جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة : علوم التسيير تخصص: تسيير استراتيجي

الحوكمة و محاربة الفساد

مقدمة من طرف الطالبة: بن كردة صبرينة تحت اشراف الأستاذ: بوزيان العربي

أعضاء اللجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	عن الجامعة
د/خليفة الحاج	أستاذ محاضر أ	رئيسا	عبد الحميد ابن باديس
أ/ بوزيان العربي	أستاذ مساعد أ	مقررا	عبد الحميد ابن باديس
د/ بن نامة فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر ب	مناقشا	عبد الحميد ابن باديس

السنة الجامعية 2019-2020

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أبي وإلى أمي الغالية أطال الله في عمرهما

إلى اخوتي واخواتي وإلى جميع أهلي إلى كل الأصدقاء والأحباب

إلى جميع أساتذة وطلبة السنة الثانية ماستر

دفعة 2020 جامعة مستغانم

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وهبنا نعمة العقل سبحانه والشكر له على كل نعمه وفضله وكرمه، تبارك الله ذو الجلال والإكرام

نتقدم بالتشكرات الخالصة إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد ونخص بالذكر:

الأستاذ المشرف " بوزيان العربي"

الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والتقدير

ولا يفوتني في الأخير أن أقدم بتهاني الى كافة الطلبة المتخرجين دفعة تسيير استراتيجي

نتمنى لهم حياة موفقة بإذن الله.

فهرس المحتويات

الإهداء I

شكر وعرفان II

فهر س المحتويات III

قائمة الأشكال V

قائمة الجداول V

الملخص VI

المقدمة العامــة 01

الفصل الأول : الاطار النظري لحوكمة المؤسسات

تمهيد 05

المبحث الأول : مدخل الى حوكمة المؤسسات 06

المطلب الأول : مفهوم الحوكمة و مقاربة تعاريفها 06

المطلب الثاني : نشاة و تطور الحوكمة 10

المطلب الثالث : أهداف الحوكمة و أهميتها 13

المبحث الثاني : أسسيات حول حوكمة المؤسسات 18

المطلب الأول : مبادئ الحوكمة و خصائصها 18

المطلب الثاني : محددات ، معايير و ركائز الحوكمة 23

المطلب الثالث : النماذج ، الأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات و الأطراف المعنية بتطبيق مبادئ الحوكمة 26

المبحث الثالث : أثر الحوكمة في المؤسسات المصرفية 36

المطلب الأول : عناصر الحوكمة في المؤسسات المصرفية.....36

المطلب الثاني : أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية.....37

المطلب الثالث : معوقات الحوكمة والاقتراحات المساعدة لتطبيقها.....38

خلاصة الفصل.....41

الفصل الثاني : الاطار النظري للفساد و مكافحته

تمهيد.....43

المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للفساد.....44

المطلب الأول: مفهوم الفساد و صعوبات التعريف به ومقاربة تعاريفه.....44

المطلب الثاني: مراحل تطور الفساد.....50

المطلب الثالث : أسباب الفساد و أنواعه.....53

المبحث الثاني : مظاهر الفساد و انعكاساته.....59

المطلب الأول : مظاهر الفساد المالي والاداري.....59

المطلب الثاني : أنواع الفساد.....59

المطلب الثالث : انعكاسات الفساد و آثاره.....62

المبحث الثالث : اعتماد الحوكمة لمحاربة الفساد.....63

المطلب الأول : سبل و آليات الحوكمة المعتمدة لمكافحة الفساد.....63

المطلب الثاني : أهم المنظمات الدولية و الهيئات الوطنية في مكافحة الفساد.....66

المطلب الثالث : لجنة بازل للرقابة المصرفية.....70

خلاصة الفصل.....73

الخاتمة العامة

قائمة المصادروالمراجع

قائمة الأشكال والجداول

1-قائمة الأشكال

الشكل رقم (1-1)	أهداف حوكمة المؤسسات	15
الشكل رقم (1-2)	الاستفادة من عمليات حوكمة المؤسسات	16
الشكل رقم (1-3)	مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية	22
الشكل رقم (1-4)	محددات حوكمة اشركات	24
الشكل رقم (1-5)	معايير حوكمة المؤسسات	26
الشكل رقم (1-6)	يوضح الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	35

2-قائمة الجداول :

الجدول رقم (1-1)	ملخص تأريخي لحوكمة المؤسسات	12

الملخص

يعد تعزيز الحوكمة و محاربة الفساد عنصران مرتبطان ببعضهما ارتباطا وثيقا فمن أهم خصائص الحوكمة أنها تضم آليات محاربة الفساد والسلوك الفاسد ،كون تطبيق مفاهيمها يعتبر من أهم المواضيع في الشركات الإقليمية والدولية ,حيث ازداد الاهتمام بهذا الاتجاه خلال السنوات الأخيرة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء خاصة بعد ظهور سلسلة الأزمات المالية والتي فجرها الفساد الإداري والمالي لكثير من الشركات ، التي نجم عنها تكبد العديد من المساهمين خسائر مادية فادحة، الأمر الذي دفع أغلبية المستثمرين للبحث عن الشركات التي تطبق مفهوم الحوكمة وازدادت وتيرة هذا التوجه خاصة بعد سيطرة النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة الأمر الذي جعل من عنصر الرقابة والخبرة والمهارة والشفافية ركائز أساسية يجب أن تقوم عليها الشركات الاقتصادية لمحاربة ظاهرة الفساد.

الكلمات المفتاحية :الحوكمة، آليات الحوكمة، الفساد.

Résumé :

Le renforcement de la gouvernance et la lutte contre la corruption sont deux éléments étroitement liés l'un à l'autre, et l'une des caractéristiques les plus importantes de la gouvernance est qu'elle comprend des mécanismes de lutte contre la corruption et les comportements corrompus, puisque l'application de ses concepts est l'un des problèmes les plus importants dans les entreprises régionales et internationales, car l'intérêt pour cette tendance s'est accru ces dernières années dans de nombreuses économies avancées et en développement. Les deux surtout après l'émergence d'une série de crises financières, déclenchées par la corruption administrative et financière de nombreuses entreprises, Ce qui a conduit de nombreux actionnaires à subir de lourdes pertes matérielles, ce qui a incité la majorité des investisseurs à rechercher des sociétés mettant en œuvre le concept de gouvernance. La transparence est un pilier fondamental sur lequel les entreprises économiques doivent lutter contre la corruption.

Mots clés: gouvernance, mécanismes de gouvernance, corruption.

Abstract :

Strengthening governance and fighting corruption are two closely interrelated elements, and one of the most important characteristics of governance is that it includes mechanisms to fight corruption and corrupt behavior, since the application of its concepts is one of the most important problems in regional and international companies, as interest in this trend has increased in recent years in many advanced and developing economies. Both especially after the emergence of a series of financial crises, triggered by the administrative and financial corruption of many companies, This has led many shareholders to incur heavy material losses, which has prompted the majority of investors to seek out companies that implement the concept of governance. Transparency is a fundamental pillar on which economic enterprises must fight against corruption.

Keywords : governance, governance mechanisms, corruption.

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تتمحور فكرة الحوكمة حول مجموعة القوانين و النظم والقرارات الهادفة الى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت إدارية او مالية حيث جاءت كرد فعل عما يسود المؤسسات من فساد اقتصادي و مالي ولتحقيق رقابة فعالة تحمي المصالح المشتركة للجميع في الشركة.

وتوصف الحوكمة بأنها منهج الإدارة الذي يمنح المؤسسة إجراءات وسياسات تحدد الأسلوب الأمثل الذي من خلاله تتم العمليات بكل وضوح وسلاسة، لغرض مكافحة الفساد الذي يعد ظاهرة من الظواهر الخطيرة التي تواجه الدول بصفة عامة وبالأخص الدول النامية ،مما أدى إلى وقوع ركود في عملية التنمية الاقتصادية في الآونة الأخيرة وذلك عقب الانهيارات والأزمات المالية العالمية وما انجر عليه من آثار وخيمة ومعيقة لعملية النمو والرقي بالاقتصاديات الوطنية ، وصنع إشكالية للوضع الطبيعي للمؤسسات الإدارية وانحراف ما هو معتاد وأساسي في إدراك التواصل التام مع سرعة ومرونة الأداء والشفافية في العمل ، في ظل هذه الظروف دعت الحاجة إلى وجود ضوابط تعمل على كبح هذه الظاهرة.

من هذا تسعى الحوكمة الى تحقيق خطواتها برفع كفاءة وشأن المؤسسات في كل المراحل التي تقوم بها، ووضع أنظمة مهمة تقلل من حدة الغش وتضارب المصالح، وسمو المصلحة العامة على مصالح الأشخاص المنتفعين، ودور الأنظمة الأخرى للرقابة على أداء تلك المؤسسات بما ينسجم مع ظروف ومجريات العمل المهني الصحيح للإدارة، والاستقلال من التأثيرات الجانبية التي قد تصبح عائقاً وسبباً غير مقبول على آلية التعاملات.

1- إشكالية البحث :

- **مـــا مـــدى مساهمـــة حوكـــمة الشركـــــات في مكافحـــة الفســـــــاد ؟**

و من هنا يمكن التطرق الى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مفهوم حوكمة المنظمات؟ وما هي أهم مبادئها؟
- ما هي أهم المزايا المتوقع اكتسابها من تطبيق الحوكمة في تسيير أمورالشركات المالية والإدارية؟
- ما مفهوم الفساد ؟و ما هي سبل مكافحته؟
- ما علاقة تطبيق قواعد حوكمة الشركات بالحد من ظاهرة الفساد ؟

2- الفرضيات:

يتطلب تحليل إشكالية الدراسة والإجابة على الأسئلة الفرعية اختبار صحة الفرضيات التالية :

- تساهم الحوكمة بقدرة و فعالية كبيرة في الحد من ظاهرة الفساد؛
- الأخذ بحوكمة الشركات هو ترف فكري وإداري لا داعي له، وليس مطلباً اقتصادياً واجتماعياً لا بد منه؛
- تطبيق الحوكمة في الشركات للحد من الفساد مسؤولية الجميع.

3-أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ-تتبع مفهوم تطبيق حوكمة الشركات واستعراض قواعده وأهدافه وأهميته ؛

ب-التعرف على مدى أهمية الالتزام بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة ؛

ت-تقييم أثر التزام الشركات بتطبيق قواعد الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه.

4- أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته من خطورة الظاهرة محل الدراسة و المتمثلة في الفساد الاقتصادي؛ الذي أصبح يمثل أكبر عائق أمام عملية التنمية في البلدان النامية، وسبب المشكلات والأزمات المالية والاقتصادية التي يشهدها العالم خلال السنوات الأخيرة، وبالتالي فدراسة هذا الموضوع من حيث محاولة إيجاد الحلول المناسبة لاستئصاله و الحد منه عن طريق إتباع آليات الحوكمة يعد أمرا بغاية الأهمية ، ومطلبا ضروريا لتحقيق التنمية.

5-منهج البحث:

من اجل دراسة إشكالية موضوع البحث، تحليل أبعادها، جوانبها، نتائجها والإجابة على التساؤلات واثبات صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على:

- المنهج الوصفي التحليلي : من خلال الدارسة النظرية لمفهوم الحوكمة و الفساد لإبراز أهم المفاهيم والمبادئ والقواعد، والأبعاد والمحددات ...الخ
- المنهج الاستنباطي : وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة والكتب والدوريات والمؤتمرات والاطلاع على الإنترنت واستنتاج العلاقة والتوافق بين مبادئ الحوكمة و محاربة الفساد.
- المنهج الاستقرائي : من خلال دارسة حالة عن كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة و محاربة الفساد لبنك التنمية المحلية وكالة مستغانم والتوصل إلى نتائج البحث وتوصياته.

6 - حدود الدارسة

تتمثل حدود هذه الدارسة فيما يلي:

حدود نظرية : توضيح دور حوكمة المؤسسات في مكافحة الفساد ,بالاستعانة بالدراسات السابقة و الكتب والمراجع المختلفة لتسليط الضوء على هذين المفهومين.

حدود مكانية : تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة أولا في الجزائر بصفة عامة من خلال ذكر أهم القوانين التي تم إصدارها بهدف تبني معايير لجنة بازل وكذلك من اجل تهيئة إطار مناسب لتطبيق قواعد الحوكمة و محاربة

الفساد في مختلف البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية ، وثانيا في ولاية مستغانم على مستوى وكالة بنك التنمية المحلية وهذا في الفصل التطبيقي.

مبررات اختيار الموضوع :

الدوافع الشخصية:

. هناك دافع شخصي لاختيار الموضوع يتثمل هذا الدافع في رغبتي في الاستطلاع عن المواضيع حديثة النشأة والتي تلقى إهتماماً بالغاً.

الدوافع الموضوعية:

. الاهتمام البالغ الذي توليه الدول لتطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين مستوى الادارات و المنظمات.

. المشاكل والصعوبات التي تعاني منها الإدارات دفعها إلى تبني إصلاحات جديدة من شانها زيادة فعالية الأداء.

الفصل الأول:

الاطار النظري لحوكمة المؤسسات

تمهيد

حظي مصطلح حوكمة الشركات باهتمام العديد من الأكاديميين والباحثين والمحللين والممارسين، حيث ارتبط بالفضائح و الانهيارات المالية، هذه الأخيرة أدت بدورها الى ظروف غير مستقرة واضطرابات وفوضى وتذبذبات اجتاحت العديد من أسواق المال العالمية، وألقت عليها بظلال من الشكوك وألوان من القلق وعدم الثقة، لتطرح معها المزيد من التساؤلات الحائرة حول مدى مصداقية المعلومات المفصح عنها من قبل الشركات، ومدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

من هنا برزت جهود العديد من الجهات كصندوق النقد والبنك الدوليين لتبني اتجاه جديد لتحقيق الإصلاحات الهيكلية، اعتمادا على مجموعة من الإجراءات لتقييم برامج الإصلاح الاقتصادي، ليلوح في الأفق مصطلح الحوكمة كمدخل للرقابة، يضمن تحقيق الإفصاح والشفافية والمساءلة، بما يضمن حماية رؤوس الأموال في الشركات والأسواق.

المبحث الاول : مدخل إلى حوكمة المؤسسات

المطلب الاول : مفهوم الحوكمة ومقاربة تعاريفها

مفهوم حوكمة المؤسسات :

تعددت التعاريف بتعدد المهتمين بالمصطلح وانتماءاتهم السياسية والثقافية و الاقتصادية و الاجتماعية ،وبتعدد الاهتمامات وتداخلها للمصطلح نفسه، وما سنورده من التعاريف يبقى على سبيل المثال وليس الحصر.

الفرع الاول : المفهوم اللغوي للحوكمة

إن مصطلح الحوكمة حديث في اللغة العربية، فبعد عدة محاولات ومشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية و الاقتصاديين و القانونيين المهتمين بهذا الموضوع تم اقتراح مصطلح حوكمة المؤسسات [1]،ويعني هذا المصطلح عملية التحكم و السيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التكم أو المزيد من التدخل و السيطرة ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام مراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيمها للشفافية و الموضوعية و المسؤولية[2].

