندوق أن الشركات التي يكون هدفها المباشر هو تحقيق عائد طويل الأمد لحملة الأسهم هي الشركات التي ستمكن في نهاية المطاف من تحقيق الفائدة لأصحاب المصالح الآخرين.

و في أواخر سنة 1989م بدأ الصندوق يعمل جنبا مع لجنة مراقبة عمليات البورصة الأمريكية، وأدت هذه العلاقة إلى الإصلاحات التي تعرضت لها مكافآت التنفيذيين سنة 1992م، كما أدت إلى تقوية الإفصاح والتوكيلات القانونية، وتشمل المبادئ الرئيسية لحوكمة الشركات التي قام الصندوق بتحديدتها: استقلال المجلس القيادة، عمليات المجلس، التقييم، خصائص المدير كفرد، وحقوق حملة الأسهم.

ومنذ ذلك الحين تم تكوين عدة لجان في الولايات المتحدة الأمريكية، وصدرت عدة تقارير منه تقرير اللجنة الوطنية بشأن الاحتيال والتدليس في التقارير المالية لجنة تريداوي 1987 (commission treadway) و تقوية مهنة المدقق المستقل، وتقرير إلى مكتب المراجعة العامة والمجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA من المجلس الاستشاري لاستقلال المحاسبة 1994.

و تقرير لجنة بلو ريبون 1999م (commission Blue Ribbon) لتحسين فعالية لجان محاسبة الشركات. بالإضافة إلى القانون الذي تم إبرامه في 30 جويلية عام 2002م والذي جاء رسميا بعنوان واسم القانون sarbance-Oxley والذي أطلق عليه أحيانا بشكل غير رسمي بقانون مسؤولية الشركة عام 2002 corporate responsibility acte باعتباره ممثل لحوكمة جيدة لمهنة ومنشآت المحاسبة والتدقيق، والذي تتمثل أهدافه في الآتي: إعادة النظر أو التعديل معايير حوكمة الشركة، إضافة متطلبات جديدة للإفصاح، وكشف جرائم جديدة مرتبطة بالغش، زيادة العقوبات الجنائية عن الانتهاكات الجوهرية لقوانين الأوراق المالية، وخلق مجلس إشراف قوي على المراجع.

• تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الشركات

في المملكة المتحدة نشأ وتطور مفهوم حوكمة الشركات بحيث صار جزءاً من المفهوم السائد داخل الشركات سواء كانت مسجلة لأسهمها ببورصة الأوراق المالية أم لا، وأدت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض المؤسسات بإخفاء معلومات وبيانات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة إلى المساهمين والتي انتشرت في بداية التسعينات، إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية وكذلك مجلس التقارير المالية FRC وجهات محاسبية أخرى بدراسة كيفية توافر الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات، وكانت الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال في المملكة المتحدة للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات، وقد أسفر هذا عن ظهور تقرير كاد بوري والذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة بل والعالم، وفي أكتوبر 1993م ظهر تقرير روتمان Rutteman الذي أوصى بأنه يجب على الشركات المقيدة في البورصة أن يكون ضمن تقريرها تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصول الشركة، وظهر بعد ذلك في عام 1995 تقرير greenbury والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة الشركات وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت، وتكون من ضمن مسؤوليتها مراجعة وتقييم الأسس التي يتم على أساسها تحديد المكافآت بحيث تتناسب مع الأداء الخاص بهم، وفي عام 1998 ظهر الكود الموحد code combine والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، وأصبح هذا الكود في عام 2003 يشتمل على أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2002.

❖ حوكمة الشركات في ماليزيا

تعتبر تجربة ماليزيا في الحوكمة من التجارب الثرية خاصة وأنها ذات بعد تجربي منذ إنشاء المعهد الماليزي لحوكمة الشركات، وأوضح تقرير لجنة التمويل لحوكمة الشركات في ماليزيا معنى حوكمة الشركات " هي عبارة عن عمليات وهيكل تستخدم لتوجيه وإدارة شؤون الشركات لتحسين وزيادة ازدهر الأعمال ومسؤولية الشركات وتحقيق الأهداف النهائية على المدى الطويل لتعظيم القيمة لحملة الأسهم، و قد اعتمدت ماليزيا على تطوير حوكمة الشركات بالاعتماد على عدة مصادر منها القانون الماليزي لحوكمة الشركات الذي وضع مجموعة من المبادئ التي تخص مجلس الإدارة من حيث مكافأة مجلس الإدارة والمساءلة والمساهمين والتدقيق. وتم وضع خطة

سوق الرأسمال الرئيسي التي تعتبر أن الحوكمة الجيدة للشركات المسجلة في سوق رأسمال شيعي حيوي وهام لانجاز الأهداف الموضوعية مسبقا وأحد أهم التوصيات لهذه الخطة هي الإفصاح الإجباري عن مدى الإدغان لقانون حوكمة الشركات الماليزي. بالإضافة إلى وضع خطة القطاع المالي الرئيسي وأوضحت هذه الخطة ان التنمية الأكثر مرونة والمنافسة والنظام المالي المتحرك آليات تساهم ايجابيا في نمو الاقتصادي والتوجه نحو التكنولوجيا وتتضمن عناصر الحوكمة التي أوصت بها هذه الخطة إعلام المساهم والمستهلك بأنشطة الشركة وأولوية تمويل القطاع وتعليمات الرقابة، وإقامة المعهد الماليزي لحوكمة الشركات الذي يهدف إلى زيادة الوعي والممارسة الجيدة لحوكمة الشركات في ماليزيا ويكرس جهده لتسهيل الأعمال وتطوير الشركات في الدولة من خلال تحسين وتحقيق أفضل ممارسة لحوكمة الشركات. وفي ماليزيا يمكن النظر إلى نوعين من آليات الحوكمة، الآليات الداخلية المتمثلة في مجلس الإدارة والملكية، وأخرى خارجية متمثلة في قيام السوق برقابة الشركة والنظام القانوني لها بالإضافة إلى إمكانية تحسين حوكمة الشركات في الشركات الماليزية عن طريق الملكية الأجنبية أو الاشتراك والتحالف الاستراتيجي مع المنشآت المحلية أو الأجنبية ويقدم ذلك للمنشأة منافع كبيرة حيث أن هذه الاندماجات والاتحادات تتم في الشركات أو المؤسسات المالية مثل البنوك وشركات إنتاجية، و المؤسسات والشركات الصناعية¹.

❖ حوكمة الشركات في الجزائر

رغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها، وفي سبيل تحقيق ذلك واجهتها مجموعة من المعوقات والتحديات.

1. معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر على أرض الواقع تنشأ من داخل الشركة أو من خارجها وتتمثل فيما يلي:

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 489.

أ. المصدر الداخلي:

ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والادارة فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا تحاول أن تتعد قدر الامكان في تأسيس شركاتها عن الشركات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الادارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمين الشركة، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدره وكفاءة وفاعلية عالية في ادارة الشركة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

- تشكيل مجلس الادارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الادارة ومهمة الادارة التنفيذية ومسؤوليات ادارة الشركة، ومستوى الرقابة، وعدد اجتماعات المجلس.

- أعضاء مجلس الادارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الادارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء واجتهادات مستقلة نابعة من احساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة.

- لجان مجلس الادارة: وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والترشيحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفير أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

ب. المصدر الخارجي:

وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، التي تضمن تطبيق الحوكمة في الشركات واعطائها صفة الالتزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

2. تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر:

يواجه تطبيق الحوكمة على أرض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيص أهمها في ما يلي:

أ. الفساد:

عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة، فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية، الى جانب لك فان للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الانفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية، وزيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه تطبيق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد

ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد، لأن الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الاصلاحات التشريعية، وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.

ب. الممارسة العملية والديموقراطية:

إذا كانت الاقتصاديات النامية والصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال، فانها في اطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على ارساء قواعد الديموقراطية والتي من آثارها الايجابية:

- تعتبر الديموقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف حائلا أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسية للانفراد بالسلطة، وذلك يعمل على تضيق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه¹.

- تتيح الديموقراطية الفرصة للمجالس النيابية والتشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة، ودون أية ضغوط.

ج. احترام سلطة القانون:

لا يمكن لأي شئ أن يكون فعالا الا اذا تقيد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة فعالة ورشيدة الا اذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها احدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية ومن هذه العناصر الوضوح، التحديد، الالتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب... الخ².

د. انشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح :

ان عمليات التواطؤ والفساد التي تتم بين مجالس الادارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالشركة ومستقبلها لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الاجراءات والسياسات التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالشركة.

¹ - كمال بوعظم، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التزليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة 18-19 نوفمبر، 2009.

² علي العيادي، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر، مشرة دورية للشرق الأوسط وشمال افريقيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21، 2011.

3. اجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر

حتى يكون هناك تطبيق سليم لحوكمة الشركات لا بد من وجود مجموعة من الاجراءات يعتمد عليها نظام حوكمة الشركات لتحسين أدائها وتمثل هذه الاجراءات فيما يلي:

أ. اجراءات قصيرة الأجل:

تقوم الشركة باتباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة الشركات يتم الافصاح والاعلان عنها، هذه السياسة يجب أن توضح انشاء مجلس الادارة ودور أعضائه والكفاءات الخاصة بهم وانشاء مجلس ادارة استشاري، كذلك لا بد أن توضح اتصالات مع مساهمي الاقلية ومعاملاتهم ونظم المحاسبة والافصاح ومعاملة المساهمين الآخرين، وكذا تعيين مراجعين مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث بالشركة.

- تنص سياسة حوكمة الشركات على انشاء مجلس ادارة استشاري مكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء، والغرض من انشاء مجلس اداري استشاري هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الادارة ومجلس الادارة بأراء موضوعية ذات بعد مستقل وكذا تزويد مساهمي الشركة بمرشحين محتملين للعمل كأعضاء مجلس ادارة مستقلين.

- تقوم الشركة بتعيين عضو مجلس ادارة منتدب من بين الخبراء الموجودين في السوق.

- تقوم الشركة باتباع سياسة بيئية اجتماعية للشركة تجاه المواطنين ويتم الافصاح والاعلان عنها.

- تؤكد الوثائق الأساسية للشركة مع ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية.

ب. اجراءات متوسطة الأجل:

تعمل سياسة حوكمة الشركات على تكوين مجلس الادارة الاستشاري خلال عام واحد، ويعقد هذا المجلس الاستشاري أربعة اجتماعات سنويا، وللشركة جدولاً للاجتماعات والمستندات الأساسية للاجتماعات، وتقدم الى أعضاء مجلس الادارة الاستشاري قبل مواعيد الاجتماعات حيث تنص سياسة حوكمة الشركات على ما يلي:

- تعيين عضو من مجلس الادارة مستقلاً وغير موظف من خلال عامين، ويمكن أن يكون عضواً بمجلس الادارة الاستشاري.

- أن تقوم الشركة بالافصاح في تقريرها السنوي المقدم الى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة الشركات والسياسة البيئية والاجتماعية للشركة تجاه المواطنين.

- أن تقوم الشركة بالافصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات¹.

¹صبايحي نوال، مؤتمر دولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل المؤسسات والاقتصاديات، عنوان المداخلة : واقع الحوكمة في الدول المختارة - مع التركيز على تجربة الجزائرية. لا توجد سنة .

خلاصة الفصل:

تعتبر حوكمة الشركات إحدى المتطلبات الجديدة للنهوض بالاقتصاد، من خلال الانعكاس الإيجابي لتطبيق مبادئها القائمة على الإفصاح والشفافية، من قبل الشركات المدرجة في أسواق المال، خاصة وأن هذه الأخيرة تعد مصدرا هاما للتمويل وتقديم المعلومات المتعلقة بتلك الشركات.

وقد تبين الآن أكثر من أي وقت مضى، أن تبني نظام شفاف وعادل يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، والحد من أساليب التضليل، سواء عن طريق الالتزام بمبدأ حماية حقوق المساهمين الذي يضمن تشجيعهم على الاستثمار في الأوراق المالية دون تخوف، أو من خلال مبدأ الإفصاح عن المعلومات المحاسبية الذي يعتبر عاملا مهما في تخفيض تكلفة رأسمال الشركة وضمان استمراريتها، بما يضمن تنشيط السوق من جهة، والوصول إلى السعر الحقيقي للأسهم من جهة أخرى، ومن ثم رفع كفاءة السوق المالي. أي أن الطريق الجيد والصحيح لحوكمة الشركات سيكون المدخل الفعال لتعزيز الإفصاح والشفافية، مما ينعكس بالإيجاب على كفاءة السوق المالي.

الفصل الثاني

دور حوكمة الشركات

في مواجهة الفساد الإداري

الفصل الثاني

دور حوكمة الشركات في مواجهة الفساد الإداري

موضوع الفساد الإداري معقد ومتشعب الجوانب، يختلف الباحثون حول كيفية تشخيصه وتحليله واقتراح الحلول المناسبة لمحاربتة، والحد من آثاره، فقد أصبح الفساد ظاهرة عالمية على مستوى الأفراد والدول، سواء كانت متقدمة أو متخلفة. وإذا كانت الحكومات تهتم بمحاربة الفساد الإداري وذلك من خلال مجموعة من آليات وسائل الرقابة والمحاسبة، فإن نجاح ذلك يعتمد على كفاءة المنظومة الإدارية التي تعني بوضع الأهداف والخطط ووسائل الرقابة والمتابعة والتقييم، التي تساعد على إنجاز ذلك. وتؤكد تقارير البنك الدولي أن الفساد العقبة التي تعترض طريق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، و مع تزايد آثاره في مختلف الدول سارعت منظمات محلية ودولية إلى المناداة بمحاربة الفساد بكافة أشكاله وصوره، فتأسست منظمة الشفافية الدولية سنة 1995 ومقرها براين، وهي منظمة غير حكومية تهدف إلى محاربة الفساد يشكل مستمر والعمل على زيادة الوعي العام بمخاطره في كثير من الدول.

و عليه تدرس هذا الفصل من خلال مبحثين:

المحور الاول : الفساد الاداري ،مظاهره، أسبابه والأثار الناجمة عنه

المحور الثاني : دور آليات حوكمة الشركات في مواجهة الفساد الإداري

1.2- الفساد الاداري ،مظاهره، أسبابه والأثار الناجمة عنه

يختلف اثنان على كون الفساد ظاهرة مرفوضة من قبل الجميع، ومع هذا الرفض فإنها حالة موجودة ومنتشرة في جميع دول العالم وتصيب جميع المؤسسات مهما كانت طبيعتها. ونجد أن من يمارس الفساد الإداري هم أناس بمختلف مستويات الهيكل التنظيمي والمواقع الاجتماعية والسياسية، ولغرض تحديد معنى واضح ودقيق وشامل لمفهوم الفساد الإداري يتطلب الأمر إلى مايلي¹:

1.1.2- مفهوم الفساد الاداري وتطوره

• تعريف الفساد الاداري

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

تعرف منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه " استغلال من أجل المنفعة الخاصة." أما البنك الدولي فيعرفه بأنه " إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص " نلاحظ أن هذين التعريفين يعتبر أن الفساد يقتصر فقط على القطاع العام دون الخاص، فالشواهد المتاحة تشير إلى وجود الفساد ضمن نشاطات القطاع الخاص أيضا خاصة تلك النشاطات التي تضع الدولة قواعد تنظيمية لعملها، كذلك قد لا ينطوي سوء استخدام السلطة العامة من قبل المسؤول الحكومي على مصلحة شخصية، ولكن قد تكون لمصلحة حزبه، أو عشيرته، أو أصدقائه وأقاربه.

فيحدث الفساد عادة عندما يقوم موظف موظف بقبول أو طلب ابتزاز أو رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمنافسة عامة، كما يتم عندما يعرض وكلاء أو وسطاء الشركات بتقدم رشوة للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامة للتغلب على المنافسين وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين المرعية، كما يمكن للفساد أن يحدث عن

¹قبائلي امال، مداخلة حول الفساد الاداري ودوره في تفشي البطالة، لا توجد سنة.

طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء للرشوة، كذلك ممارسات رئيس الدولة الذي يهتم كثيرا بأعمار بلده بشكل لا يتناسب مع حجمها أو أهميتها².