و الحوكمة كمفهوم يتضمن العديد من الجوانب كمايلي :

أ- **الحكمة** : وما تقتضيه من التوجيه و الارشاد.

ب- **الحكم :** وما يقتضيه من السيطرة على الامور بوضع الضوابط و القيود التي تتحكم في السلوك .

ج- **الاحتكام** : وما يقتضيه من الرجوع إلى المرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من تجارب سابقة .

د- **التحاكم :** طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة بمصالح المساهمين .

الفرع الثاني : المفهوم الاصطلاحي لحوكمة المؤسسات

تعددت تعريفات حوكمة المؤسسات بتعدد كتابها واختلاف وجهات نظرهم وذلك لتداخل هذا المفهوم في العديد من الامور التنظيمية و الاقتصادية و المالية و الاجتماعية للمؤسسات ونظرا لارتباطه بمجموعة من الاطراف وهي المساهمين و الادارة ومجلس الادارة و الفئات المختلفة من أصحاب المصالح.

[1] - نرمين ابو العطار حوكمة المؤسسات ... سبيل التقدم مع القاء الضوء على التجربة المصرية، اصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الامريكية ،واشنطن، 2003، ص 2.

[2] - عدنان بن حيدر درويش حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة، اتحاد المصارف العربية ،2007،ص13.

تعريف أبرز المؤسسات و الهيئات الدولية لمفهوم الحوكمة :

توجد عدة تعاريف لمصطلح الحوكمة، وتثير هذه التعاريف الجدل حول طبيعة ومحتوى هذا المفهوم، ولعل انتشار هذا المصطلح وتداوله هو انعكاس لأهميته في دفع عجلة التنمية المفهوم و النهوض باقتصاديات الدول، غير أن التعاريف التي قيلت وتقال عن مدلول الحوكمة أثبتت تباين وجهات النظر حول محتوى مضمون الحوكمة حيث تعتبر مخلفات الازمة الاقتصادية لسنة 1986 مفسرا للدور الفعال للمؤسسات المالية الدولية في إحياء وبعث مفهوم الحوكمة للدور الذي تلعبه هذه المؤسسات وتدخلاتها المتزايدة في تحديد السياسات التنموية للدول النامية[1] ،واصفين الازمة في تلك الدول بأزمة حكم حيث أرجع الخبراء السبب في عدم نجاح سياسات الاصلاح الاقتصادي و التكييف الهيكلي للمنطقة إلى فشل في تنفيذ السياسات وليس إلى السياسات نفسها أكثر جرأة من المؤسسات المالية ذهب الدولي للعلوم الادارية على اعتبار مجرد عملية إدارية ينظر إليها من جانب التسيير الاقتصادي وسيتم التفصيل في مختلف التعاريف التنموية الاقتصادية لأبرز المؤسسات و الهيئات الدولية حسب الاتي :

تعريف البنك العالمي للحوكمة :

يعرف البنك العالمي للحوكمة على أنها الطريقة التي تمارس بها الحكم في تسيير وإدارة اقتصاد بلد ما و الموارد الاقتصادية، إذ يعبر البنك العالمي للحوكمة نمطا لممارسة السلطة وتسيير شؤون العامة[2]، إذ شكل اهتمام البنك العالمي بإشكالية ترشيد الحكم تحولا نوعيا في نظرته للسياسات و البرامج التنموية فهو تحولا من التركيز على الجوانب لتقنية للتنمية إلى التركيز على الجوانب المؤسساتية وإدراجها في السياسات و البرامج التنموية و الاصلاحات الاقتصادية[3]، كما جاء في التقرير السنوي للبنك العالمي 1992 تحت عنوان good gouvernance and development حيث أعطى للمفهوم مكانة هامة في أوساط المؤسسات الدولية، كما ركز على دول الجنوب المعنية بتطبيق محتوى ومضمون الحكم الراشد، في حين أن هذه الاخيرة اكتفت باعتماد بعض المصطلحات كإصلاح الدولة، التحول الديمقراطي، إصلاح الانظمة ...إلخ، و التي لم يتم تكريسها بل بقيت مجرد شعرات تردد في الخطابات السياسية[4]، وعلى هذا الاساس نستشق أن البنك العالمي اعتمد في تعريفه لمدلول الحوكمة على طبيعة الانظمة السياسية التي ترسم السياسات الاقتصادية فالسلطة التي تمارس مهامها بحسن تسيير الموارد الاقتصادية و الاجتماعية لتحقيق تنمية هي حكومية تستعمل مسؤوليتها وتسعى إلى إعادة بناء أجهزتها بإتباع سياسة التخطيط وحسن التسيير [5].

[1] - إمنصوران سهيلة، الفساد الاقتصادي وإشكالية الحكم الراشد وعلاقتهما بالنمو الاقتصادي : دراسة اقتصادية تحليلية حالة الجزائر ،مذكرة ماجيستر ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،قسم العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر 2005،ص 97-98.

[2] - بن صايم بونوار، الفساد السياسي و الحكم الراشد: دراسة في الاطر المنهجية و النظرية ' مجلة العلوم القانونية و الادارية العدد 5 ،كلية الحقوق ،جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان ،2007،ص 15.

[3] - إمنصوران سيلة، مرجع سابق، ص98-99

[4] - قلاتي عبد الكريم، الاستقرارالسياسي وعلاقته بالحكم الراشد و التنمية المستدامة " مجلة الفكر البرلماني ،عدد 23 ،2009،ص54.

[5] Haut conseil de la coopération internationale, les non-dits de la bonne gouvernance Edition Karthala, Paris, P.80.

إن البنك العالمي كونه مؤسسة اقتصادية بحتة للحوكمة من الزاوية الاقتصادية و التنموية متجاهلا الجوانب الثقافية و السياسية لمسألة الحوكمة، كما أن مفهوم الحوكمة من منظور البنك العالمي أعطى لها مفهوم واسع المحتوى و المضمون دون تحديد طرق التسيير وأساليب استعمالها سواء في القطاع العام أو الخاص

تعريف لجنة الحوكمة العالمية: Commute on Global Governance

تبنت لجنة الحوكمة العالمية مفهوم الحوكمة في تقرير صدر عنها عام 1995 تحت عنوان **"الحكم العالمي أو الكوني "** حيث عرفت الحكم الراشد على أنه " مجموع الطرق التي يستعملها الافراد و المؤسسات العامة والخاصة لشؤونهم المشتركة ،كما أنها عملية متواصلة يمكن من خلالها تنسيق المصالح المتضاربة و المختلفة واتخاذ العمل الشراكي و يتضمن المؤسسات الرسمية و النظم المدعمة لتقوية الالتزام وكذا الشركات والمؤسسات غير الرسمية التي اتفقت عليها الشعوب لخدمة مصالحها[1] .

فالحوكمة من منظور لجنة الحوكمة العالمية تتمثل في العمل التشاركي الذي يجمع أطراف متعددة، المؤسسات الرسمية بمفهوم القطاع العام ،و المؤسسات غير الرسمية المتمثلة في القطاع الخاص، وكذا إشراك منظمات المجتمع المدني في إعداد السياسات و البرامج التنموية ،كما ازداد اهتمام المؤسسات والهيئات الدولية الحكومية لتوحد أهداف الشعوب وتطلعاتهم [2].

غير أن الحوكمة التي تنادي بها لجنة الحوكمة العالمية ما هي إلا وسيلة لتمرير قيم ومبادئ الليبرالية الجديدة التي تستهدف اقتصاديات دول الجنوب ،في حين أن الحوكمة تتأقلم مع التسيير الحسن للمؤسسات الخاصة و التقاليد العامة ،فهي همزة وصل بين ثقافة التسيير و الديمقراطية الحديثة[3] .

تعريف المعهد الدولي للعلوم الادارية للحوكمة : International Institute of administrative sciences

ينظر المعهد الدولي للعلوم الادارية للحوكمة على انها العملية التي بواسطتها يمارس أعضاء المجتمع السلطة و الحكم وقدرة التأثير السياسي بالمساهمة في رسم السياسات واتخاذ القرارات التي تهم الحياة العامة الاقتصادية و التنمية الاجتماعية .

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن المعهد الدولي للعلوم الادارية حصر مدلول الحوكمة في أنها مجرد عملية إدارية لممارسة السلطة واتخاذ القرارات التي تهتم بالتسيير الاقتصادي و السياسات الاقتصادية التنموية، كما يؤكد دور المجتمع ومساهمته في رسم هذه السياسات وأعدادها [4]، غير أن هذا التعريف ارتكز على

[1] REVEL Claude, La gouvernance mondiale a commencé, édition Ellipse, paris,2006,P.P. 20-23

[2] DEJAMMET Alain,l'archipel de la gouvernance mondiale, Dalloz,Belgique, 2012,P.P? 10-12.

[3] MORVAN François " Les aspects majeurs de la nouvelle gouvernance financière" Réforme des finances publiques démocratiques et bonne gouvernance actes de la lere université de printemps de finances de groupement européen de recherches en finances publiques (GERFIP), france, 2004.P124.

[4] - إمنصوران سيلة، مرجع سابق، ص101.

الجانب الاداري و التقني متجاهلا دور المؤسسات السياسية في إصلاح أنظمتها ومواكبة مقتضيات الديمقراطية كما تسعى غلى تضييق مساحة ممارسة الفساد باعتبار أن المؤسسات العالمية في تقيمها للدول تعتمد على أقران الحكم الجيد وكذا مكافحة الفساد، بل أن التأكيد على الموضوعين (تطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد) يشكلان حجر الاساس في خطابات المؤسسات و الهيئات الدولية و التشديد على أخذ المسألتين بعين الاعتبار من طرف الدول[1] .

مقاربة تعريف الحوكمة : يمكن مقاربة كما يلي :

- هي مجموعة من القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة من ناحية، وحملة الاسهم وأصحاب المصالح أو الاطراف المرتبطة بالشركة من حملة السندات، العمال، الدائنين من ناحية أخرى [2].

- هي مجموعة من الاليات و الاجراءات و القوانين و النظم و القرارات التي تضمن كل من الانضباط و الشفافية و العدالة. وبالتالي تهدف إلى تحقيق الجودة و التميز في الاداء عن طريق تفعيل تصرفات ادارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الاطراف ذوي المصلحة و للمجتمع ككل[3].

- هي مجموعة من القوانين و النظم و القرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة و التميز في الاداء عن طريق اختيار الاساليب المناسبة و الفعالة لتحقيق خطط و أهداف الشركة ،وبمعنى أخر فإن الحوكمة تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الاطراف الاساسية التي تؤثر في الاداء كما يشمل مقومات تقوية الشركة على المدى البعيد وتحديد المسؤول و المسؤولية[4] .

- تعرف الهيئة المالية السعودية حوكمة الشركات بأنه ذلك النظام الذي يحدد من خلاله حقوق ومسؤوليات مختلف الاطراف كمجلس الادارة و المديرين و المساهمين وغيرهم من أصحاب في الشركة[5]

- هي أداة قانونية تقع على عاتقها مسؤولية التحكم بالعلاقات التنظيمية التي تربط بين الاطراف الاساسية المؤثرة في أداء الشركة ،وذلك من أجل تعظيم المنافع المتبادلة ومنع حالات التضارب في المصالح أو تخفيضها

---

[1] - عادل رزق " الادارة الراشيدة : الحكم الجيد و الحوكمة، اعمال الملتقى العربي الثاني حول الادارة الرشيدة و الاصلاح الاداري المال، المنعقد في القاهرة، مصر، 2008، ص 145-146.

[2] - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الاداري، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،2006،ص15.

[3] - مليود تومي وصورية كحول، نظام المعلوماتية المحاسبية كأداة لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات و الحد من الفساد المالي و الاداري، الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي 2012 ص 4.

[4] - عبد الرحمن بن عيسى، دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة الاسواق المالية (دراسة حالة تطبيقية) اطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير تخصص مالية ومحابة، جامعة يحي فارس -المدية الجزائر 2008-2009 ،ص35.

[5] - هيئة السوق المالية، المملكة العربية السعودية، حوكمة الشركات، ص 5. www.cma.org.sa

فيما بينهم ،ومن ثم فهي بمنزلة جهاز مناعة ذاتي يحصن الشركة المساهمة العامة من آفة الفساد و المحسوبية ومضاعفتها[1].

- تعرف منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية الحوكمة على أنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات التجارية و التحكم بها ،وتحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف أصحاب المصالح في الشركة، مثل مجلس الادارة و المدراء و المساهمين وغيرهم وتوضح القواعد و الاجراءات الخاصة باتخاذ القرارات حول شؤون الشركة[2]،أوفي مرجع أخر هي عبارة عن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها و المساهمين وأصحاب المصالح الاخرين التي توفر أطر وآليات لتحديد أهداف الشركة وطرق تنفيذها وآليات الرقابة على الاداء.

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الحوكمة هي عبارة عن مجموعة من النظم و الاليات و القواعد التي تنظم وتحدد العلاقات بين إدارة الشركة وملاكما و المساهمين فيما وذلك لتحسين الاداء و الكفاءة للشركات وكذلك تدعيم وتقوية الاسواق المالية وزيادة الشفافية و الافصاح فيها، وكذلك إزالة احتكار بعض المستثمرين داخل الاسواق المالية

المطلب الثاني : نشأة و تطور حوكمة المؤسسات

يعود لفظ الحوكمة "Governance" إلى كلمة إغريقية قديمة "Gubernare" تعني التوجيه ،والتي تعبر عن قدرة ربان السفينة الاغريقية ومهاراته في توجيه وقيادة السفينة وسط الامواج و الاعاصير و العواصف،وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ،ورعايته وحمايته للأمانات و البضائع التي في عهدته وإيصالها لأصحابها .

وتعود الإضاءات الاولى لهذا المصطلح في الادبيات الاقتصادية إلى عام 1776 عندما أكد أدم سميث في كتابة "ثروة الأمم الحاجة إلى فصل الملكية عن الادارة ثم عاد ليشير في عام 1838 إلى عدم فعالية الشركات المساهمة التي يسيرها أعوان غير مالكين الامر الذي يجعلهم لا يشعرون بالتحفيز في أداء مهامهم بالمستوى المرضي، ثم جاء كل من BERLE و Means سنة 1932 إلى مسألة العلاقة بين المالكين و المسيرين في الشركة،حيث أن الفصل بين الملكية و التسيير يؤدي إلى حالة تضارب في المصالح بين المساهمين و المسيرين

وقد قادت أبحاث جنس وماكلينغ Jensen & Meckling) إلى ظهور نظرية الوكالة (Agency theory) حيث بينا في مقال بعنوان :Theory of the firm: Managerail Behavior، "AGENCY Costs and Owership Structure ظاهمية مفهوم حوكمة المؤسسات وأبرزا أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل

[1] - فيصل محمود الشوارة قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة الفساد و الوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الاردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 25 العدد الثاني، 2009، ص8.