كذلك الفساد الإداري هو جميع المحاولات التي يقوم بها المدراء والعاملون يضعون من خلالها مصلحتهم الخاصة غير المشروعة فوق المصلحة العامة، متجاوزين القيم التي تعهدوا باحترامها وخدمتها والعمل على تطبيقها وفي هذا الإطار فإن هذه الممارسات الفاسدة والمخلّة بالمصلحة العامة أو مصلحة المؤسسة يمكن أن تبقى عرضة للاختلاف بسبب عدم الإنفاق عليها، أيضا الفساد الإداري يمثل تصرفا مقبول ومرغوب من قبل طرفين أو أكثر تعجز الطرق الرسمية والأساليب التقليدية عن تحقيق مصلحتها أو الوصول إلى أهدافها الشخصية.

و هو كل تصرف يتم على خلاف ما يقتضيه الاستغلال الأمثل للموارد، ليشمل تصرف القطاعين العام والخاص والتي يترتب عليها إهدار الموارد الاقتصادية في المجتمع، سواء كان السبب تحقيق منفعة خاصة أو مجرد إهمال.

نلاحظ أن التعاريف السابقة تنفق حول اعتبار استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب شخصية من ضمن أعمال الفساد الإداري، واستنادا للتعاريف السابقة يمكن تعريف الفساد الإداري بأنه استغلال الوظيفة العامة ونفوذها لتحقيق مكاسب شخصية (مادية أو معنوية) بشكل يتعارض مع القوانين سواء ثم ذلك يشكل فردي أو جماعي.

و يتميز الفساد الإداري بوصفه تعبيرا عن انتهاك الواجبات الوظيفية وممارسة خاطئة تعلق من شأن المنفعة الشخصية على حساب المصلحة العامة، ويتميز بعدة سمات منها³:

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

²عدنان محمد الضمور، الفساد الإداري والمالي كأحد محددات العنف في المجتمع، دار الجامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ط1، 2014، صص 27,28.

هاشم³ الشمري، ايثار القتلي، الفساد الاداري والمالي واثاره الاقتصادية والاجتماعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن - عمان، ط1، 2001، صص 24-25.

• مراحل تطور الفساد الإداري:

إن البدايات الأولى للفساد الإداري ترى فيه ممارسات سلوكية لا تخضع إلى ضوابط أو معايير معينة، خاصة المعايير التنظيمية والبيروقراطية في إطار عمل المؤسسات، وهي هذا المعنى تعتبر الفساد مرادفا للانحراف، فلا يقتصر انتشار الفساد على مجتمعات في فترات زمنية معينة، فالفساد ظاهرة إنسانية وزمنية مع اختلاف سعة انتشاره واستفحاله من مجتمع إلى آخر، ومن زمن إلى آخر سببه الرئيسي الظروف والمعطيات التي يمر بها المجتمع، ففي المجتمع اليوناني القديم الذي كان يعاقب على الرشوة بالإعدام طبقا لبعض التشريعات والتي انتقدتها سقراط بقوله إن المرتشي كان يجري على ارتشائه بالترقي في المناصب العسكرية والسياسية

و قد تغاضت في إنجلترا الملكة إليزابيث 1558-1603 عن تفشي ابتزاز الأموال في الوظائف الرسمية كعذر لها عن عدم زيادة الرواتب، ومن صور الفساد أن أمين صندوق الحرب كان يحصل على 16000 جنيه سنويا علاوة على راتبه، حيث يحافظ بأسماء الجنود الموتى في قوائم الجيش ويضع مخصصاتهم في جيبه ويبيع الملابس المخصصة لهم.

و عم الفساد في الدوائر الحكومية في إيطاليا في عصر النهضة وكانت سمعة المحاكم سيئة لكثرة ما فيها من صور للفساد الإداري والرشوة.

و كان لويس الرابع عشر ملك فرنسا يعتقد أن كل إنسان في رأيه قابلا للرشوة مما يدل على انتشار الفساد في عهده، ولأن الشركات الأوروبية يسمح لها القانون بدفع الرشاوى والحصول على الصفقات الأجنبية، وخصصها من الضرائب المستحقة عليها فقد أدى ذلك إلى تضرر الشركات الأمريكية، فالقانون الأمريكي يعتبر دفع الرشاوى جريمة يعاقب عليها القانون.

المدخل الأخلاقي: في إطار هذا المدخل يعتبر الفساد ظاهرة قيمية وسلوكية تتجسد مجالات سلبية وممارسات ضارة وهدامة يتطلب الأمر الوقاية منها ومعالجتها ومكافحتها بشتى الطرق والأساليب.

المدخل الوظيفي: يطلق البعض عليه اسم المدخل العملي أو التبريري، ووفق هذا المدخل فإن الفساد الإداري لا يفترض بالضرورة أن يكون انحرافا عن النظام القيمي السائد بل هو انحراف عن قواعد العمل وإجراءاته واشتراطاته وقوانينه وتشريعاته. ويأتي هذا الانحراف نتيجة أسباب عديدة ليشكل خرقا لهذه القوانين المعتمدة في النظام الإداري.

المدخل الثقافي: ضمن هذا المدخل فإن الفساد الإداري يمكن أن يشكل ظاهرة متعددة الأبعاد والأسباب والنتائج، ولكونه ظاهرة فإنها يمكن ان تأخذ طابعا منظما له القدرة على الاستمرار والبقاء والتجدر، بحيث يخلق مجموعة كبيرة من النظم الفرعية الفاسدة سواء وفق المعايير القيمية او الوظيفية⁴.

المدخل الحضاري: يرتبط مفهوم الفساد بمنظور حضاري بكل مكوناته السياسية والثقافية والقيمية والاجتماعية والسلوكية، حيث يفترض أن الفساد الإداري ظاهرة مركبة تتكسر من خلال التخلف بشكل واسع ومحمل الممارسات الفردية والجماعية تؤدي إلى خيارا يشوها كثير من النقص.

و هناك مدخل خامس مهم يستحق الدراسة بتعمق يقوم على أساس حصر الفساد الإداري بالوظيفة العمة العليا فقط واستغلال المناصب الرفيعة لغرض تحقيق المكاسب المادية والوجاهة الاجتماعية وإيصال المنافع إلى الحاشية والأقارب بعيدا عن أي اعتبارات أخلاقية، وتنفيذا لقناعة قائمة على أساس أن هذا المنصب الرفيع هو مؤقت وزائل لا يستمر لفترة طويلة، تنتهي مع انتهاء فترة الوزارة في الحكم⁵.

2.1.2- مظاهر الفساد الإداري وأسبابه

• مظاهر الفساد الإداري

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

- فساد موظفي القطاع العام والحكومة بكافة أشكاله كأن يتأخر الموظف المسؤول عن منح التراخيص وإنجاز المهام لفترات طويلة تعطل فيها مصالح المواطنين فيضطر المواطن إلى دفع رشوة لكي تتم مصلحته وإجراءاته.
- انتشار المحسوبية وتعيين الأقارب ومعارف كبار الموظفين والمسؤولين في الوظائف الهامة والمميزة.
- قضايا الابتزاز مثل الرشاوى التي يدفعها المستثمرون حتى يتم الموافقة على طلبات الاستثمار.
- التلاعب الدعم الذي تقرره الدولة لصالح محدودي الدخل، فلا يستطيع المستحق للدعم أن يحصل عليه غلا بعد تقديم رشاوى وهبات للموظفين، بل وقد يجرم أصحاب الحق من الدعم وتذهب لغير المستحقين.
- فساد البيروقراطية والنتائج عن كثرة الإجراءات والتعقيدات والرقابة على الجهات المختلفة.

⁴ بلال أمين زين الدين: ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 64.

⁵ عز الدين بن تريكي، منصف شرقي، حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة ضمن ملتقى حول: الفساد الإداري، أسبابه، آثاره طرق مكافحته. يومي 6-7 ماي 2012.

- الفساد الناتج عن كثرة تغيير القوانين وتعددتها لتنشأ ثغرات كثيرة بعض المسؤولين من الاستفادة منها في تحقيق مكاسب في صالحهم.
- ممارسة التجارة المحرمة والمحظورة شرعا كتجارة المخدرات والأسلحة والنفائيات وكل تجارة ينتج عليها غسل للأموال.
- تلقي العمولات والرشاوى عن الصفقات والمقاولات الحكومية والإثراء من الوظيفة العامة.
- الهدر في استعمال الموارد الحكومية⁶.

• أسباب تفتشي ظاهرة الفساد الإداري

- لكي تكون هناك معالجة فعالة وشاملة للفساد الإداري يفترض بنا معرفة الأسباب التي أدت إلى ظهوره، ولكون الفساد ظاهرة شمولية فقد تعددت أبعادها وأسبابها لتمس مختلف الجوانب الشخصية والمؤسسية والبيئية:
- **العوامل الشخصية:** تشير الكثير من الدراسات بأنه هناك علاقة بين بعض خصائص الأفراد وممارساتهم الإدارية الفاسدة، ويمكن إجمال هذه الخصائص فيما يلي:
 - **العمر:** إن حاجات الموظف الشاب كثيرة وموارده قليلة، ولكونه موظفا جديدا وحديث التعيين قد تكون سببا وراء ممارسات إدارية فاسدة⁷.
 - **مدة الخدمة:** فقد يكون كبار الموظفين ممن تكوم مدة خدمتهم طويلة على معرفة تامة بأساليب إخفاء الممارسات الإدارية الفاسدة ويساعد هذا الأمر على ارتكابها، وقد يكون الموظف حديث الخدمة أكثر ميلا لممارسة حالات الفساد الإداري بسبب تأثره السريع بزملائه في العمل غير التريهين. **المستوى الدراسي:** إن تأكيد علاقة ممارسات الفساد الإداري بالمستوى الدراسي والتحصيل العلمي ربما تختلف باختلاف المجتمعات، فالمجتمعات التي يسهما الحصول فيها للفرد على شهادات عليا بأسلوب غير علمي وغير مشروع وكذلك الحصول على الوظيفة بطريقة غير قانونية وعادلة يكون أفراد هذا المجتمع أكثر ميلا لممارسة الفساد الإداري، عكس المجتمعات التي يكون نظامها التعليمي كفؤ وقائم على أسس علمية يكون فيه نظام الخدمة المدنية ذو جدية ودقة في عمليات التوظيف فإنه يحول دون وصول أناس غير كفؤين إلى الوظائف الحكومية وبالتالي تقل عمليات الفساد الإداري.

⁶عدنان محمد الضمور، الفساد المالي الإداري، نفس المرجع السابق، ص38-42.

⁷يشوري عبد الرحمن، الفساد والسلطة، <http://www.ahewar.org>، تاريخ الزيارة 2015/04/05.

- **الجنس:** عادة الرجال الموظفين يميلون أكثر لممارسة حالات الفساد الإداري من النساء، بسبب تكوينهم النفسي وسرعة تأثرهم بما يحيط بهم من عاملين.
- **المهنة والتخصص:** من المتوقع أن تكون حالات الفساد الإداري أكثر وضوحا لدى الإداريين في الوظائف الحكومية أو منظمات الأعمال منها في الوظائف الفنية التخصص، وربما إلى ممارسة الإداريين لأعمال تجعلهم على احتكاك مباشر بالناس تدفعهم في غالب الأحيان إلى فتح مواضيع يمكن النفاذ منها إلى دفع رشوة أو قبول وساطات أو غيرها من حالات الفساد الإداري.
- **العوامل المؤسسية والتنظيمية:** تتعدد الأسباب التنظيمية والمؤسسية التي تقف وراء الممارسات الإدارية الفاسدة في المنظمات الحكومية والخاصة، فاعلم هذه الأبعاد المؤسسية والتنظيمية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في السلوك الإداري أو التنظيمي بحيث تجعل منه سلوكا منحرفا أو منضبطا، ويمكن الإشارة إلى أهم هذه العوامل كما يلي:
- **ثقافة المنظمة:** إن عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة وإيجابية تؤدي إلى التزام عال والتحلي بأخلاقيات إدارية سامية، قد يكون سببا لممارسات فاسدة حيث أن أغلب هذه الثقافة التنظيمية غالبا ما يرافقه شيوع ثقافة الفساد في المنظمة أو الإدارة.
- **حجم المنظمة:** غالبا ما يكون كبر الحجم خصوصا في الإدارات العمومية مرتبطا بوجود ترهل إداري وبطالة مقنعة وبيروقراطية عالية، وهذه كلها تؤدي بدورها إلى ممارسات غير قانونية وسلوكيات فساد إداري لا يمكن السيطرة عليها بسهولة.
- **ضعف النظام الرقابي:** حيث يجعل من الممارسات الفاسدة روتينيا ساريا يمر دون مساءلة أو حساب، فمنظمات الأعمال والإدارات العمومية مدعوة لإعادة النظر باستمرار في نظمها الرقابية وأساليب تقييم الأداء لديها فقد تطورت هذه النظم كثيرا وأصبحت متاحة للمسؤولين الكثير من الأدوات الفاعلة التي تساعد في ضبط حالات الفساد الإداري.
- **العلاقة مع المسؤولين في الإدارات العليا:** وهذه قد تكون سببا لممارسات إدارية فاسدة تنتج عن استغلال النفوذ لهؤلاء المسؤولين والاحتماء هم سواء كانت العلاقة قرابة أو ارتباط مصالح أو صداقة.
- **طبيعة العمل المؤسسي:** إن درجة وضوح العمل وأهداف المؤسسات ومنظمات الأعمال وشفافية عملها له أثر كبير في تقليل الشعبية الإعلامية فإن حالات الفساد الإداري، أما المؤسسات التي تقتضي

طبيعة عملها الكثير من السرية والسرعة، ولديها موارد كثيرة بعيدة عن الرقابة الشعبية والإعلامية فإن حالات الفساد الإداري تكثر فيها ويمكن إخفاءها بسهولة كما يتوقع مرتكبوها.

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

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

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

- **العوامل البيئية:** تعتبر هذه العوامل من أهم التي تقف وراء حالات الفساد الإداري أو تساهم في تعزيزها بسبب كثرتها وتعقدها وتشابكها، حيث أنها تتداخل مع بعضها البعض بطريقة تمنع من الوصول إلى السبب الحقيقي وراء الفساد. وفي مايلي إشارة إلى هذه العوامل:

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

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

■ **عوامل البيئة الاجتماعية:** فإذا ما كانت العوامل الاجتماعية غير ناضجة ومشبوهة فإنها ستشكل بكل تأكيد مدخلاً واسعاً لممارسات إدارية فاسدة على مختلف المستويات، ومن الضروري الإشارة هنا أن العوامل الاجتماعية قد لا يتم الانتباه لها ولأثرها مثل العوامل الاقتصادية وذلك بسبب وقوع المجتمع تحت

تأثير ظاهرة القبول الاجتماعي لهذه العوامل، ومن أهم العوامل الاجتماعية المحتمل تسببها في الفساد الإداري نذكر القيم المشوهة السائدة في المجتمع، شيوع ثقافة الفساد في المجتمع، فقدان الحراك الاجتماعي وجمود التفكير والتحجر وعدم قبول التغيير، زيادة عدد السكان وشح الموارد واستنزافها التعصب الطائفي والديني⁸.

3.1.2 - الآثار الناجمة عن الفساد الإداري

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

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

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

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

⁸ عيتاي أحمد، حوكمة الشركات... مسيرة الشفافية نحو العالمية، مقالة في في جريدة صدى، eliaskattar@albaladonline.com، تاريخ الاطلاع 2015/04/30.

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

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

• بعض تجارب عالمية في مكافحة الفساد الإداري:

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

أولاً: الجهود المحلية: تتمثل في إنشاء العديد من المنظمات تعمل على المستوى المحلي تهتم بمكافحة الفساد بكل أشكاله، ويمكن إيجاز أعمال هذه المنظمات فيما يلي⁹:

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

⁹ عادل بن أحمد الشلفان : الفساد الإداري في المؤسسات العامة- المشكلة والحل-، المجلد 25 ،العددان الأول والثاني،يناير ويوليو2003، كلية التجارة، جامعة الرقازيق،ص335

- منظمات المجتمع المدني: لهذه المنظمات دورا كبيرا في اكتشاف ومتابعة حالات الفساد الإداري وجمع المعلومات عنها وعرضها بكل صدق وأمانة لكي يطلع عليها الجمهور والمنظمات المسؤولة ومن ثم معالجتها، ومن أمثلة منظمات المجتمع المدني وسائل الإعلام المرئي والمسموع وجمعيات الدفاع عن حقوق المستهلكين وجمعيات حماية البيئة وجمعيات محاربة الفساد.
- منظمات وأفراد القطاع الخاص: وهذه يجب أن تعطي أيضا مثالا حسنا يمكن أن تجسده من خلال ممارستها الأخلاقية وتبنيها لدور أكبر في إطار مسؤوليتها الاجتماعية.
- منظمة الوحدة الاقتصادية وجامعة الدول العربية: على المستوى الإقليمي يمكن أن تتعامل الدول والمؤسسات في مجموعة محاربة حالات الفساد الإداري على صعيد الإقليم في إطار معاهدات ثنائية أو جماعية تجسد رغبة هذه الدول والمؤسسات في لارتقاء بأساليب لتحقيق مصالح الإقليم وشعبه، وتجدر الإشارة هنا أنه هناك مشروع مقترح لإنشاء منظمة عربية لمكافحة الفساد على غرار منظمة الشفافية الدولية.