[2] - هيئة قطر للأسواق المالية، نظام حوكمة الشركات المدرجة في الاسواق التي تخضع لرقابة هيئة قطر للأوراق المالية، صادرة من مجلس إدارة الهيئة في اجتماعه الاول بتاريخ 27 يناير 2009 ص 3 www.qfma.org.qa

بين الملكية و الادارة وطرحا آليات عدة للتوفيق بين مصالح الادارة ومصالح الملاك وذلك لجعل الادارة تعمل بأفضل ما يمكن لصالح مالكي الشركة.

وفي سنة 1985،قامت خمس جمعيات مهنية بالولايات المتحدة الامريكية وعلى رأسها المعهد الامريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الادارية (the Commttee of Sposoring Organization-COSO-)و المعروفة باسم لجنة تريدي(treadway commission) ،وبعد دراسة أجرتها لجنة تريدواي لتحديد العوامل المسببة التي يمكن أن تؤدي إلى إعداد التقارير المالية الاحتيالية وإجراءات الحد منها، حيث أصدرت في أكتوبر1978 تقريرها النهائي

تقرير اللجنة الوطنية الخاصة (report of the National Commission on Fraudulent financial -Reporting) بالاحتيال و التضليل في التقارير المالية[1] وتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع الغش و التلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات[2]

وقد كان لبورصة لندن دور في تطور مفهوم حوكمة المؤسسات، حيث أصدرت لجنة كادبوري cadbury) (committee و التي تن تشكيلها سنة 1992 لوضع إطار لحوكمة المؤسسات باسم (cadbury best practice) من أجل زيادة ثقة المستشرين في عملية إعداد ومراجع القوائم المالية .

وفي 1999 أصدرت بالولايات المتحدة الامريكية كل من "New york Stock exchange-NYSE" و National Association of Securities Dealers-NASD" تقريرهما المعروف باسم "blue ribbon report" و الذي اهتم بفاعلية دور لجان المراجعة في الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات .

وقامت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) في عام 1999، بوضع مبادئ حوكمة المؤسسات Corporate Governance principales و التي تم تعديلها عام 2004، وهدفت المنظمة من وراء ذلك إلى مساعدة الدول في تطبيق السليم لمفهوم حوكمة المؤسسات، كما أنشئ معهد لهذا الغرض بكل من وتركيا سنة 2002، وبات الاهتمام كبيرا بحوكمة المؤسسات، خاصة عقب إفلاس العديد من الشركات جراء الازمات و الفضائح المالية لكبريات الشركات الامريكية في نهاية سنة 2001 فلتفادي تكرار تلك النكسات أتفق على ارساء قواعد ومبادئ حوكنة المؤسسات و المنظمات[3].

ومن خلال ما سبق نجد أن سلسلة الاحداث التي تلاحقت على مدار القرن الماضي، وحالات الفشل المؤسسي التي طالت الكثير من المؤسسات حول العالم، قد وضعت موضوع حوكمة المؤسسات على رأس اهتمامات المنظمات المهنية و المؤسسات العلمية، الامر الذي ساعد وبشكل كبير في تطور وانتشار مفهوم حول العالم،

[1] Joseph A grundfst, Max Beruffy, the treadway commission report: tow years later .prepared for the sixteenth annual securuities regulation institute the university of calfornia, san dieo, Janury 26.1989 p.2

[2] محمد مصطفى سليمان ،دور حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الاداري، دراسة الجامعة الاسكندارية ،مصر الطبعة الثانية 2009، ص 16.

[3] نجاة جمعان ،حوكمة الشركات: متطلباتها، مبادئها ،ونطاق تطبيقها ،كونسيت للإستشارات الاستثمارية، فيفري 2009 ص 4.

العالم وهذا بدوره ساعد الكثير من الدول وخاصة النامية منها، في تطوير نظمها القانونية و المالية والمحاسبية و الادارية .

والجدول الموالي يلخص تطوير مفهوم حوكمة المؤسسات من خلال التقارير الصادرة عن مختلف الهيئات في العالم .

الجدول رقم (1-1): ملخص تأريخي لحوكمة المؤسسات

السنة	الفعاليات	البلد
1931	بيرل ومنز ينشران عملهم " المؤسسة الحجيثة و الملكية الخاصة	المملكة المتحدة
1933	صدور أو تشريع لتنظيم سوق الاوراق المالية	المملكة المتحدة
1934	صدور قانون تفويض المسؤولية من أجل انقاد لجنة مراقبة البورصات	المملكة المتحدة
1968	الاتحاد الاوروبي يتبنى أول قانون توجيهي للمؤسسات	الاتحاد الاروبي
1987	صدور تقرير لجنة treadway بشأن في التقارير المالية ،و التأكيد على دور لجان المراجعة،ووضع إطار للرقابة الداخلية.	المملكة المتحدة
بداية التسعنيات	انهيار عدد من الامبراطوريات التجارية مثل max well وpolly peck مما دعا إلى تحسن ممارسات حوكمة المؤسسات	المملكة المتحدة
1992	لجنة كادبوري تنشر أول تقرير بعنوان الجوانب المالية في حوكمة المؤسسات	المملكة المتحدة
1994	نشر تقرير كنيغ KING يتضمن توصية باصلاح مجالس الادارة	جنوب افريقيا
1994	أصدرت بورصة توزنتو تقرير عنوانه " أين مان المديرون؟" يحث المؤسسات الكندية على تضمنين تقاريرهم السنوية مزيد من المعلومات المتصلة بأساليب ممارسة حوكمة المؤسسات.	كندا
1995/1994	نشر تقرير RUTTEMAN الرقابة الداخلية في التقارير المالية Greenbury مكافأت التنفيذيين وتقرير Hample حوكمة المؤسسات	اللملكة المتحدة
1995	اعتماد قانون المؤسسات المساهمة الروسي .	روسيا
1995	نشر تقرير فينو vienot بشأن مسؤوليات واستقلالية المجالس.	فرنسا
1995	إصدار الاتحاد الاسترالي لميري الاستثمار بيان يتضمن معايير لمجالس الادارة	استراليا

	فيما يتصل بالافصاح عن عملية اختيار كبار المديرين بالمؤسسات .	
1995	تشكيل الشبكة العالمية لأساليب حوكمة المؤسسات international corporate governance لضمان تطبيق حوكمة المؤسسات في كافة الاسواق	المملكة المتحدة
1996	نشر تقرير JAAP PETER بشأن أفضل ممارسات حوكمة المؤسسات	هولند
1996	اعتماد قانون السوق الاوراق المالية الروسي	روسيا
1998	نشر القواعد الموحدة لحوكمة المؤسسات	الولايات المتحدة
1999	OCED تنشر أول معايير دولية، مبادئ OCEDلحوكمة المؤسسات	مجموعة من الدول
1999	نشر توجيهات turnbull في الرقابة الداخلية	المملكة المتحدة
2002	نشر القواعد الالمانية لحوكمة المؤسسات	ألمانيا
2002	أدي اتهيار enron وغيرها من فضائح إلى قانون Sarbanes-Oxley في الولايات المتحدة ونش تقارير إصلاح قانون المؤسسات في أوروبا	الولايات المتحدة وأوربا
2003	نشر تقرير higgs عن الاعضاء غير التنفيذيين	المملكة المتحدة

المصدر: عبد الله علي أحمد القرشي، دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الاداء المصرفي ،دراسة تطبيقية علي قطاع البنوك اليمنية ،كلية التجارة وإدارة الاعمال ،جامعة حلوان ،مصر 2010 ص 12-13

المطلب الثالث : أهداف حوكمة المؤسسات

كانت أهداف الحوكمة توضع على شكل مجموعة من القواعد و المعايير الاختيارية التي ليس لها صفة الالزام ولكن بعد التطور الذي شهده الاقتصاد العالمي جعل كل الدول و المساهمون و الممولون وغيرهم يهتمون بأسس وقواعد الحوكمة وصياغتها على شكل قواعد قانونية وتشريعية تحمل صفة الالزام[1].

ونضرا لارتباط وتداخل مفهوم الحوكمة بمجموعة من الابعاد التنظيمية و الاقتصادية و المالية و المحاسبية والاجتماعية و القانونية للمؤسسات، فقد تعددت وجهات النظر حول الاهداف المرجوة من تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات وفي هذا الخصوص فقد ورد في النشرة الاقتصادية لبنك الاسكندرية أن حوكمة المؤسسات تهدف بشكل أساسي إلى[2] :

- العدالة و الشفافية وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة بمراجعة الادارة.

[1] أحمد مخلوف، الازمة العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الافصاح و الشفافية وحوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي حول الازمة المالية الاقتصادية و الدولية و الحوكمة العالمية، 20-21 أكتوبر 2009.

[2] بنك الاسكندرية، النشرة الاقتصادية، المجلد الخامس والثلاثون، القاهرة ،2003، ص 50.

- حماية المساهمين بصفة عامة سواء أقلية أو أغلبية وتعظيم عائدهم
- منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسة
- مراعاة المجتمع و العمال
- تشجيع جذب الاستثمارات ،وتدفق الاموال المحلية و الدولية
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة غدارة امام المساهمين وصولا إلى قوائم مالية على أساس مبادئ ومعايير عالية من الجودة .
- ضمان مراجعة الاداء المالي وحسن استخدام أموال المؤسسة

ومن ناحية أخرى فقد توصل أحد الباحثين إلى أن حوكمة المؤسسات تهدف بشكل أساسي إلى[1]:

- تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي.
- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق رأس المال
- فرض الرقابة الفعالة على إدارة المؤسسة
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في أسواق رأس المال

وبتحليل الآراء السابقة أن الاهداف السابقة عرضها يوجد بينها نوع من التشابه و التكامل، وبالتالي يمكن أن هناك مجموعة من الاهداف التي تسعى حوكمة المؤسسات إلى تحقيقها ويمكن تصنيفها وفق المستويات التالية

أولا : أهداف حوكمة المؤسسات على مستوى الافراد

- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم
- تمكين المساهمين وأصحاب المصالح من ممارسة الرقابة الفعالة على إدارة المؤسسة.
- زيادة ثقة المستثمرين بأسواق رأس المال

ثانيا: أهداف حوكمة المؤسسات على مستوى المؤسسة

- تحسين اداء المؤسسة وتعظيم قيمتها الاقتصادية

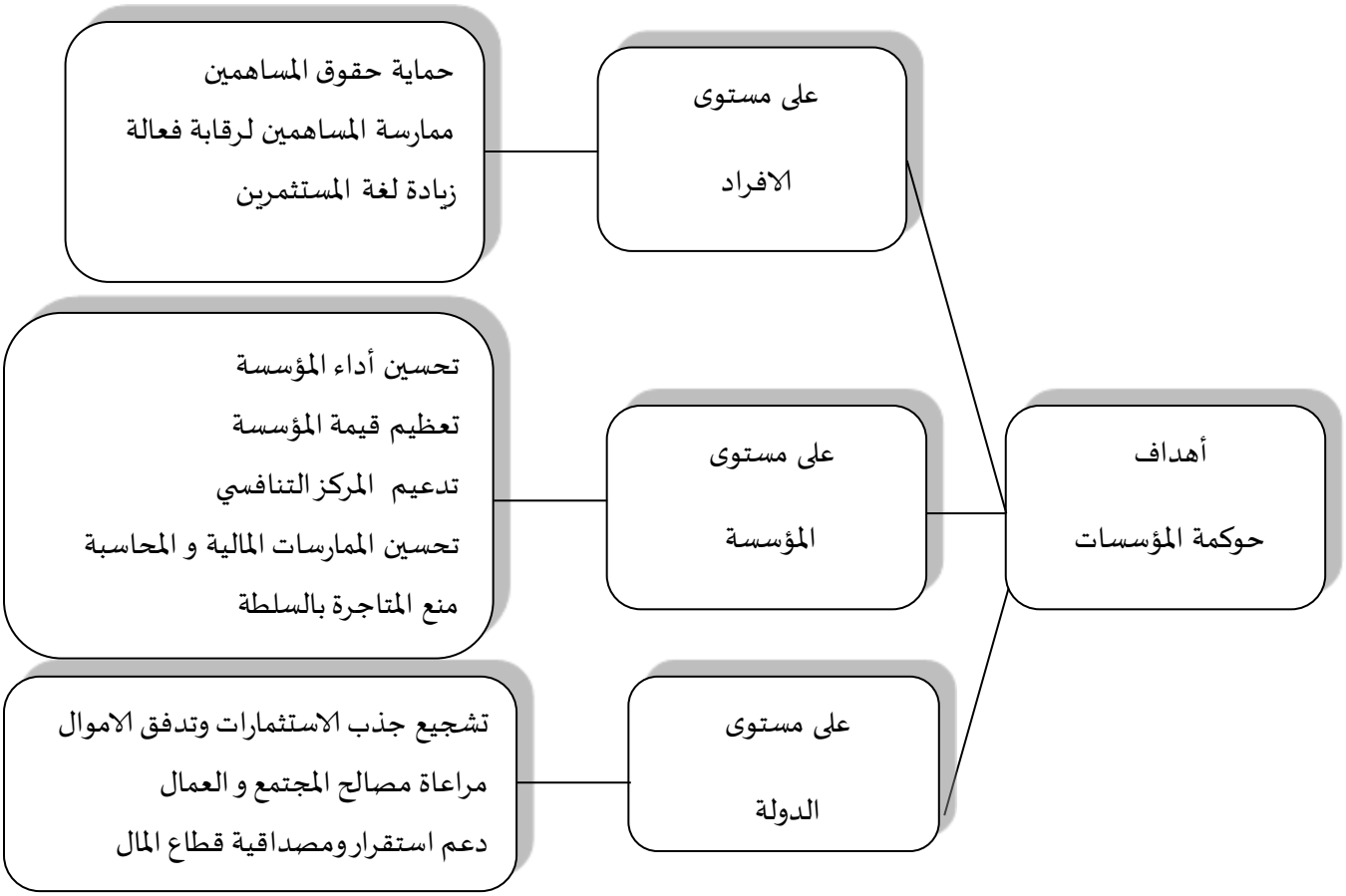
[1] محمد سمير بلال دور الرقابة على جودة المراجعة في تحقيق أهداف حوكمة الشركات " المؤتمر الخامس، حوكمة الشركات وابعاد المحاسبية و الادارية و الاقتصادية ،كلية التجارة الجزء الثالث، جامعة الاسكندرية، 8-10 سبتمبر 2005، ص 3-4.

- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في أسواق رأس المال
- تحسين الممارسات المالية و المحاسبية و الادارة في المؤسسة
- منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسة وتأكيد المسؤوليات وتعزيز المساءلة .