ثانيا: الجهود العربية

حاولت الدول العربية ببعض الجهود فيما يتعلق بمكافحة الفساد الإداري، يمكن إيجازها فيما يلي:

- انعقاد مؤتمر وزراء الداخلية العرب في سنة 1987
- انعقاد مؤتمرات بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية في القاهرة سنة 1999 وخصصت حلقة كاملة من هذا المؤتمر لموضوع الفساد ثم تلاه مؤتمر في بيروت سنة 2002
- انعقاد بعض المؤتمرات في الجامعة العربية
- وثيقة الإسكندرية 2004 والتي بلورت رؤية عربية أصيلة حول قضايا الإصلاح وأولوياتها، تضمنت عدة محاور للإصلاح
- وثيقة مسيرة التطوير والتحديث والإصلاح التي تبنتها القمة العربية في تونس 2004

ثالثا: الجهود الدولية

قطعت الجهود الدولية شوطا كبيرا في مجال مكافحة الفساد وتطوير الهيئات والمؤسسات المعنية ومكافحة الفساد بكافة أشكاله وكذلك تطوير الآليات المختلفة ودعمها لتحقيق نتائج في مجال اجتثاث الفساد، ويمكن أن

نشير هنا إلى أن الدولية المعنية المختلفة يمكن أن تستعين بالمنظمات الدولية مباشرة أو تستفيد من خبراتها في مكافحة الفساد الإداري. ومن أهم المنظمات الدولية المعنية بهذا الأمر نذكر:

الأمم المتحدة: حيث تبنت الجمعية العامة في ديسمبر 1996 قراراتين خاصتين بالفساد ومكافحته على الصعيد العالمي.

- البنك الدولي: وتجسد البنك في إستراتيجية المتعلقة بمكافحة الفساد أربع محاور أساسية:
 - متابعة أشكال الاحتيال والفساد في المشروعات التي يمولها البنك
 - تقديم العون للدول النامية التي تعتمد مكافحة الفساد ويطرح البنك نماذج متعددة لمكافحة الفساد الإداري وفق ظروف وبيانات هذه الدول
 - يعتبر البنك جهود الفساد شرطاً أساسياً لتقديم خدماته وسياسات إقراضه المختلفة
 - يقدم البنك عوناً للجهود الدولية لمكافحة الفساد الإداري
 - صندوق النقد الدولي: تبني صندوق النقد الدولي منذ سنة 1997 شروطاً أكثر تشدداً وموضوعية في منح مساعداته وقروضه ووفق ضوابط مكافحة الفساد، كما أن البنك يساهم في مجالين رئيسيين في مكافحة الفساد هما:
 - تدريب وتطوير الموارد البشرية العامة والعاملة في مجال الضرائب وإعداد الموازنات ونظم المحاسبة والرقابة والتدقيق
 - يساهم البنك في خلق بيئة اقتصادية مستقرة وشفافة وبيئة أعمال نظامية تطور في إطارها القوانين المتعلقة بالضرائب والأعمال والتجارة
- بما أن للفساد الإداري آثار كبيرة على الأفراد والمنظمات والمجتمع، وبما أن الممارسات المنحرفة والفاصلة تعرقل وتعيق جهود التنمية فإن هذه الظاهرة الخطيرة يجب أن نقف إزاءها بكل حزم وأن تتضافر الجهود لغرض تحجيمها وتقليل آثارها السلبية، لذلك فإننا نرى أن الدعائم الأساسية للوقاية أو معالجة هذه الظاهرة يجب أن تركز على:
- ضرورة البدء باجتثاث ومحاربة حالات الفساد السياسي باعتباره مظهرًا من مظاهر الفساد الكبير الذي يخفي وراءه حالات فساد اقتصادي واجتماعي ومؤسسي
 - تتعدد أشكال وأصناف الفساد الإداري وكثرة أسبابه وتنوع ممارساته الإدارية المتلاحقة من الأساليب العشوائية المرتكبة إلى الأساليب العلمية المنهجية المدروسة والمنظمة، إن هذه الحالة قد تعقد من طرق

اكتشاف الفساد وملاحقتها قانونيا ومن ثم القضاء عليها. وذلك لكون العصابات المنظمة للفساد الإداري يمكن أن تستفيد من الثغرات القانونية على الصعيد المحلي والدولي

- شمولية ظاهرة الفساد حيث أنها أصبحت ظاهرة تواجه مختلف الشعوب والأمم والدول لذلك ينبغي تفعيل آليات دولية لمحاربة هذه الظاهرة، وقد تكون منظمة الشفافية الدولية وإجراءات صندوق النقد الدولي والمنظمة العالمية للتجارة أحد الأذرع المهمة المساعدة في مكافحة الفساد الإداري على المستوى الدولي
- و بصفة عامة هناك العديد من الإجراءات والخطوات والسياسات التي يمكن من خلالها مكافحة الفساد الإداري، ومن أهم هذه الإجراءات ما يلي:

- وضع عقوبة قاسية لمرتكبي الفساد بأشكاله المختلفة حتى يكون هناك رادع أمام باقي المفسدين
- تخفيض عدد القوانين واللوائح وتبسيط الإجراءات في كافة الوحدات الإدارية
- اللجوء إلى الشفافية في كل الجهات الحكومية التي تتعامل مع الجمهور حتى لا يكون هناك مجالاً للرشوة
- إعطاء دور أكبر لمؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد
- تخمين مستويات الأجور والمدخل خاصة للفئات التي تتعامل مع الجمهور من الموظفين العموميين
- تفعيل قواعد الديمقراطية والبعد عن أسلوب الحكم المطلق
- تطوير نظم اختيار وتعيين وترقية الموظفين والتوصيف الدقيق والعلمي للوظائف
- التركيز على الجانب الأخلاقي وتفعيل القيم الدينية والروحية المرتبطة باستقامة الأفراد والاتجاه نحو إعداد ميثاق أخلاقي لكل مهنة واستخدامها بالشكل الأمثل فضلا عن تفعيل دور المؤسسات الرقابية. إذ ان من أبرز مهم هذه التشكيلات هو الحفاظ على الممتلكات العامة وبالتالي فإن تفعيل دورهما دعمهما وضمان استقلاليتها ومهنتها يعني التطور باتجاه الحفاظ على المال العام وتنميته، كما لا يفوتنا في هذا المجال التأكيد على دور المجتمع المدني والإعلامي في الرقابة إذ أن الارتقاء بثقافة المجتمع يجعل منه خير رقيب على المال العام.

أن نظام الحوكمة بما يمثله من قوانين وتعليمات وأسس يمثل في حقيقته اتجاه إصلاحيا يوفر أساسا ثابتا وثقة كاملة للمتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة بحيث يوفر هذا الأساس ضمانا للجدوى الاقتصادية المستهدفة من تعاملاتهم المختلفة.

سبق وإن خطى العراق خطوات ثابتة بهذا الاتجاه إذ تمثلت في تشريع العديد من القوانين التي تنظم العلاقات بين كافة الأطراف في النشاط الاقتصادي ومنها قانون الاستثمار وقانون الشركات العامة فضلا عن تطوير العديد من القوانين المختصة في مجالات العمل النوعية ومنها تحرير القطاع المصرفي وإصدار القانون الجديد للبنك المركزي العراقي والمصارف، وكذلك اعتماد معايير وقواعد التدقيق والمحاسبة الدولية الصادرة عن المنظمات الدولية والإقليمية مثل الانتوساي (منظمة المعايير الرقابية في أمريكا اللاتينية) والاسوساي (منظمة المعايير الرقابية في آسيا) والافروساي (منظمة المعايير الرقابية في إفريقيا) وتكييفها عن طريق مجلس المعايير العراقي بما يتلاءم وخصوصية البيئة العراقية.