ثالثا : أهداف حوكمة المؤسسات على مستوى الدولة :

- تشجيع جذب الاستثمارات، وتدفق الاموال المحلية و الاجنبية
- مراعاة مصالح المجتمع و العمال
- تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدلات النمو الاقتصادي
- دعم استقرار ومصداقية القطاع المالي ومنع حدوث أزمات أو انهيارات مالية

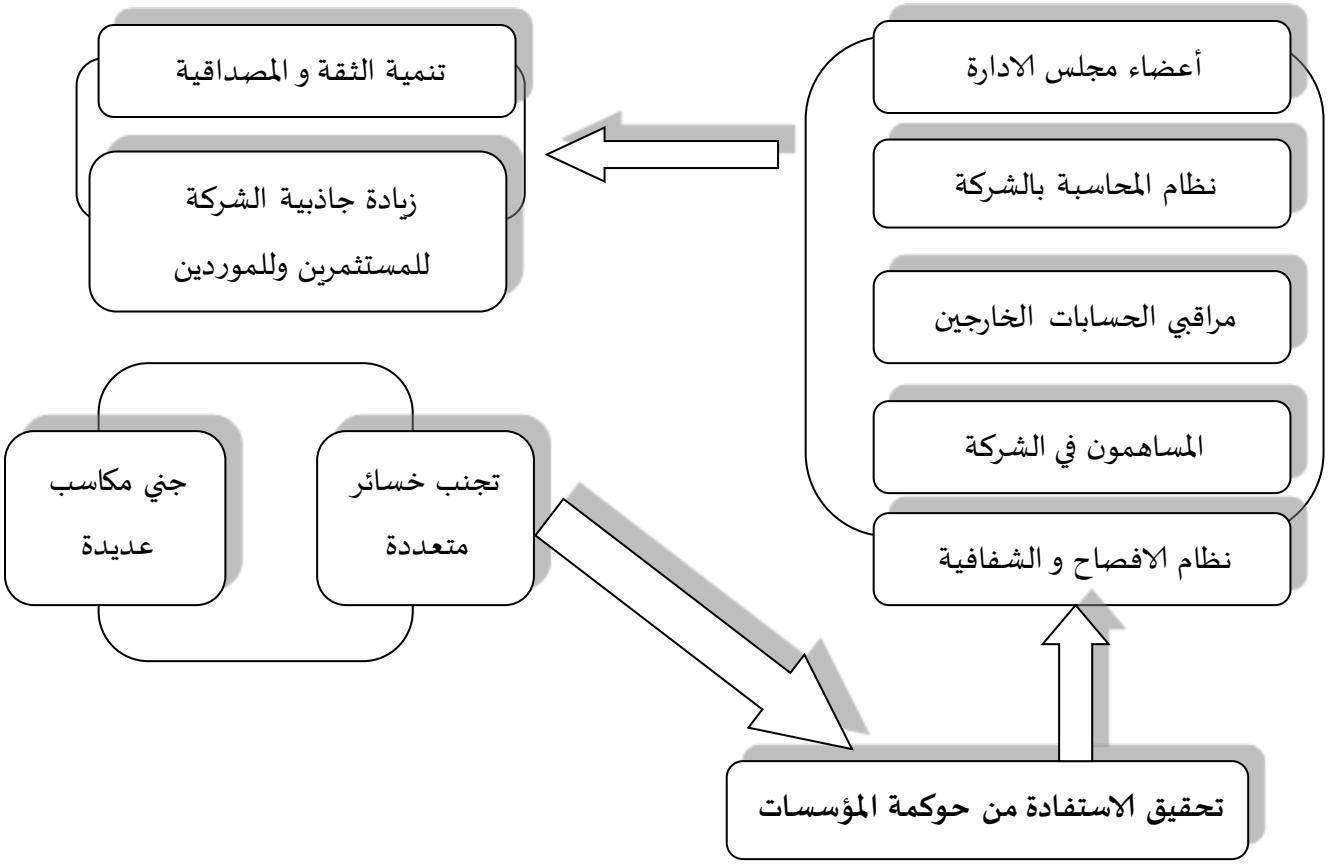
الشكل رقم (1-1) : أهداف حوكمة المؤسسات



المصدر: اعداد الطالبة

وبصفة عامة يمكن القول بأن حوكمة المؤسسات تسمح بخلق الثقة بين المتعاملين في الانهيارات و الفضائح المالية، ويمكن خاصة المستثمرين الماليين و المؤسسيين من الحصول على وسائل تقوم حقيقة بالرقابة على غدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ وشركات، وتؤدي إلى تعظيم المنافع وزيادة استفادة الشركات من خلال توضيح المسؤوليات و الوجبات والمهام الخاصة بالإطراف ذات الصلة، والشكل الاتي يوضح ذلك :

الشكل الرقم (1-2) : الاستفادة من عمليات حوكمة المؤسسات



المصدر: هوام جمعة ،لعشوري نوال ،دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، المتلقي الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع ،رهانات وأفاق) جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي- الجزائر، 7-8 ديسمبر 2010، ص 9

أهمية تطبيق حوكمة الشركات :

تتجلى أهمية حوكمة الشركات في العديد من المزايا نذكر منها :

- محاربة الفساد الداخلي في الشركات و عدم السماح بوجوده أو استمراره بل القضاء عليه و عدم السماح بعودته مرة أخرى .
- تحقيق و ضمان النزاهة و الحياد و الاستقامة لكافة العاملين بدءا من مجلس الادارة و المديرين التنفيذيين الى أدنى عامل في الشركة .

- تحقيق السلامة و الصحة و عدم وجود أي اخطاء عمدية أو انحراف متعمد و منع استمرار هذا الخطأ و القصور .
- محاربة الانحرافات و عدم السماح باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال و تحتاج الى تداخل اصلاحي عاجل .
- تقليل الأخطاء و بالتالي يجنب الشركات تكاليف و أعباء هذا الحدوث .

و يمكن ايجاز أهمية الحوكمة لأحصرها في ما يلي :

- تحقيق أفضل حماية و توازن بين مصالح المديرين و المساهمين و أصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بالمؤسسة.
- تحسين درجة ثقة الأطراف المتعاملة مع المؤسسة و زيادة قيمتها السوقية .
- تضييق الخناق على الفساد بالمؤسسات و بالتالي الحد من وقوع الفضائح المالية، التمكن من الحصول على التمويل بمختلف أشكاله و بأقل التكاليف .
- دعم المناخ الاستثماري و جذب الاستثمارات الأجنبية، و بالتالي رفع الثقة في الاقتصاد الوطني بتحسين درجة نشاطه .

المبحث الثاني : أساسيات حول حوكمة المؤسسات

المطلب الأول : المبادئ و الخصائص

مبادئ الحوكمة حسب مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية :

تستند مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD، الى تجارب مستندة الى المبادرات الوطنية للدول الأعضاء بالمنظمة، و أيضا الى أعمال سابقة تم الاضطلاع بها داخل منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD، من بينها ما قامت به المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال المعنية بحوكمة المؤسسات و التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD، و من بينها لجنة الأسواق المالية، لجنة الاستثمار الدولي، لجنة سياسة البيئة و الشركات متعددة الجنسيات [1].

كما تمت الاستفادة من اسهامات عدد من الدول غير أعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD، بالاضافة الى اسهامات كل من البنك العالمي، صندوق النقد الدولي، قطاع الأعمال، المستثمرين، الاتحادات المهنية، و غيرها من الأطراف المعنية بموضوع حوكمة المؤسسات[2] .

تهدف هذه المبادئ الى مساعدة حكومات الدول الأعضاء و حكومات الدول غير الأعضاء في غمار جهودهم لتقييم و تحسين الأطر القانونية و المؤسساتية و التنظيمية لموضوع حوكمة المؤسسات في تلك الدول، بالاضافة الى توفير الخطوط الارشادية و المقترحات لأسواق الأوراق المالية، و تركز المبادئ على المؤسسات التي تم تداول أسهمها في البورصات، كما أنها تعتبر أيضا أداة مفيدة لتحسين حوكمة المؤسسات الأخرى التي لا تتداول أسهمها في البورصات، مثل المؤسسات العمومية و الخاصة[3] .

تتمثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD بشأن حوكمة المؤسسات في ما يلي[4] :

- توافر اطار فعال لحوكمة المؤسسات .
- حقوق المساهمين .
- المعاملة المتكافئة .
- دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات .
- الافصاح و الشفافية .
- مسؤولية مجلس الادارة .

[1] لطفي أحمد جطان، القواعد المنظمة لحوكمة الشركات من منظور الشركات المقيدة في بورصة الاردن مجلة مركز المشروعات الدولية العدد التاس، الاردن 2003، ص 11.

[2] طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم -المبدئ- التجارب " تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية الاسكندرية 2005، ص41.

[3] منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ،مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية للحكم المشترك اصدار 2004 ص 10.

[4] المرجع الساق (بتصؤ=ربف) ،ص 24-57.

1- توافر اطار فعال لحوكمة المؤسسات

ينص هذا المبدأ على ضرورة توفير اطار فعال لحوكمة المؤسسات و يساهم في تفعيل دور أنظمتها في تحسين أداء المؤسسة من جهة، و المساهمة في رفع مستوى الأداء الاقتصادي الشامل من جهة أخرى ،من خلال آليات و أدوات أنظمة حوكمة المؤسسات و تبني ثقافة تنظيمية ترتكز على هذه الأنظمة و على فكر الحوكمة[1] .

يؤكد هذا المبدأ على أنه ينبغي على اطار حوكمة المؤسسات أن يشجع على رفع مستوى الشفافية، و أن يتوافق مع أحكام القانون و يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الاشرافية و التنظيمية والتنفيذية .

و قد ركز هذا المبدأ على الجوانب التالية[2] :

- ينبغي وضع اطار حوكمة المؤسسات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء .
- ان المتطلبات القانونية و الرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة المؤسسات في نطاق اختصاص تشريعي، ينبغي أن تكون ذات شفافية و قابلة للتنفيذ و أن تتوافق مع أحكام القانون .
- أن تنص التشريعات على توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- أن تتمتع كل من الهيئات الاشرافية و الرقابية و التنفيذية بالسلطة و النزاهة و توفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها .

2- مبدأ حقوق المساهمين :

ينص هذا المبدأ على ضرورة توفير الحماية للمساهمين، و تسهيل ممارسة حقوقهم من طرف نظام حوكمة المؤسسات، و ذلك بضمان حقوقهم المختلفة كأهم طرف من الأطراف الفاعلة و أصحاب المصالح و تتمثل أهم حقوق المساهمين في حصولهم على طرق مضمونة لتسجيل ملكيتهم، و ضمان حقهم في ارسال أو تحويل ملكية أسهمهم، و الحصول عل المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب و بصفة منتظمة و دورية، وحقهم في المشاركة و التصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، و حقهم في عزل و انتخاب أعضاء مجلس الادارة و المشاركة في أرباح المؤسسات[3] .

و تتمثل حقوقهم فيما يلي[4] :

- حق المساهمين في نقل و تحويل ملكية الأسهم .
- الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة .

[1] مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في مجال حوكمة الشركات ،مركز مشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر 2004، ص 6 .
[2] براهمة كترة ،مرجع سابق، ص 20.
[3] مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، المرجع السابق،ص8.
[4] عرقوب وعلي، مرجع سابق، ص112.

- المشاركة الفعالة و التصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين .
- وجوب الافصاح عن هيكل رأس المال و الترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من ممارسة درجة من السيطرة و الرقابة .
- يجب توفر الكفاءة و الشفافية في قيام السوق بوظائفه في الرقابة على المؤسسات .
- توفير لجميع المساهمين الفرصة لتبادل الاستشارات في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم .

3- مبدأ المعاملة العادلة و المتساوية لكافة فئات المساهمين :

ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يضمن اطار حوكمة المؤسسات معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية و المساهمين الأجانب، و يجب أن تتاح الفرصة لكل المساهمين للحصول على تعويض فعال عند انتهاك حقوقهم[1] .

هناك مجموعة من الارشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق هذا المبدأ، و هي[2] :

- توفير حقوق التصويت المتساوية للمساهمين و اعطائهم الحق في الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة فئات الأسهم .
- أن يتم التصويت بواسطة فارزي الأصوات (الأمناء المفوضين) أو المرشحين لهذا الغرض بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم .
- ينبغي حماية مساهمي الأقلية من اساءة الاستغلال .
- أن تسمح الاجراءات المتبعة لعقد اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل المساهمين .
- منع تداول الأسهم بالشكل الذي لا يميز بالإفصاح و الشفافية .
- ينبغي على أعضاء مجلس الادارة أو المديرين التنفيذيين بالمؤسسة الافصاح لمجلس الادارة عما اذا كانت لهم مصالح قد تمس بمصالح المؤسسة .

4- مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات :

ينص هذا المبدأ على ضرورة اعتراف نظام حوكمة المؤسسات بحقوق أصحاب المصالح التي ينشؤها القانون أو التي تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، و العمل على تشجيع التعاون النشط و الفعال بين المؤسسات و الأطراف الفاعلة و المرتبطة بها في خلق الثروة و فرص العمل و تحسين أداء المؤسسة[3] .

تهتم حوكمة المؤسسات كذلك بإيجاد طرق لتشجيع مختلف أصحاب المصالح في المؤسسة على القيام بالاستثمار في رأس المال البشري و المادي الخاص بالمؤسسة، و نجاحها ما هو إلا نتيجة لعمل الفريق الذي

[1] عرقوب وعلي، مرجع سابق ذكره، ص 113.
[2] براهمة ،مرجع سابق ذكره ،ص 23.
[3] عرقوب وعلي، مرجع سابق، ص116.

يجسد الاسهامات المقدمة من مختلف الموارد التي تتضمن المستثمرين و العاملين و الدائنين و الموردين، وينبغي على المؤسسة أن تعترف بإسهامات أصحاب المصالح في بناء مؤسسة تنافسية و مربحة .

و هناك مجموعة من الارشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق هذا المبدأ و هي :

- يجب احترام أصحاب المصالح التي ينشأها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات .
- ينبغي أن تكون لأصحاب المصالح فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم .
- ينبغي وضع و تطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين .
- يجب مشاركة أصحاب المصالح في عملية حوكمة المؤسسات و السماح لهم بالحصول على المعلومات الكافية في الوقت المناسب و على أساس منتظم .
- ينبغي أن يشمل اطار حوكمة المؤسسات على اطار حوكمة المؤسسات على اطار فعال و كفء للإعسار و اطار آخر فعال لتنفيذ حقوق الدائنين .

5- مبدأ الافصاح و الشفافية :

ينص هذا المبدأ على ضمان نظام حوكمة المؤسسات القيام بالإفصاح السليم و الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات العامة المتعلقة بالمؤسسة خاصة المرتبطة بوضعيتها المالية و أدائها و حقوق الملكية .

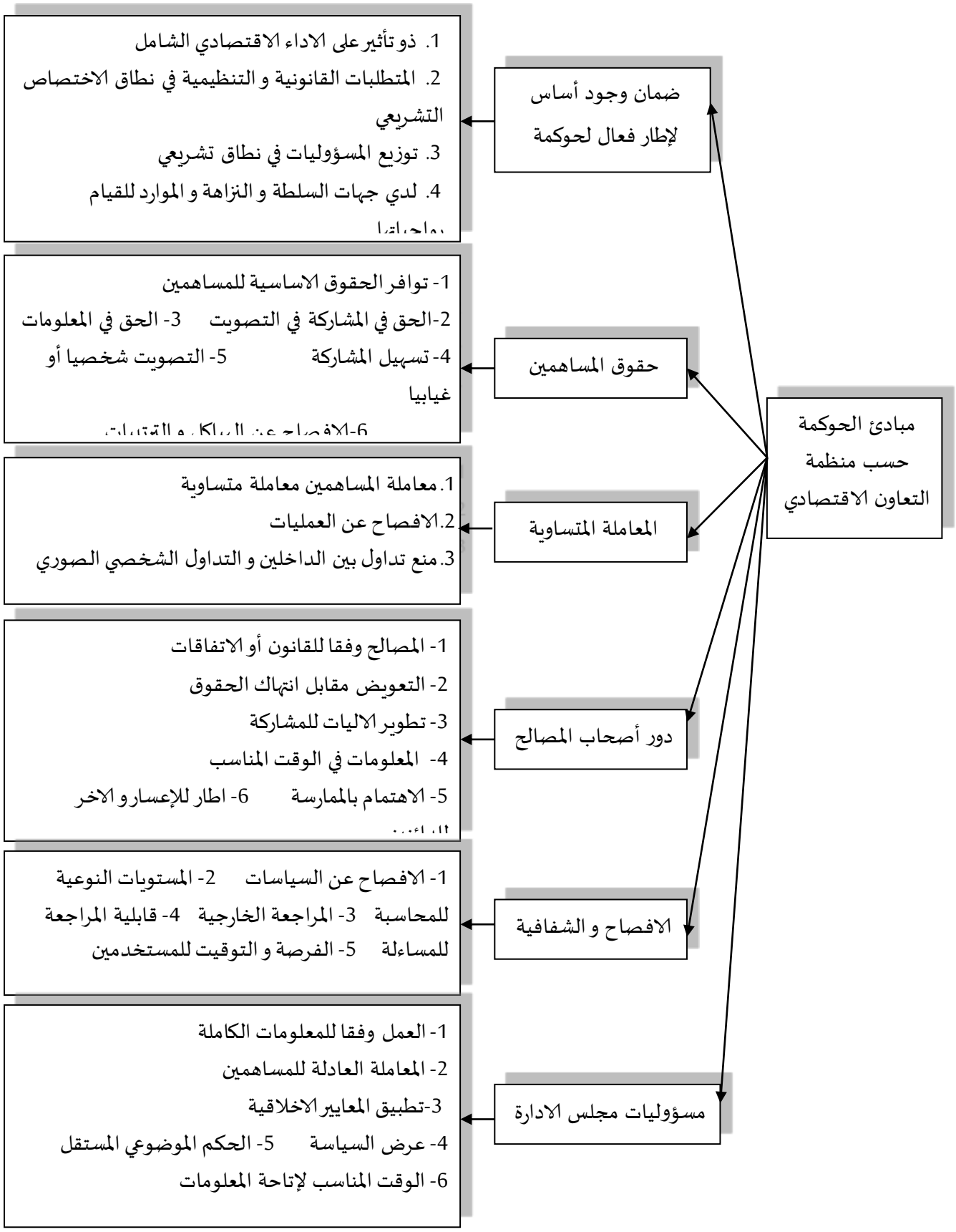
يعتبر وجود نظام افصاح قوي يشجع على الشفافية الحقيقية أحد الملامح المحورية للإشراف على المؤسسات القائمة على أساس السوق و الذي يعتبر أمرا رئيسيا لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكيتهم على أسس مدروسة، و يمكن اعتبار الافصاح أداة قوية للتأثير على سلوك المؤسسات و حماية المستثمرين، و كذلك في تحسين فهم الجمهور لهيكل نواحي نشاط المؤسسة و أدائها .

ينبغي أن يتضمن الافصاح على المعلومات التالية :

- النتائج المالية و نتائج عمليات المؤسسة .
- أهداف الشركة .
- الملكيات الكبرى للأسهم و حقوق التصويت .
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الادارة و التنفيذيين الرئيسيين و المعلومات عن أعضاء مجلس الادارة .
- العمليات المتعلقة بأطراف من المؤسسة أو أقاربهم .
- هياكل و سياسات الحوكمة و بصفة خاصة ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة المؤسسة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها .

و يمكن تلخيص كل تلك المبادئ السابقة في الشكل الموالي :

الشكل رقم(1-3) : مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية



المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 50

كما يجدر القول بأن نموذج الحوكمة للشركات الناجحة يشمل الخصائص التالية[1] :

- مجلس ادارة قوي و فعال ينفذ مسؤولياته بقدرة و سلامة .
- رئيس تنفيذي مؤهل يتم اختياره من قبل مجلس الادارة و يتم اعطائه للسلطات و الصلاحيات لإدارة أعمال الشركة .
- الأعمال التي يتم اختيارها من قبل الرئيس التنفيذي يجب أن يتم تنفيذها ضمن نصيحة و موافقة مجلس الادارة .
- نموذج عمل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي و فريق الادارة، و كذلك ضمن نصيحة مجلس الادارة و موافقته .
- افصاح كافي و ملائم عن أداء الشركة للمساهمين و المجتمع المالي .

و عندما تقوم الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل جيد، سوف تتمتع تلقائيا بهذه الخصائص، هذه المبادئ التي تعتبر كمنهاج لتطبيق الحوكمة الجيدة و الذي يعد مبدأ الافصاح بجميع أنواعه الركيزة الأساسية لحوكمة الشركات التي هي بمثابة الأسس القانونية التي تقوم عليها الأسواق المالية، حيث أن الحوكمة من خلال مبادئها تعمل على المحافظة على حقوق المساهمين، بالاضافة الى جذب الاستثمارات و تحديد المسؤوليات .

المطلب الثاني : المحددات، المعايير و الركائز

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 و تنقسم هذه المحددات الى مجموعتين :

المحددات الخارجية :

تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات، و قد يختلف من دولة لأخرى و هي تتمثل في :

القوانين و اللوائح التي تنظم العمل في الأسواق مثل قوانين الشركات و قوانين سوق المال و القوانين المتعلقة بالإفلاس، و أيضا القوانين التي تنظم المنافسة و التي تعمل على منع الاحتكار .

وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات، بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع و المنافسة الدولية .

[1] ديالا جميل الرزي، مدى امكانية تطبيق نظام حوكمة الشركات الاقتصادية و المالية وحاجتها للأنظمة و القوانين (دراسة حالة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية)، مرجع سبق ذكره، ص 51.

كفاءة الهيئات و الأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال و البورصات، و ذلك عن طريق احكام الرقابة على الشركات و التحقق من دقة و سلامة البيانات و المعلومات التي تنشرها، و أيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات .

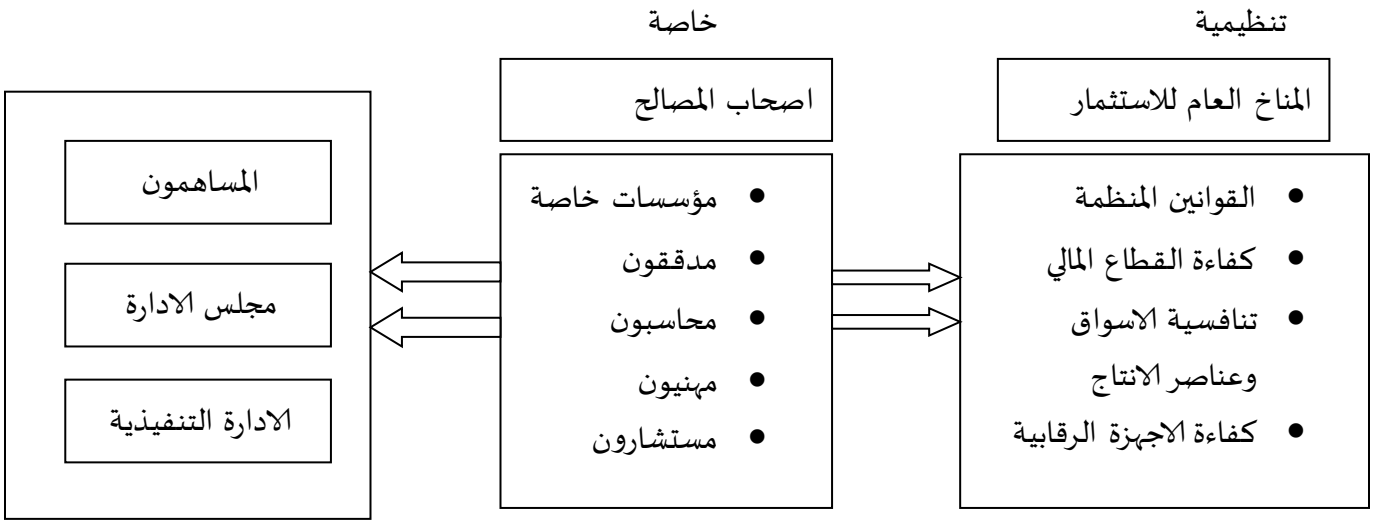
دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضاها بالنواحي السلوكية و المهنية و الأخلاقية و التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، و تتمثل المؤسسات الحكومية في جمعيات المحاسبين و المدققين و نقابات المحامين على سبيل المثال[1] .

المحددات الداخلية :

تشمل القوانين و اللوائح داخل الشركة، و تتضمن وضع هياكل ادارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركة، و توزيع المسؤوليات و السلطات و الواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات مثل مجلس الادارة و الادارة و المساهمين و أصحاب المصالح، و ذلك بالشكل الذي يؤدي الى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف، بل يؤدي الى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل[2] .

من الملاحظ أن هذه المحددات سواء الداخلية أو الخارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة و النظام السياسي و الاقتصادي بها و مستوى التعليم و الوعي لدى الأفراد، فهي تختلف من دولة لأخرى على سبيل المثال سياسات الاقتصاد الكلي و درجة المنافسة في السوق، بمعنى أنه ليس هناك نظام موحد يمكن أن يطبق في جميع الدول و يؤدي تطبيقه الى الحصول على نفس النتائج .

الشكل (1-4) : محددات حوكمة الشركات



المصدر : دولد محمد عيسى محمد محمود محاضر حوكمة الشركات، اليوم 2015.02.16، ساعة 9:30.

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

[2] محمد مصطفى سليمان ،دور حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الاداري، دراسة مقارنة الدار الجامعية، الاسكندرية 2009، ص 49.

معايير حوكمة المؤسسات :

حتى نتمكن من الحكم على فعالية حوكمة المؤسسات، لابد أن تتميز بمجموعة من المعايير، كونها أساس الحكم على قوة وضعف تطبيق الحوكمة، تتلخص هذه المعايير فيمايلي[1]:

1- الشفافية : تعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة و المتطورة في الحوكمة ،و التي يجب على الادارة الواعية الاخذ به لما من أهمية على الشركة و الاطراف المعنية بها، وتعني الشفافية الانفتاح و التخلي عن الغموض والسرية و التضليل، وجعل كل شيء قابلا للتحقق و الرؤية السليمة .

2- المساءلة : يحق للمساهمين مساءلة الادارة التنفيذية عن أدائها وهذا حق يضمنه القانون و الانظمة والحوكمة لهم، كما تضمن المساءلة مسؤولية الادارة التنفيذية أمام مجلس الادارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين .

3- المساواة : المقصود بالمساواة هنا المساواة بين صغار المستثمرين و كبارهم كما يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين و الاجانب على حد سواء فعلى سبيل المثال مالك السهم الواحد يمتلك الحقوق نفسها التي يمتلكها مالك المليون سهم كالتصويت و المشاركة في الجمعية العمومية، ومساءلة مجلس الادارة وحصة من توزيع الارباح

4- الانضباط : إتباع السلوك الاخلاقي المناسب و الصحيح، و يتحقق ذلك من خلال توريد بيانات واضحة للجمهور، وجود حافز لدى الادارة اتجاه تحقيق سعر عادل للسهم، التقدير السليم للحقوق الملكية ،استخدام الديون في مشروعات هادفة وإقرار نتيجة الحوكمة في التقدير السنوي[2]

5- المسؤولية : تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى الادارة (مجلس الادارة و الادارة التنفيذية) و أن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الادارة بدرجة عالية من الاخلاق المهنية، كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجيع التعاون بين الشركة و المساهمين في أمور شتى منها الربح وتوفير فرص العمل و تحقيق الاستدامة الاقتصادية[3]

6- المسؤولية الاجتماعية : النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.[4]

7- المشاركة : وهي حق أصحاب المصالح بالمشاركة في عملية صناعة القرار بشكل مباشر أو غير مباشر أو عن طريق ممثليهم المنتخبين و الذين يمثلون مصالحهم و يدافعون عليها، وتكون مبنية على الديمقراطية في تقديم الآراء و الاقتراحات.

---

[1] محمد عبد الفتاح ابراهيم مقال بعنوان نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في اطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية المؤتمر العربي الاول حول التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات ،2009 ص 31.

[2] زايد مراد ،ترغيني صبرينة، البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول جوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة 06-07 ماي 2012 ص 04 .