أن التأثير المتبادل بين المؤسسات الدولة والبيئة التي تعمل ضمنها يستوجب الاهتمام والتركيز على الأبعاد الاجتماعية الناتجة عن عمل المنظمات داخل المجتمع بهدف تعظيم الفائدة المتوخاة من عملها وتحقيق أهدافها وتقليل الآثار السلبية التي قد تنتج عن ذلك إلى أدنى الحدود الممكنة.

كما أن نظام الحوكمة بما يكفاه من توفير المعاملة المتكافئة لجميع أفراد الشعب يمثل في حقيقته اتجاها إصلاحيا من خلال تحديد الحقوق والواجبات وبما ينمي الشعور الوطني والولاء لعموم أفراد الشعب.

يعد الإفصاح من المبادئ الأساسية التي أشارت إليها المعايير المحاسبية الدولية وكذلك العراقية بمثابة تطوير الأسس والقواعد المعتمدة في التدقيق والتي أشارت إليها مبادئ الحوكمة وهو ما يتعلق بالإعلان عن نتائج أعمال بشكل عام فضلا عن إعلان الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بشكل واضح ودقيق والتي تصب في المحصلة النهائية باتجاه تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية العليا حيث أن من المبادئ الرئيسي الذي يجب الاتفاق عليه والعمل لتحقيقه هو (مبدأ الشعب أولا) ويمكن تحقيق ذلك من خلال إعلان البيانات المالية والمركز المالي لتلك المؤسسات وفي أوقاتها المحددة بالإضافة إلى المؤشرات الإحصائية الأخرى وحسب خصوصية كل نشاط وبما يؤدي إلى تكوين صورة واضحة لدى المعنيين والمهتمين بخصوص تلك المؤسسات. كما يستوجب هذا الاتجاه أيضا الإفصاح عن جميع المزايا العينية والنقدية التي يتمتع بها القائمون على الإدارة في تلك المنظمات ومدى تطور المركز المالي لهم بالإضافة إلى المخاطر التي قد تتعرض لها أعمال المنظمة أيضا بالإفصاح عن الإجراءات والهياكل التي اعتمدها للسير بخطى واضحة وثابتة باتجاه تطبيق متطلبات الحوكمة وللمرحلة التي تم الوصول إليها.

أما الشفافية فهي تضمن اطلاع الشعب على كافة المعلومات والوثائق الخاصة بعمل أجهزة الدولة بما ينمي فرصة جديدة لتكوين صورة واضحة عن عملها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومما تجدر الإشارة إليه أن الإفصاح والشفافية لا تشمل كافة المعلومات عن المؤسسات والعاملين فيها.

2.2- دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري

يعد الفساد الإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الخاصة والعممة بوجه التحديد.

ويتمثل الفساد الإداري بالمكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع، والتي سبق وان أشرنا إليها، ويترتب عليها تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، مما يضعف قدرها على التنافس والبقاء، وبالتالي تأكل رأس المال. وبدلاً من أن تكون هذه الشركات أحد محركات الاقتصاد وعامل من عوامل النمو، تصبح عبئاً على الاقتصاد الوطني يتحمله المجتمع بأسره. وتؤدي حوكمة الشركات دوراً مهماً في معالجة المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات، والتي من أبرزها مشكلة الفساد الإداري، وذلك من خلال مجموعة الآليات صنفها كل من Impavido et Hess إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية سيتم تناولها بشكل مختصر وكما يأتي¹⁰:

1.2.2- الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي:

دور كل من Impavido et Hess إن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ إنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائه، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة ولكي تكون هذه المجالس فعالاً ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم

¹⁰ سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مصر، الاسكندرية، دار الجامعة، 2005، ص 135.

باختيار الإدارة العليا، فضلاً عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك. وكي يتمكن مجلس الإدارة عن القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل مجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس بالتالي فالمجلس هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة.

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

ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبير كما تم ذكره. ففي الولايات المتحدة الأمريكية تم إصدار قانون Sarbanse Oxley Act في سنة 2002، الذي ألم بجميع الشركات بتشكيل لجنة التدقيق لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل، وذلك م خلال دورها في عملية إعداد القوائم المالية وكذلك في زيادة استقلالية كل من المدقق الداخلي والخارجي وبالتالي فقد إنشأ القانون جهازاً جديداً للإشراف وتنظيم المراجعين ووجد قوانين خاصة بمسؤولية الشركة.

أما في المملكة المتحدة فقد صدر عدداً من التوصيات بتشكيل هذه اللجنة، من أبرزها تقرير Smith Report في سنة 2003، الذي تضمن العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسؤوليات لجنة التدقيق وكيفية الإفصاح عن هذه المسؤوليات في التقارير السنوية للشركات.

و تجدر الإشارة إلى أنه هناك العديد من الدول الأخرى مثل كندا، وفرنسا، وألمانيا، وماليزيا وسنغافورة قد ظهر فيها مفهوم هذه اللجنة منذ سنوات عديدة، وتطور هذا المفهوم بعد صدور العديد من التوصيات والمقترحات لحل المشكلات التي تواجهها هذه اللجنة في الواقع العملي، وبالشكل الذي أصبحت هذه اللجان في الوقت الحاضر أداة هامة من أدوات حوكمة الشركات.

و عن تشكيل لجنة التدقيق في الشركات المملوكة للدولة، فإنها على وفق المعلومات التي توفرت للباحث قد ظهرت الدعوة إليها لأول مرة في توصيات تقرير King Report في جنوب إفريقيا في سنة 1994 وتلا

ذلك صدور العديد من التوصيات لتأليف مثل هذه اللجنة في العديد من الدول وقبل التطرق إلى أهمية اللجنة والواجبات التي تقوم بها، لا بد من الإشارة إلى المقصود بها. ونظرا لتعدد التعاريف في أدبيات التدقيق لهذه اللجنة، سوف يكتفي الباحث بإيراد تعريفين أحدهما لإحدى الهيئات المهنية والآخر لأحد الباحثين.

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

كما عرفها ميخائيل أشرف حنا بأنها " لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة، تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين، ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدققون الداخليون والخارجيون إذا اقتضى الأمر ذلك، وتفوض ويتضح لنا من خلال التعاريف السابقة أنه يتم تعريف هذه اللجنة في ضوء عضويتها ومسؤولياتها، وإنها تتميز بأنها منبثقة عن مجلس الإدارة وتقتصر عضويتها على أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، والذين تتوافر لديهم الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والتدقيق، وتتعلق عمليات إعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، وكذلك مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات من قبل إدارة الشركة.

❖ وظائف ومهام لجنة التدقيق: تقوم لجنة التدقيق بالعديد من المهام والوظائف نوجزها في مايلي:

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة.
- التوصية تعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي.
- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها.
- المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق.
- المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها.
- الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الاجراءات اللازمة.
- القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة.

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

❖ **وظائف لجنة المكافآت وواجباتها:** تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لذا فإن Mintz حدد تلك الواجبات بما يأتي:

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

- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.

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

❖ **مهام وواجبات لجنة التعيينات:**

- أن تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.
- يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.

- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار.

- إعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين

- على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية عن الشركة.

➤ **التدقيق الداخلي:** تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة. حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها المصدقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري. وفي هذا السياق يرى Archambaul إن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير. وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها، يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها.

و في هذا الاتجاه يؤكد Cohen et al. على انه يتم تقوية استقلالية هذه الوظيفة عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة، يضاف إلى ذلك يمكن أن تزداد فاعلية لجنة التدقيق الداخلي عندما تكون قادرة على توزيع ملاك التدقيق الداخلي للحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالشركة، مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية ونوعية السياسات المحاسبية المستخدمة.