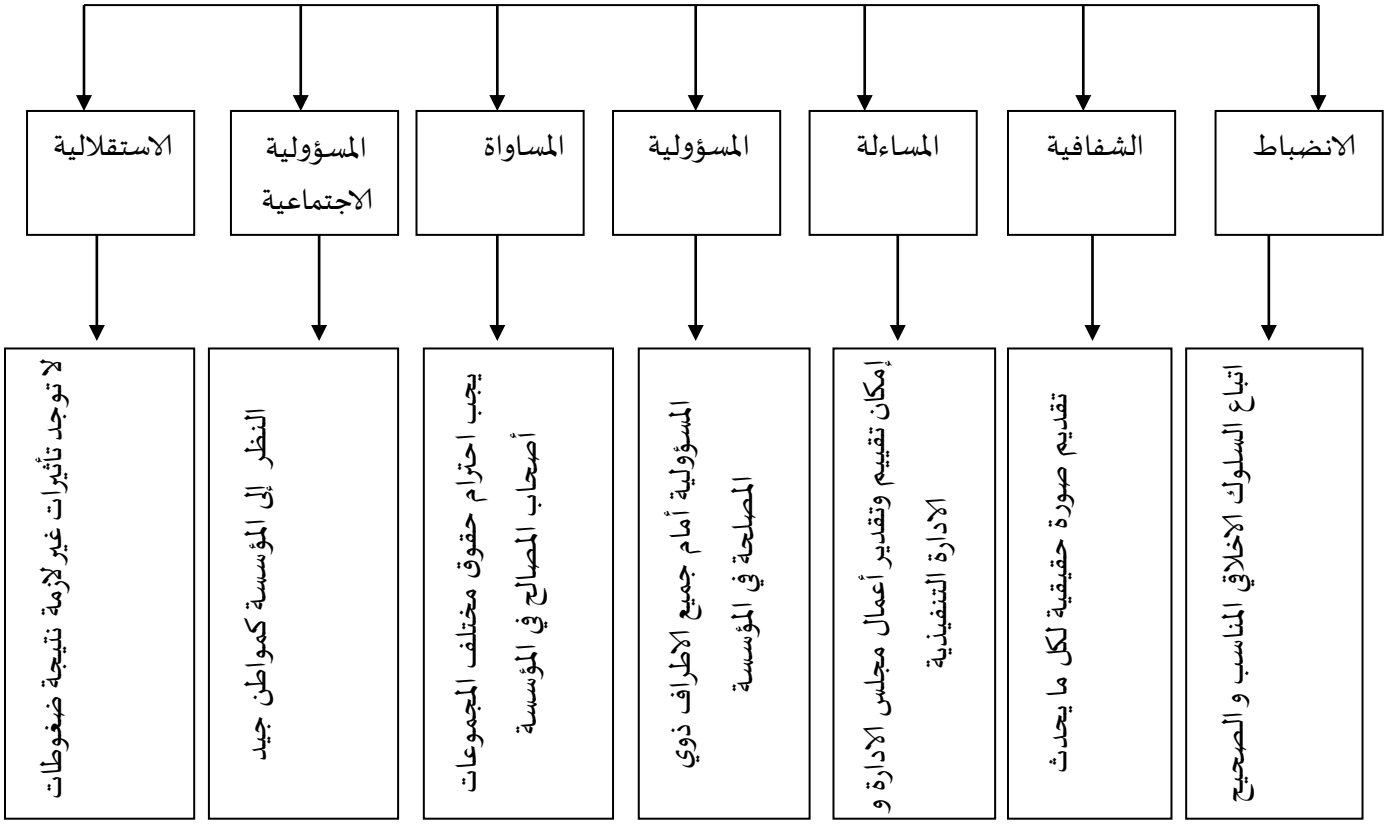
[3] طارق عبد العل حامد مرجع سابق، ص 03.

[4] شيخاوي سهام مرجع سابق، ص 51

8- الفعالية : وهذا لتحقيق إنتاجية تتسم بالكفاءة من حيث تقديم الخدمات و إدارة المشاريع دون هدر المصادر المتوفرة

ويمكن تلخيص كل تلك المعايير في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-5) : معايير حوكمة المؤسسات



المصدر: شيخاوي سهام مرجع سابق، ص 51 .

ركائز حوكمة المؤسسات :

وترجع أهمية المحددات الخارجية لكون وجودها يضمن تنفيذ القواعد و القوانين التي تضمن حسن إدارة الشركة و التي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي للشركة و العائد الخاص لها .

مقومات حوكمة الشركات

تكمن مقومات حوكمة الشركات فيما[1] :

[1] عدنان بن حيدربن درويش حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة مرجع سابق ص 34-35.

1- الاطار القانوني :

و المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الاطراف الاساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة المؤسسين و الجمعية العمومية للمساهمين و المساهم الفرد ومجلس الادارة ولجانه الرئيسية ومراقبة الحسابات، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق و التقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد الاطار القانوني للحكومة ،الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة و لا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكاملة للشركات واعتبارها شأنا داخليا لها لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة فالرقابة الداخلية ليست صمام الامان من الغش و الاحتيال في الشركات ،خاصة وأنه توجد أدلة على الاتجار بقوانين مراقبة الشركات.

2- الاطار المؤسسي:

وهو الاطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات ،مثل الهيئة العامة لسوق المال، و الرقابة المالية للدولة و البنوك المركزية و الهيئات الرقابية الهيئات وغير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية و العلمية المعنية و الجمعيات الاهلية المعينة كجمعية حماية المستهلك ،وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة و المراجعة و المحاماة و التصنيف الائتماني و التحليل المالي وشركات الوساطة في الاوراق المالية وغيرها، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجمعيات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات و الاقتصاد القومي

3- الاطار التنظيمي :

يتضمن عنصرين وهما النظام الاساسي للشركة و الهيكل التنظيمي لها موضحا عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء مجلس الادارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين

4- روح الانضباط و الجهد و الاجتهاد :

روح الانضباط و الجهد و الحرص على المصلحة العامة للشركة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الامكانات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدرتها التنافسية وذلك ثقافة الحوكمة في الشركات، و العمل على تفعيلها بقدر الامكان من منطلق أن الشركة هي سفينة جميع الاطراف إلى بر الامان، ومن مصلحة جميع الاطراف الحرص على سلامتها و العمل على تحسين قدرتها التنافسية .

كما هناك مقومات أخرى لحوكمة الشركات وهي[1] :

[1] ديالا جميل الرزي، مدى امكانية تطبيق نظام حوكمة الشركات الاقتصادية و المالية وحاجتها للأنظمة و القوانين (دراسة حالة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية)، مرجع سبق ذكره، ص 49

- توافر اللوائح و القوانين الخاصة بضبط الاداء للشركة
- وجود لجان اساسية مثل لجنة المراجعة التابعة لمجلس الادارة لمتابعة أداء الشركة
- وضوح السلطات و المسؤوليات بالهيكل التنظيمي للشركة
- فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات في الوقت المناسب
- تعدد الجهات الرقابية على أداء الشركة
- إدارة أصحاب المصلحة و الفائدة المرجوة ،وكفاءة الاستثمار للمستثمرين
- السعي وراء تحقيق نمو الانتاجية و النمو المستدام للشركات
- تأمين فرص العمل

نلاحظ أن هناك محددات ومقومات حوكمة الشركات تمثل القواعد الاساسية التي تساعد على التطبيق الجيد لحوكمة الشركات، وهذه المحددات و المقومات لا يمكن أن تعمل وحدها ،
حيث لابد من وجود مجموعة من المبادئ التي تعمل وفقا لها .

المطلب الثالث : النماذج، الابعاد التنظيمية و الاطراف المعنية لتطبيق الحوكمة :

نماذج حوكمة المؤسسات :

يعرف نموذج الحوكمة على أنه طريقة تهيكل الادارة وتحديد مهامها وتقسيم المسؤوليات والوظائف التي تعبر عن ماهية الحوكمة وكذا لكل العمليات و الممارسات التي تشير إلى كيفية تطبيقها ونظرا للفروق في البيئة الاقتصادية ،القانونية ،الاجتماعية وحتى السياسية بين الدول فإن لا يوجد نموذج موحد للحوكمة كما أن نماذج الحوكمة تختلف داخل الدولة الواحدة من قطاع إلى أخر وحسب الشكل القانوني للمؤسسة.

هناك من يري بأنه على الصعيد العالمي يمكن التمييز بين أربع نماذج للحوكمة وهي :

نموذج حوكمة المؤسسات في دول الانجلوساكون وتشمل الولايات المتحدة الامريكية، بريطانيا ،كندا واستراليا.

نموذج حوكمة المؤسسات في دول ذات الاصول الجرمانية وتشمل المانيا وهولندا وسويسرا و السويد و النمسا و الدنمارك و النرويج وفلندا.

نموذج حوكمة المؤسسات في دول اللاتينية وتشمل فرنسا وايطاليا واسبانيا وبلجيكا

نموذج حوكمة المؤسسات في اليابان

وفيما يلي سنتطرق إلى كل من هذه النماذج

1 النموذج الانجلوساكوني:

وفقا لهذا النموذج فإن مجلس الادارة ينتخب من قبل الملاك المساهمين و توكل إليه مهمة الاشراف على نشاط المؤسسة أي يتيح للمساهمين رقابة المؤسسة فالمجلس لديه ثلاث وظائف أساسية هي

تمثيل الملاك المساهمين

توجيه الادارة

الاشراف و المراقبة

ويتميز هذا النموذج بما يلي :

التشتت الكبير لرأس المال بين صغار جملة الاسهم مما يسمح للمديرين بالسيطرة

معاقبة المدراء في حالة انحرافهم عن تعظيم ثروة الملاك
الدور العقابي للأسواق (سوق الاندماج العدواني ن سوق العمل الاداري وسوق الاوراق المالية)
الحماية القانونية للمستثمرين تكون من خلال تطبيق القانون العام
طريقة مكافئة الادارة مرتبطة بأدائها وهو ما يقرب من المصالح المختلفة في المؤسسة
ويعاني هذا النموذج من ثلاث مشاكل :

أ- ارتفاع درجة المخاطرة : وذلك بسبب تنافسية سوق العمل الاداري حيث يؤدي شعور المسيرين بالتهديد من منافسيهم إلى سعيهم للحصول على أكبر قدر ممكن مت القروض عالية .

ب- مراقبة الاسواق: إذ تفرض الجهات الحكومية رقابتها على الاسواق من أجل تنظيمها عن طريق اللوائح والقوانين و التشريعات

ت- صرامة القوانين: فكل من يتجاوزها يعاقب

و الملاحظ أن هذا النموذج يرتكز على البنوك و الاسواق فهو بذلك نموذج خارجي

2 النموذج الالماني:

أهم ما يميز هذ النموذج أن مجلس الادارة يتم انتخابه من قبل المساهمين الملاك بنسبة 50% أم النسبة المتبقية فتعين من طرف اتحادات العمال كما يتميز النموذج بما يلي :
المساهمة العمالية في ممارسة الحوكمة وتحمل مسؤولية تنفيذ سياستها
مشاركة مدير العلاقات العمالية في المجلس الاداري التنفيذي كعضو عامل.
امكانية تملك البنوك لرأس المال في المؤسسات
ومن بين المشاكل التي يعاني منها هذا النموذج
أ- ضعف الدور الرقابي للأسواق خاصة الاندماج العدواني وسوق الاوراق المالية
ب- عدم استقلالية مجلس الادارة
ت- القانون المطبق لحماية المستثمرين هو القانون المدني وهو أضعف من القانون العام

3 النموذج الياباني :

حيث تلعب المؤسسات المالية في هذا النموذج دورا اساسيا في تعيين مجلس الادارة بالمشاركة مع المساهمين وكذلك الامر بالنسبة للرئيس وتمارس الادارة التنفيذية و الوظائف الادارية من خلال مجلس الادارة و يتدخل البنك الممول حتى بتزويد الادارة بالمدراء ويسيطر أيضا على الوظائف الادارية .

4 النموذج الفرنسي :

يعرف كذلك بالنموذج اللاتيني ،وهو نموذج مختلط (هجين) بين النموذج الانجلوساكون (الخارجي) و الياباني و الالماني (الداخلي)[1] .

الأبعاد التنظيمية لحوكمة المؤسسات -الاطراف المعنية بتطبيقها

الابعاد التنظيمية لحوكمة الشركات:

البعد الاشرافي والرقابي :

حيث تحتاج الحوكمة إلى تفعيل الدور الاشرافي والرقابي الذي تمارسه الجمعيات العمومية للمساهمين ولحملة الاسهم، وزيادة مساهمته في تحسين درجة الشفافية و الافصاح من خلال ما تمارسه الجمعيات العمومية من ضغوط على مجلس الادارة الخاصة بالشركات ليكون عملهم أفضل، وليكون نشاطهم أحسن ،ومن ثم ايجاد قدر ملائم من الطمأنينة و الثقة للمستثمرين وجملة الاسهم وتأكدهم من تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وبصفة خاصة الاقلية الحائزة للأسهم . كما أن تقرير منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية الصادر عام 1999م أشار في المبدأ الخامس الخاص بمجلس الادارة بأن هذا الاخير، هو المنوط بعملية تنفيذ الحوكمة و الاشراف عليها و التعامل بها، والسعي إلى تحقيقها وهو من أهم فواعل ومنفذي الحوكمة فهو صانع للضوابط و القرارات و المعتمد للنظم والاجراءات و الترتيبات .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 وتفعيل الرقابة بتناول نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين و اللوائح وقواعد التسجيل في البورصة ،واتاحة الفرصة لحملة الاسهم و الاطراف ذات المصلحة في الرقابة

البعد الاخلاقي

أصبح من المرجح أن غياب الضمير كجوهرة للأخلاق وما ترتب على ذلك من تزوير واختلاس وتلاعب في الحسابات و القوائم المالية كان من أهم الاسباب وراء الازمات التي مست دولا في العالم وانهيار كبريات الشركات وخروجها من السوق الاقتصادي فإذا كانت الحوكمة هي مجموعة القوانين و النظم و القرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة و التميز في الاداء عن طريق اختبار الاساليب المناسبة و الفعالة لتحقيق أهداف الشركات و الاقتصاديات، وهو الامر الذي يتطلب وجود نظم تحكم تلك العلاقات بين الاطراف الاساسية التى تؤثر في الاداء و لا جدال من أن تحقق سياسة ونظم الحوكمة الجيدة في كافة ميادينها وعناصرها وانما هو رهن كفاءة الادارة المنفذة، و المشرعة لتلك السياسات و النظم ومستويات الاخلاق للقوى البشرية، لقد اتضح أن من اسباب ظاهرة انهيار الشركات و المؤسسات هو شيوع الفساد الاخلاقي للقائمين بإدارة هذه الشركات بسلوكيات وأخلاقيات الاعمال وآداب المهنة، فإذا كانت الحوكمة الجيدة تهدف إلى مقاومة أشكال

[1] نجوى بن عويدة دور الحوكمة في تعزيز اداء المؤسسة المستدامة دراسة حالة مجمع صيدال، منع قسنطينة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وحوكمة الؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2012 - 2013، ص 20-21

الفساد المالي و الاداري فإن الاخلاق الحميدة هي الاطار الاكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف كما أن حوكمة الشركات لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الجانب الاخلاقي للأشخاص أنفسهم و اللذين يقصد بهم أعضاء مجلس الادارة[1]

نظرا لأهمية السلوك الاخلاقي داخل الشركات ودوره في تفعيل الدور الرقابي داخل الشركات ،فإن الهيئات العلمية و المهنية المتخصصة تطالب بضرورة أن يتواجد بالشركة دليل للسلوك الاخلاقي يركز على القيم العلمية و المهنية المتخصصة تطالب بضرورة أن يتواجد بالشركة دليل للسلوك الاخلاقي يركز على القيم الاخلاقية و النزيهة، ويجب أن يركز هذا الدليل على ضرورة التزام العاملين بالقيم الاخلاقية التي تضمن حسن سمعة الشركة ومصداقيتها، مع ضرورة التزامهم بالقيم و اللوائح الداخلية للشركة، ونظرا لأهمية وجود دليل للسلوك الاخلاقي داخل الشركات، حيث وجهت تلك الهيآت العملية و المهنية النظر في مجالس ادارة الشركات على تسريب المعلومات من قبل العاملين ،وهناك مجموعة من الارشادات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف مجلس الادارة عند وضع سياسة السلوك الاخلاقي بالشركة، حيث يتمثل الهدف من سياسة السلوك الاخلاقي في :

- الالتزام بتحقيق مستوى عالي من السلوك الاخلاقي .
- تشجيع الالتزام بالسلوك الاخلاقي ومعاقبة عدم الالتزام به
- تنمية ثقافة أخلاقية داخل الشركة
- وعن طريق اتباع هذه السياسة بشكل دوري مع كل من مبادئ حوكمة الشركات و القوانين الداخلية ،فإن الشركة يجب أن تؤكد رغبتها في ارساء وتحسين السلوك الاخلاقي ،بها حيث أن تجاهل الحوكمة وعدم التقيد بمبادئها و الابتعاد عن ضوابط وسلوكيات العمل فاقم الازمة المالية العالمية الراهنة .