2.2.2 - الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

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

➤ **منافسة (سوق المنتجات/الخدمات) و سوق العمل الإداري:** تعد منافسة سوق (المنتجات/الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، ويؤكد على هذه الأهمية كل من (Hess et Impavido) وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو أنها غير مؤهلة)، أنها سوف تفشل في منافسة، الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس. إذن إن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات تهدد سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني إن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مدبرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

➤ **الاندماجات والاستحواذات:** مما لا شك فيه أن الاندماجات والاستحواذات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، ويشير كل من (John et Kedia) إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى إن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال)، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج. هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه الشركات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنع قرارات الاستحواذ والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات كما أن عملية الاستحواذ ليس تأثير على الشركات المملوكة للدولة، وذلك لأنها يمكن أن تحصل في الشركات المساهمة الخاصة، وهي ليست موضوع الدراسة أما الاندماج فقد نص عليه قانون الشركات العامة، ألا أنه على حد علم الباحث لم يتم تفعيل هذه الآليات.

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

يمثل التدقيق الخارجي حجز الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والتزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام. ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على إن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات حوكمة في الإشراف، التبصر، والحكمة.

ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل البرامج والسياسات، العمليات والنتائج. وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة ولا إنجاز على دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات

الاستشارية وقد أكدت بعض المنظمات المهنية والهيئات التنظيمية على ضرورة أخذ وظيفة التدقيق الداخلي بنظر الاعتبار من المدقق الخارجي. فعلى سبيل المثال تطلب معيار التدقيق.

SAS No.65 الصادر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين من المدقق الخارجي أن يأخذ بعين الاعتبار وظيفة التدقيق الداخلي عند التخطيط لعملية التدقيق. أما معيار التدقيق SAS No78 فقد عرف وظيفة التدقيق الداخلي كمصدر للمراقبة يجب على المدقق الخارجي أن يأخذه بنظر الاعتبار عند تقييمه لنظام الرقابة الداخلية في الشركة.

➤ **التشريع والقوانين:** غالباً ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة.

لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية فاعلهم مع بعضهم. فعلى سبيل المثال مع إصدار قانون Sarbanes-Oxly Act في سنة 2002 أصبح بلا منازع هو القانون الفيدرالي درامياً فيما يتصل بحوكمة الشركات منذ صدور القوانين الأولية في الثلاثينات عن الأوراق المالية الأكبر متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادفة على المعاملات التي تخصهم في الشركة والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة كما أنط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادفة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق زبائنها بلجنة التدقيق.

➤ منظمة الشفافية العالمية

من خلال الدور الذي تلعبه في ممارسة ضغوطاً، من أجل محاربة الفساد الإداري في الدول، فمثلاً تضغط منظمة التجارة العالمية من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك، تمارس لجنة بازل ضغطاً من أجل ممارسة الحوكمة فيها.

و هكذا فإنه يتضح الدور الذي يمكن أن تلعبه آليات الحوكمة المختلفة في الحد من ظاهرة الفساد الإداري ومكافحة تفشيها.

آليات أخرى: إن تعد ظاهرة الفساد الإداري وإمكانية تغلغلها في كافة جوانب الحياة ونتيجة لآثارها السلبية على كافة مفاصل الحياة، فقد وضعت عدة آليات لمكافحة هذه الظاهرة ولعل من أهمها (2) هي:

1. المحاسبة: هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي يكون الموظفون الحكوميين ومسؤولين أمام رؤسائهم (الذين هم في الغالب يشغلون قمة الهرم في المؤسسة أي الوزراء ومن هم في مراتبهم) الذين يكونون مسؤولين بدورهم أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية.
2. المساءلة: هي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة، سواء كانوا منتخبين أو معينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحهم في تنفيذها، وحق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة (أعمال النواب والوزراء والموظفين العموميين) حتى يتم التأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف القانون لوظائفهم ومهامهم، وهو ما يشكل أساسا لاستمرار اكتسابهم للشرعية والدعم من الشعب.
3. الشفافية: هي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع الموظفين (المنتفعين من الخدمة أو مموليها) وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى غير الحكومية.
4. النزاهة: هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل، والبرغم من التقارب بين مفهومي الشفافية والنزاهة إلا أن الثاني يتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما يتصل الأول بتنظيم وإجراءات عملية.

و أن آليات مكافحة السابقة تشكل عناصر أساسية في استراتيجيه مكافحة الفساد الإداري وتمثل الإستراتيجية كافة الإجراءات التي تتخذ في المنظمة بهدف إحراز أداء أعلى، (15) كذلك وتعتبر الإستراتيجية نشاطا مستمرا يأخذ بنظر الاعتبار القيم الإدارية والبيئية. لذلك فأن أغلب مؤسسات مكافحة الفساد الإداري تضع إستراتيجية معينة حالات الفساد الموجود وتبني هذه الإستراتيجية على الشمولية والتكامل لمكافحة هذه الظاهرة. وينبغي الإشارة إلى أن القضاء على الفساد الإداري يتطلب صحوه ثقافية تبين مخاطره السياسية لمحاربة الفساد الإداري حتى يكون ذلك على مستوى الدولة والمجتمع أو على الأقل بأن لا تصطدم توجهات مكافحة الفساد الإداري مع السلطة السياسية .

3.2.2- مداخل معالجة الفساد الإداري

بما ان للفساد الإداري اثار كبيرة على الافراد والمنظمات والمجتمع، وبما ان الممارسات المنحرفة والفاسدة تعرقل وتعيق جهود التنمية فان هذه الظاهرة الخطيرة يجب ان تقف ازاءها بكل حزم وان تتضافر الجهود لغرض تحجيمها وتقليل اثارها السلبية، لذلك فاننا نرى ان الدعائم الاساسية للوقاية او معاجة هذه الظاهرة يجب ان تتركز على :

- ضرورة البدء باجتماعات ومحاربة حالات الفساد السياسي باعتباره مظهرا للفساد الكبير الذي يخفي وراءه حالات فساد اقتصادي واجتماعي ومؤسسي
- تعدد اشكال واصناف الفساد الاداري وكسرة اسبابه وتنوع ممارسيه الامر يتطلب معرفة هذه الجوانب لغرض وضع معالجة ناجحة له.
- انتقال حالات الفساد الاداري وممارسات الادارية المتلاحقة من الأساليب العشوائية المرتبكة الى الاساليب العلمية المنهجية المدروسة والمنظمة، 'ن هذه الحالة قد تعقد من طرق اكتشاف الفساد وملاحقتها قانونيا ومن ثم القضاء عليها . وذلك لكون العصابات المنظمة للفساد الاداري يمكن ان تستفيد من الثغرات القانونية على الصعيد المحلي والدولي
- شمولية ظاهرة الفساد حيث انها اصبحت ظاهرة تواجه مختلف الشعوب والامم والدول لذلك ينبغي تفعيل اليات دولية لمحاربة هذه الظاهرة، وقد تكون منظمة الشفافية الدولية واجراءات صندوق النقد الدولي والمنمة العالمية للتجارة احد الأذرع المهمة المساعدة في مكافحة الفساد الاداري على مستوى الدولي.
- وبصفة عامة هناك العديد من الاجراءات والخطوات والسياسات التي يمكن من خلالها مكافحة الفساد الاداري، ومن اهم هذه الاجراءات ما يلي:
- وضع عقوبة قاسية لمرتكبي الفساد بأشكاله المختلفة حتى يكون هناك رداع أمام باقي المفسدين
- تخفيض عدد القوانين واللوائح وتبسيط الإجراءات في كافة الوجدات الإدارية
- اللجوء الى الشفافية في كل الجهات الحكومية التي تتعامل مع الجمهور حتى لا يكون هناك مجالاً للرشوة
- إعطاء دور أكبر لمؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد
- تخيين مستويات الأجور والمداحيل خاصة للفئات التي تتعامل مع الجمهور من الموظفين العموميين
- تفعيل قواعد الديمقراطية والبعد عن الأسلوب الحكم المطلق
- تطوير نظم اختيار وتعيين وترقية الموظفين والتوصف الدقيق والعلمي للوائف

- التركيز على الجانب الأخلاقي وتفعيل القيم الدينية والروحية المرتبطة باستقامة الافراد والاتجاه نحو اعداد ميثاق اخلاقي لكل مهنة¹¹.