البعد الاستراتيجي

يعتبر الرقابة الاستراتيجية احدى النظم التي تستند إليها حوكمة الشركات من مشاكل الوكالة الموجودة بين المستويات الادارة المختلفة في الشركة وتشمل هذه النظم التحديد السعي للأهداف ،وقياس الاداء و التغذية العكسية ،وهي الوسائل التي تمكن الادارة من تقييم الاستراتيجيات التي تتبعها ،والتأكد ما إدا كانت تؤدي إلى تحسين العائد على رأس المستثمر في الاجل الطويل أم لا، و التأكد بالذات مما إذا كانت الاستراتيجيات التي تتبعها الشركة تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة و الجودة و الابتكار، والاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء ،كما تهدف الرقابة الاستراتيجية إلى تنمية الاهداف، ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية إذا تطلب الوضع ذلك.

[1] عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، حوكمة المؤسسة المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة و الخاصة، مكتبة الحرية للنشر و التوزيع ،مصر،2008،ص38.

وبلغت الحوكمة فإن الهدف هو التأكد من أن المستويات الادارية الدنيا كوكيل تعمل بطريقة تنفق أهداف الادارة العليا كموكل، بمعنى العمل على تعظيم ثروة أصحاب الاسهم في ظل الظروف القانونية و الاخلاقية الموجودة

كذلك لحوكمة الشركات أبعد مختلفة تنصر في بوتقة واحدة مع الدعائم الاساسية في كل شركة أو مؤسسة ولا تنحصر في بعد واحد وهو الربح و الخسارة وإنما تتمثل في :

- **البعد الاقتصادي أو الاستثماري:**

والذي يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي ودرجة المنافسة في السوق وتوفر نظام المعلومات المالية و المعلومات الغري المالية . التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل وادارة المخاطروتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الجل الطويل ويتضمن هذا البعد ما يأتي :

- الافصاح المالي : ويشمل التقارير لسنوية، السياسات المحاسبية المتبعة، تقارير التدقيق الخارجي ومقايس الانجاز.
- الرقابة الداخلية : ويشمل التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، إدارة المخاطر، الموازنة التقديرية وتدريب الموظفين

- **البعد الاجتماعي و القانوني :**

الذي يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية و التي تحدد حقوق وواجبات جملة لأسهم وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية، و المديرين من ناحية أخرى وتتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الاقلية وصغار المستثمرين وتحقيق الاقتصاد هذا البعد ما يأتي :

- **الهيكل التنظيمي** : ويشمل تحديد الواجبات، توزيع المسؤوليات، خوط التفويض للسلطات، تعين الادارة التنفيذية ...الخ.
- **السلوك الاخلاقي :** ويشمل التحكم بقيم المؤسسة واخلاقياتها وبمستوى عالي من السلوك المثالي فيها و التقيد قواعد المهني .
- **البعد البيئي :** العمل على حماية البيئة من انتاج السلعة أو بيعها أو تقدم الخدمة .

الأطراف المعنية بتطبيق مبادئ الحوكمة :

يتأثر نظام حوكمة المؤسسات بالعلاقات التي تكون بين مختلف الأطراف، فالمساهمون هم المالكون الفعليون للمؤسسة و لهم حقوق و تترتب عليهم واجبات، و يقوم المساهمون بتوكيل مجلس الادارة لمراقبة أداء الادارة التنفيذية، الذي يقوم بدوره بتعيين الادارة التنفيذية أيضا لإدارة شؤون المؤسسة بالنيابة عنهم، كما يقوم المساهمون بانتخاب أعضاء مجلس الادارة و ذلك من أجل الرقابة على الادارة التنفيذية، و يوجد أطراف آخرون لهم علاقة بالمؤسسة، و هم بالتالي معنيون بتطبيق المؤسسة لقواعد الحوكمة ضمانا لحقوقهم من جهة و لتخفيض مستوى التيقن المتعلق باستثماراتهم بالشركة من جهة أخرى، و في المحصلة فان جميع هذه الأطراف لها مصلحة في نجاح المؤسسة و استمرارها .

تتوفر أربعة أطراف رئيسية تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لمفهوم و قواعد حوكمة المؤسسات، و تحدد الى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد . و تتمثل هذه الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات أساسا فيما يلي [1]:

1- **المساهمين :** و هم الأطراف الذين يساهمون في رأس المال للشركة، من خلال شرائهم للأسهم مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم و زيادة قيمة الشركة على المدى الطويل، و لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الادارة المناسبين لحماية حقوقهم .

و فيما يتعلق بالحوكمة فان اهتمام المساهمين و تحقيق أهدافهم يكون من خلال الاسهام في اختبار مجلس الادارة بصفة جيدة و حسن اختيار الادارة العليا من أجل ادارة شؤون المؤسسة ضمن القوانين و السياسات المطلوبة، كما أن تعزيز الحوكمة يطمئن صغار المساهمين و يشجع الأطراف الأخرى على الاستثمار في المؤسسة، و ليست القوانين و حدها كافية لطمأنة المستثمرين في المؤسسة .

2- **مجلس الادارة :** يمثل مجلس الادارة المصالح الأساسية للمساهمين و باقي أصحاب المصالح، كما يقوم باختيار المدراء التنفيذيين و تقديم التوجهات العامة لهم بالاضافة الى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الادارة برسم السياسات العامة للمؤسسة و كيفية الحفاظ على حقوق المساهمة . و يجب أن يتميز مجلس الادارة بقدرته على تحقيق :

- **الاشراف المستقل :** أي استقلاليته و يقظة المجلس، و ينتج عن ذلك التزامه بمصلحة المساهمين مما يؤدي الى حث ادارة المؤسسة على زيادة صافي الربح .
- **قدرة مجلس الادارة على التنافس :** و تنبع قدرة المجلس على المنافسة من خلال التهديد القائم بالاستحواذ باعتباره أحد مصادر الحث على الأداء، فمجلس الادارة السلبي هو عرضة للاستبدال عن طريق بيع المؤسسة لطرف آخر.
- **دور مجلس الادارة في وضع استراتيجية المؤسسة :** و هي أهم وظيفة للمجلس حيث يجب أن يبرهن قدرته على قيادة المؤسسة من خلال الاستراتيجيات التي يرسمها لها .

3- **الادارة :** تعتبر الادارة حلقة الوصل بين مجلس الادارة و بقية الأطراف مع المؤسسة، و تعتبر على أنها الجهة المسؤولة عن الادارة الفعلية للمؤسسة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء الى مجلس الادارة، كما تعتبر المسؤولة عن تعظيم الأرباح و قيمة الأسهم لصالح المساهمين، و تعمل على تحقيق الافصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها لهم . فهي التي تنفذ توصيات المجلس و الاستراتيجيات و الأهداف الموضوعة في نهاية الأمر فهي الجهة المنوطة بها تنفيذ رغبات المساهمين و مجلس الادارة وحتى يتم التأكد من قيامها بواجباتها يتحتم على مجلس الادارة أن يوحد الآلية التي من خلالها تتم متابعة أدائها و مقارنة الأداء المحقق بالأهداف الموضوعة و عمل خطط بديلة كلما تطلب الأمر ذلك .

[1] نجوى بن عويدة، مرجع سابق، ص:30

4- **أصحاب المصالح** : و هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة من دائنين، موردين، عمال و موظفين، الا أن هذه المصالح قد تكون متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون مثلا يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال و الموظفين على مقدرة المؤسسة على الاستمرار .

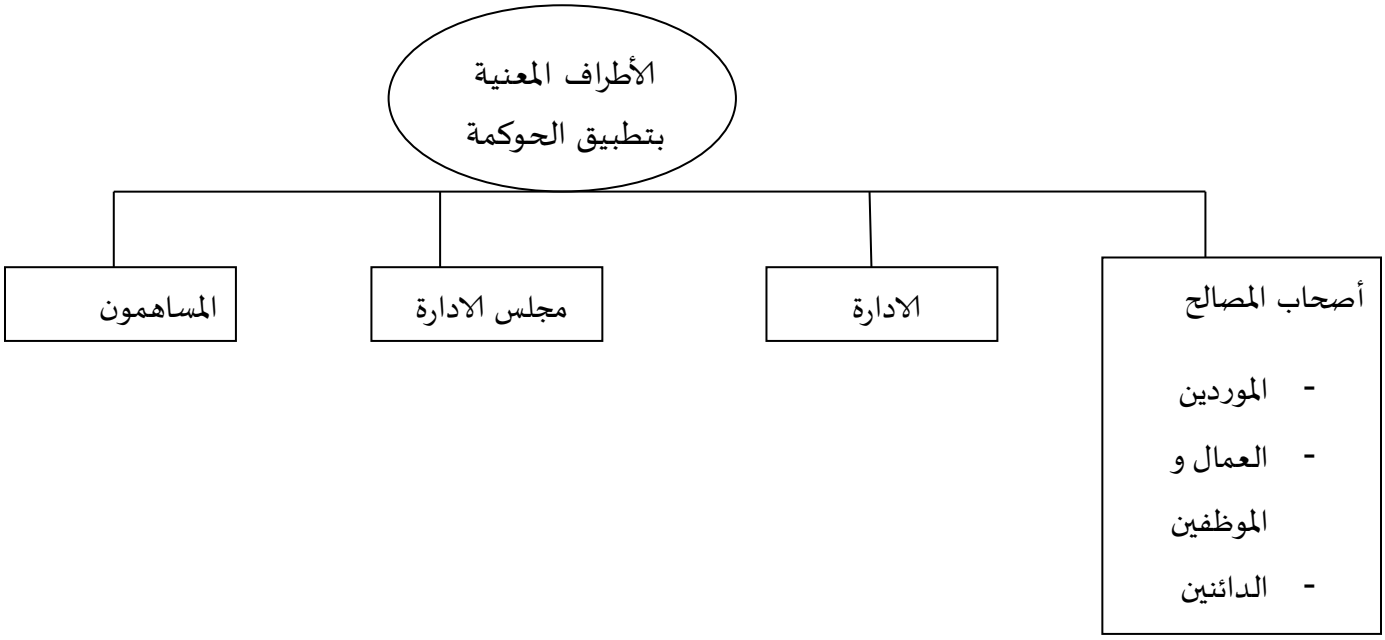
هؤلاء الأطراف مهمون بالنسبة للمؤسسة فهم الذين يقومون فعلا بأداء المهام التي تساعد المؤسسة على الانتاج و تقديم السلع و الخدمات و بدونهم لا تستطيع الادارة و لا حتى مجلس الادارة والمساهمين تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للمؤسسة فهم الأداة المحركة للمؤسسة أما العملاء فهم الطرف الذي يشتري الخدمة أو المنتج و بدونه لا داعي لوجود المؤسسة، لذا يجب أن يكون مجلس الادارة مدركا لهذه الحقائق و أن يتأكد من حسن ادارة المؤسسة لخدمة العميل و ارضائه و أن يرسخ في المؤسسة أهمية العميل، أما اذا أغفل هذا الجانب من قبل المؤسسة فهذا دليل على عدم كفاءة النظام الاداري القادر على تسييرها بالطريقة الصحيحة .

بالنسبة للموردين الذين يوفرون للمؤسسة المواد و السلع و البضائع الأخرى، نجد أنها تعتمد اعتمادا كليا على كفاءة هؤلاء الموردين في توريد المواد و السلع و الخدمات في الوقت المناسب و بالجودة و التكلفة المناسبتين، و أي تأخير في تسليمها ينتج عنه تأخير في عمليات الانتاج و بالتالي يؤثر على خدمة العميل .

أما الممولون كالمصارف و المؤسسات المالية و جميع الأطراف التي تمنح المؤسسة التسهيلات الائتمانية و منهم الموردون الذين يمنحون للمؤسسة مهلة من الوقت للدفع نتيجة الخدمات و السلع التي يبيعونها لها .

الملاحظ أن مفهوم حوكمة المؤسسات يتأثر بالعلاقات بين هذه الأطراف، حيث يتباين دور كل من هؤلاء في الحوكمة، حيث يعتبر مجلس الادارة و الادارة أطرافا تأثر في حوكمة المؤسسات، لأنها من الأطراف المسؤولة على تطبيق مبادئها، حيث يتأثر كل من المساهمين و أصحاب المصالح بحوكمة المؤسسات لأنهم من بين الأطراف المستفيدة من تطبيقها .

الشكل رقم (1-6) : يوضح الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على ما سبق

المبحث الثالث: اثر الحوكمة في الجهاز المصرفي

المطلب الاول : العناصر الاساسية للحوكمة في البنوك

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي توفر مجمعة من العناصر نستعرضها فيما يلي[1] :

1. وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم و المبادئ لتكوين معلومة لجميع العاملين في البنك

يصعب إدارة الانشطة المتعلقة بأي مؤسسة مصرفية بدون تواجد أهداف إستراتيجية ومجموع مبادئ الادارة يمكن الاستعانة بها لذا تقع على عاتق مجلس الادارة للبنك ووضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه الادارة لأنشطة

كما يجب عليه أيضا تطوير مبادئ التي يدار بها البنك ويجد تؤكد هذه المبادئ وكذا أهمية المناقشة الصريحة و الاتية للمشاكل التي يتعرض لها البنك وتضمن هذه المبادئ وضع حد للفساد و الرشوة

يتطلب الامر من مجلس الادارة أن يضمن قيام الدارة العليا بالبنك تنفيذ سياساتها من شأنها منع أو تقييد ممارسات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة

2. وضع وتنفيذ السياسات المحددة واضحة في البنك :

يجب على مجلس الادارة الكفء أن يحدد السلطات و المسئوليات الاساسية للمجلس وكذلك للإدارة العليا كما يتعين على الادارة العليا تحديد مسئوليات مختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي

3. ضمان كفاءات اعضاء مجلس الادارة :

يتعين على أعضاء مجلس الادارة إدراكهم لدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات داخلية أو خارجية اذ يعتبر مجلس الادارة المسؤول الاول عن عمليات البنك وعن المتانة المالية له مما يتحتم عليه متابعة أداء البنك وأن تتوفر لديه المعلومات الكافية حتى يستطيع تحديد أوجه القصور و بالتالي يتمكن من اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

4. ضمان توافر مراقبة ملائمة للبنك

من المهم للغاية أن تضمن الادارة العليا للبنك مراقبة ملائمة لنشاطاته على اعتبارها عنصر اساسيا في السهر على تطبيق مبادئ الحوكمة داخل هياكل البنك .