¹¹حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، القاهرة، 2008.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التركيز على حقيقة أن الفساد الإداري ظاهرة أصبحت تهدد الأجهزة الإدارية، وقد أبرزنا أسباب هذه الظاهرة وكيفية معالجتها عن طريق دور آليات حوكمة الشركات حيث تعد حوكمة أهم آليات في معالجة ظاهرة الفساد، وأيضاً إلى بعض التجارب المحلية والدولية التي لها خبرة في هذا المجال، وتوصلنا إلى الفساد الإداري لا يكون في هذر المال العام بل بالخلل الذي يصيب أخلاقيات العمل وقيم المجتمع لتضعف المؤسسات ويتراجع أداؤها، والمشكلة تكون أكبر واعتقد عندما ترتبط حياة قطاعات كبيرة من المجتمع بدخول سرية مصدرها الفساد يتم على ضوءها ترتيب حياتهم اليومية من سكن وتعليم وعلاج لأنه من الصعب على هذه الفئة المادية ترتيب حياتها على أساس الدخل الحقيقية. ولمعالجة الفساد الإداري في الجزائر نقترح ما يلي:

- 1- العمل على وضع سياسة وطنية للأجور والمرتبات تراعي الاحتياجات المعيشية للموظفين وأسرتهم، وكذا نوع وطبيعة العمل والحاجة للادخار لمواجهة الاحتياجات المستقبلية ومراعاة التغيير في تكاليف المعيشة.
- 2- القضاء على البطالة المقنعة والازدواج الوظيفي من خلال التحديد الدقيق لواجبات كل وظيفة وشروط شغلها، من خلال إيجاد فرص عمل عبر تشجيع وتطوير الاستثمار الحقيقي في كافة المجالات.
- 3- استكمال البنية القانونية والإدارية للدولة، ووضع القوانين موضع التنفيذ، والمراجعة الدورية لها بحيث يتم تصحيح أية اختلالات تظهر.
- 4- إنشاء جهاز الرقابة الإدارية.
- 5- اعتماد التعيين في الوظائف العمومية على مبدأ الكفاءة والخبرة والمؤهلات، والابتعاد عن المحسوبية.
- 6- إعادة الاعتبار للعلاوة السنوية التي تمنح للموظف بحيث تحفز على إنجاز عمله بالشكل المطلوب والالتزام بالدوام وبذل المزيد من الجهد وتشجيع على الابتكار وتطوير العمل.

خاتمة

إن من أبرز ادوار الحوكمة هو التقليل من مخاطر الفساد الإداري ويتمثل ذلك في كسب منافع ومزايا شخصية من خلال طرق غير مشروعة ما كان يمكن الحصول عليها بالطرق المشروعة، ويظهر ذلك من خلال استعمال: الرشوة، الغش، الوساطة،... وتساهم الحوكمة من التقليل من مخاطر الفساد الإداري من خلال مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، منافسة المنتجات والخدمات والتدقيق الخارجي.

كما تظل مشكلة الفساد من أخطر المشاكل التي تعوق النمو الاقتصادي، وتشوه المنافسة، وتضعف سيادة القانون والحوكمة الفعالة. وتعد الرشوة واحدة من أكثر أشكال الفساد شيوعا والتي من الممكن أن تصبح في غاية الضرر لو تأصلت في النظم السياسية والاقتصادية للدول، لذا يجب أن تصبح محاربة الفساد، وبالأخص الرشوة، جزءاً أساسياً من معالجة لمشاكل استدامة الحوكمة ونمو الاقتصاد. وبينما يدمر الفساد الحوكمة الرشيدة، فإنه بدوره يكون نتاج الحوكمة الضعيفة، وهكذا يتوطد الفساد ويتحول إلى دائرة مفرغة من نقص الشفافية والمساءلة والعدالة والمسؤولية في صنع القرار. و من خلال ما سبق يمكن اقتراح بعض التوصيات التي نوجزها فيما يلي:

- يجب خلق ثقافة المساءلة على جميع مستويات المسؤولية.

- تحسين الشفافية في ادارة الأعمال الحكومية.

- تحسين أداء الإدارة العامة.

- تعزيز سيادة القانون.

- تعزيز مشاركة المواطنين و التمتع المدني في الحكم.

- تعزيز العدالة و ادراجها في ادارة الأعمال العمومية.

- تحسين الرؤيا الإستراتيجية.

-
- تفعيل الأدوات الرقابية المختلفة انطلاقاً من الرقابة الذاتية إلى رقابة مختلف الأجهزة المنتخبة. لا بد من الاهتمام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات باعتبارها جزء مهم من محاصرة الفساد.
- ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة، وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة لذا يجب إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات و التي تؤدي إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

- الكتب:

- جون سوليفان وآخرون، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الدولية، واشنطن، 2003.
- حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، القاهرة، 2008.
- حمدي عبد العظيم : " عولمة الفساد وفساد العولمة"، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى ،الإسكندرية، مصر، 2008.
- خضير يحسن أحمد، حوكمة الشركات (كيف يتم تفعيل أدوات الرقابة الضميرية) ، مصر ، مجموعة النيل العربية، 2005.
- سليمان محمد مصطفى ، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الاداري ، مصر ، الاسكندرية ، دار الجامعية، 2005.
- طارق عبد العادل حماد، حوكمة الشركات، دارالجامعية للنشر، مصر، 2009.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، ط03، مصر، 2007.
- عبد الحكيم مصطفى الشرقاوي، التهرب الضريبي والاقتصاد الأسود، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- عدنان محمد الضمور، الفساد الإداري و المالي كأحد محددات العنف في المجتمع، دار الجامد للنشر و التوزيع ، الاردن، عمان ، ط1، 2014.
- عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها (مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، 2007.

- محمد طارق يوسف ، الافصح و الشفافية كاحد مبادئ حوكمة الشركات و مدى ارتباطها بالمعايير المحاسبية ، منشورات العربية للتنمية الادارية ، مصر ، 2007.

- محمد مصطفى سليمان ، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الاداري، دراسة مقارنة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2009.

- هاشم الشمري، اثار الفتلي، الفساد الاداري و المالي و اثاره الاقتصادية و الاجتماعية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن -عمان، ط1، 2001.

- المذكرات:

- سمية براهيمى ، ميادة بلعايش، مساهمة المراجعة الجبائية في مكافحة الغش و التهرب الضريبي لتفعيل مبادئ حوكمة الشركات، ص253. لا توجد سنة.

- صبيحة برزان العبيدي، دور مبادئ التحكم المؤسسي في تخفيض ممارسات المحاسبة الإبداعية وتحقيق التوافق بين مصالح أطراف الوكالة، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008.

- المحاضرات:

د.ولد محمد عيسى محمد محمود، محاضرة حوكمة الشركات، اليوم 16.02.2015، ساعة 09:30

- المداخلات:

- صبايحي نوال ، مؤتمر دولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل المؤسسات و الاقتصاديات ،عنوان المداخلة : واقع الحوكمة في الدول المختارة -مع التركيز على تجربة الجزائرية. لا توجد سنة.

- عز الدين بن تريكي، منصف شرقي، حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي و الاداري ، مداخلة ضمن ملتقى حول: الفساد الاداري ، اسبابه، اثاره طرق مكافحته. يومي 6-7 ماي 2012.

- قبائلي امال، مداخلة حول الفساد الاداري و دوره في تفشي البطالة، لا توجد سنة.

- كمال بوعظم، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة 18-19 نوفمبر، 2009.

- المجالات:

- علي العيادي، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر، مشرة دورية للشرق الأوسط وشمال افريقيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21، 2011.

- عادل بن أحمد الشلفان : الفساد الإداري في المؤسسات العامة- المشكلة والحل-، المجلد 25، العددان الأول والثاني،يناير و يوليو2003، كلية التجارة، جامعة الزقازيق

2- المراجع باللغة الفرنسية:

- الكتب:

Perze.R, *La gouvernance de l'entreprise* , edition la découverte, paris, 2003,p15.

- المواقع الالكترونية:

- الفساد الاداري- المالي على الموقع الالكتروني: <http://iefpedia.com/.../pdf>. تاريخ الاطلاع : 2015/03/05

- <http://.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm>

- <http://www.hawkama/poste.com> تاريخ الاطلاع 2015/04/07.

- حوكمة الشركات - بيئة الاعمال الدولية ، من الموقع الالكتروني:

يشوري عبد الرحمن، الفساد و السلطة، <http://www.ahewar.org>، تاريخ الزيارة 2015/04/05

- عيتاي أحمد ، حوكمة الشركات...مسيرة الشفافية نحو العالمية ، مقالة في في جريدة صدى ،

eliaskattar@albaladonline.com، تاريخ الاطلاع 2015/04/30.