5. الاستفادة الفعلية من تقارير المراجعين الداخلين و الخارجين :

يعد الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة لذا يجب على مجلس الادارة و الادارة العليا ادراك عملية المراجعة و العمل على نشر الوعي بهذه الاهمية لدى كافة العاملين بالبنك واتخاذ كافة

[1] بنك الاسكندرية، حوكمة الطريق إلى الادارة الرشيدة، النشرة الاقتصادية، العدد 35،2003ص ،ص 80،09.

الاجراءات التي تضمن استقلالية المراجعين وتمكينهم من رفع تقارير مباشرة إلى مجلس الادارة كما يتعين الاستفادة بفعالية من نتائج التي توصل إليها المراجعون مع العمل على حل المشاكل التي يحددها المراجعون .

6. ضمان توافق نظم الحوافزمع أنظمة البنك :

يجب أن تتوافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه واستراتيجياته و البيئة المحيطة به ويتطلب تحقيق هذا الامر أن يكون في البنك سلم واضح للمكافئات و الحوافز وربطها بالأداء.

7. مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة :

لابد من مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة إذ لا يمكن تقييم مجلس الادارة و الادارة العليا للبنك بدقة في حالة نقص الشفافية في المعلومات وعدم تمكين أصحاب المصالح و المساهمين و المتعاملين في السوق و الزبائن من الحصول على الحصول على المعلومات الكافية حول البنك ومدى صحته المالية وكفاية رأس ماله وغيرها من الامور التي تدعم ثقة البنك مع محيطه فإن الشفافية تعد أد الاسس الرئيسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة

8. دور سلطة الاشراف و الرقابة :

يتعين أن تكون السلطات الرقابية على دراية ووعي كامل لأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء البنوك ،كما تعمل على الحرص على جعل البنوك تتبنى هذه المبادئ ونظرا لأهمية سلطات الاشراف و الرقابة فقد أكدت لجنة بازل على ضرورة توفر البنية الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي مثل القوانين و التشريعات التي تتولى الدولة إصدارها و التي من شأنها حماية حقوق المساهمين وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد و الرشوة ووضع معايير للمراجعة و المسائلة ...الخ[1]

المطلب الثاني: اثر تطبيق الحوكمة في البنوك[2] :

يؤدي تطبيق البنوك للحوكمة إلى نتائج اجابة متعددة أهمها زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال، و الحد من الفساد، كما إن التزام البنوك بمعايير الحوكمة يساهم في تشجيعها للشركات التي تقترض بتطبيق القواعد و التي من أهمها الافصاح و الشفافية و الادارة الرشيدة ويؤدي تطبيق المصارف لمبادئ الحوكمة إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك و الاقلال من التعثر وتجدر الاشارة إلى أن هذه المبادئ ليست ملزمة بل الغرض منها يتمثل في كونها الاطار الرجعي الذي بالإمكان استخدامه من قبل صانعي السياسة عند إعدادهم الاطر القانونية و التنظيمية للحوكمة في البنوك وذلك بما

[1] بن علي بلعزوز مدخل مبتكرة لحل المشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الودائع و الحوكمة , مجلة الاقتصاديات شمال افريقيا , جامعة شلف , الجزائر,العدد05,جانفي2008,ص:124.

[2] محمد زيدان ,أهمية ارساء و تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفية بالاشارة الى البنوك الجزائرية,كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير,جامعة الشلف,العدد09,سنة2009,ص09.

يتفق و الظروف المحيطة بهم حيث تعد هذه المبادئ دائمة التطور بطبيعتها وتتصف بالمرونة وينبغي على البنوك أن التدخل التجديدات المستمرة على أساليب ممارسة الحوكمة .

المطلب الثالث : معوقات الحوكمة واقتراحات المساعدة لتطبيقها

1/معوقات وتحديات تطبيق الحوكمة في الجزائر :

صادف تطبيق الحوكمة في الجزائر العديد من المعوقات و التحديات نذكر أهمها مايلي :

1) تحديد تطبيق الحوكمة في الجزائر :

أولا : الفساد :

عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه الكثير من الاثار السلبية و الخطيرة، فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات، إلى جانب ذلك فإن للفساد تكاليف اقتصادية أخرى منها انخفاض الانفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية زيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الاكبر الذي يواجه تطبيق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الاجهزة 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 .

ثانيا : الممارسة العملية و الديمقراطية :

إذا كانت، الاقتصاديات النامية و الصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال فإنها في لإطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على إرساء قواعد الديمقراطية و التي من أثارها الايجابية :

- تعتبر الديمقراطية ألية تلقائية لعملية تداول وذلك لقيامها على مبادئ التعددية و الحرية و التي تقف حائلا أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسية للانفراد بالسلطة، وذلك يعمل على تضيق نطاق الفساد والاثار السلبية الناجمة عنه.
- تتيح الديمقراطية الفرصة للمجالس النيابية و التشريعية للقيام بواجباتها الرقابية و التشريعية باستقلالية تامة، ودون أية ضغوط.

ثالثا: احترام سلطة القانون :

لا يمكن لأي شخص أن يكون فعالا إلا إذا تقيد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة فعالة ورشيدة إلا إذا كان قوانين تدعمها و تحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها احدى الادوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الاجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر الوضوح، التحديد الالتزام بالتطبيق الثواب و العقاب ...الخ.

رابعا / انشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح :

إن عمليات التواطؤ و الفساد التي تم بين مجالس الادارة و طبار المديرين لا تضر أيضا بالشركة ومستقبلها لذى من الضروري ان يكون هناك حزمة من الاجراءات و السياسات التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالمؤسسة[1].

2) عوائق تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر :

إن تطبيق الحوكمة في الجزائر لم يكن بالأمر الهين نظرا للمشاكل التي تعاني منها، و التي تحول دون تحقيق سير أليات الحوكمة فيها، و بالتالي الوصول إلى التنمية /ولعل أهم الاسباب التي كانت بمثابة حجر العثرة أمام الجزائر نذكر منها :

- غياب الافصاح و الشفافية في المعلومات، كما أن طبعتها لا تساعد على اتخاذ أي قرار بالنسبة للأطراف ذات المصلحة
- عدم التزام المسؤولين بقواعد السلوك المهني الرشيد واعطاء الاولوية للمصلحة الخاصة
- غياب الدراسات والابحاث و الملتقيات و غيرها التي تخص موضوع الحوكمة
- عدم كفاءة سوق الاوراق المالية الجزائري مقارنة بالأسواق الخارجية وهو ما أدى إلى انعدام الثقة
- عدم توفر المعلومات المختلفة في الوقت المناسب لجميع المتعاملين
- عدم توفر إطار قانوني يحمي حقوق الاقلية (صغار المساهمين) ويعوضهم عن أي انتهاك لتلك الحقوق

- انعدام الرقابة على مستوي أداء الشركات الجزائرية ككل[2].

2/مقترحات تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر :

إن ارساء قواعد حوكمة المؤسسات في الجزائر كان خاضعا لجملة من الاقتراحات التي تهدف إلى تفعيل أطرافها، وفي هذا الصدد اقترحت الوكالة الامريكية للتنمية الدولية و مركز المشروعات الدولية خمس متطلبات للتطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات في الدول النامية و التي يمكن اسقاطها على الجزائر و التي تتمثل في :

- **رفع مستوى الوعي :**

البداية عادة تتم برفع مستوى الوعي السائد عن مفاهيم حوكمة المؤسسات في البلدان النامية ومحاولة تطبيقها في في السياق المحلي حيث تركز الجهود في هذا الاطار على ترسيخ الادراك لدى الحكومة و الاوساط الاقتصادية و جميع الاطراف اللازمة على معنى و فوائد حوكمة المؤسسات

[1] صبايحي نوال,واقع الحوكمة في دول مختارة -مع التركيز على التجربة الجزائرية -, المؤتمر الدولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات و الاقتصاديات , كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف , الجزائر , لم تذكر السنة , ص :13-14

[2] زيدان محمد,الميلودي سعاد,مرجع سابق,ص:196

- **وضع القوانين و التشريعات اللازمة :**

وذلك من خلال تحديد مبادئ حوكمة المؤسسة التي يجب الامتثال و الانصياع لممارستها وغالبا ما يبدأ وضع القوانين كقاعدة ومعيار يتم الانطلاق منها لوضع وتطوير الاطر القانونية اللازمة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة و الخاصة سواء المتداولة أو غير المتداولة بأسواق المال

وتستطيع الجزائر من خلال هذه المبادئ تطوير مجموعات مبادئها و قوانينها الخاصة التي تعالج الواقع المحلي فيما يتعلق بالتعامل التجاري و الالتزام بالمعايير .

متابعة ومراقبة عمليات التدفق :

عندما يتم رسميا تبني قانون محلي لحوكمة المؤسسات يكون من الضروري وتوضيح مدى تقيد والتزام المؤسسات بذلك القانون ويمكن لجمعيات المؤسسات الاقتصادية أن تؤدي دورا حيويا في مراقبة وضبط سلوك اعضائها، كما أن لمن هم خارج الوسط الاقتصادي مصلحة وفائدة نتيجة تطبيق حوكمة المؤسسات ولذا قد يكون من اللازم أن تشترك مجموعات أخرى كالصحافة و الاعلام مثلا في تحمل المسؤولية الرقابية .

- **التدريب على المسؤولية الجديدة :**

بعد أن يتم وضع الاطار المناسب لحوكمة المؤسسات تقع مسؤولية جديدة على عاتق المديرين التنفيذيين في الشركات و أعضاء مجلس الادارة وأمثالهم، حيث يجب أن يقوم قطاع المؤسسات في هذا المجال بتعليم جميع الاطراف في حوكمة المؤسسات كيفية أداء الادوار المنسوبة اليهم كما يجب .

- **إضفاء الطابع المؤسساتي على حوكمة المؤسسات:**

تتحقق هذه الاخيرة عندما يتقبل الوسط الاقتصادي في الجزائر و الامتثال لحوكمة المؤسسات كجزء طبيعي ومفيد للقيام بالأعمال الاقتصادية : وتكون المؤسسات كجزء طبيعي ومفيد للقيام بالعمال الاقتصادية وتكون المؤسسات التي تدعم التطبيق و الالتزام و الامتثال لقواعد الحوكمة قد أضحت ثابتة في مكانها، وتضم هذه المؤسسات مبادرات القطاع الخاص وذلك لتأمين الاثر المهني المستمر وكذلك المؤسسات الحكومية كالبورصة و البنك المركزي وحتى النظام القضائي[1]

[1] زيدان محمد الميلودي سعاد، مرجع سابق ،ص 197.

خلاصة:

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 استمرارية الشركة، بما يضمن تنشيط السوق من جهة، و رفع كفاءته من جهة أخرى. أي أن الطريق الجيد والصحيح لحوكمة الشركات تعتبر 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.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للفساد ومكافحته

تمهيد :

الفساد بمختلف صوره و أشكاله يعتبر من أكثر المواضيع التي أخذت حيزا كبيرا سواء على مستوى الدراسات و الأبحاث الأكاديمية أو على مستوى الاجراءات المتخذة على مستوى الدول و المنظمات والهيئات الدولية بهدف محاولة تشخيص هذه الظاهرة و وضع الآليات الكفيلة للحد منها خاصة و أن هذه الظاهرة كانت دائما مقرونة بمظاهر سلبية و أحيانا قد تكون مدمرة للاقتصاديات التي تتواجد بها باعتبار أن الفساد يكون في اغلب الأحيان مقرون بانخفاض الكفاءة والفعالية وبطء النمو الاقتصادي والتضخم، وجمود الهياكل، وكل مظاهر الفساد الإداري من: رشوة، محسوبية، تبذير للموارد والإمكانات المادية و البشرية، نهب المال العام والبيروقراطية والجمود ونحو ذلك، والتي أخذت رقعتها في الاتساع إلى الحد الذي بات فيه الفساد خطر ا ً متزايداً ومحدقاً بكل الإنجازات التي حققتها الدول اقتصاديا، اجتماعيا و سياسيا.

و الواقع أن الفساد أصبح من الظواهر المعولمة ذلك كونه يمس الدول النامية كما يمس الدول المتطورة كما أن آثاره تتجاوز الحدود المالية و المادية لتمتد الى القيم و الأخلاق و السلوك الانساني السائد في الدول و هو بذلك عدو لكل ما من شأنه أن يحقق التنمية المستدامة للدول و يوفر الرخاء و الرفاهية لها.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للفساد

المطلب الأول : مفهوم الفساد، صعوبات التعريف به ومقاربة تعاريفه

مفهوم الفساد:

لم يعد الفساد أهم المشكلات التي تواجه النظام العالمي الجديد فحسب بل يكاد يكون المشكلة الرئيسية على الإطلاق بحيث أنه قديم قدم المجتمع البشري، و استمر على مر التاريخ و تحول في الوقت الحاضر إلى مشكلة حادة تعاني منها جميع الدول[1]، و بغية فهم أي موضوع لابد من الاتفاق في معظم البحوث الأكاديمية على معنى المصطلحات المستخدمة و مضمونها، حتى ينحصر الجدل في إطاره الموضوعي و استنادا إلى ذلك فإنه يمكن تعريف الفساد كما يلي :

الفساد لغة :

الفساد في معاجم اللغة هو في (فسُد) أي ضد (صلُح) و الفساد لغة هو البطلان فيقال فسُد الشيء أي بطُل و اضمحل و يأتي التعبير على معان عدة بحسب موقعه فهو :

الجدب أو القحط :

لقوله تعالى :"ظهر الفساد في البر و البحر بما كسبت أيدي الناس ليذيقهم بعض الذي عملوا لعلهم يرجعون" سورة الروم الآية 41 .

الطغيان و التجبر :

لقوله تعالى :"اللذين لا يريدون علوا في الأرض و لا فسادا " سورة القصص الآية 83 .

عصيان لطاعة الله :

لقوله تعالى :"إنما جزاء الذين يحاربون الله و رسوله و يسعون في الأرض فسادا أن يقتلوا أو يصلبوا أو تقطع أيديهم و أرجلهم من خلاف أو ينفقوا من الأرض ذلك لهم خزي في الدنيا و لهم عذاب عظيم" سورة المائدة الآية 33

و نرى في الآيات الكريمة السابقة تشديد القرآن الكريم على تحريم الفساد على نحو كلي و إن لمرتكبيه الخزي في الحياة الدنيا و العذاب الشديد في الآخرة[2].

---

[1] - عبد القادر خليل،"الحوكمة و ثنائية التحول نحو اقتصاد السوق و تفشي الفساد(دراسة اقتصادية تقييمية حول الجزائر)،مجلة بحوث اقتصادية عربية،العدد 46،ربيع الأول 2009،ص89-90.

[2] - ياسر خالد الوائلي، "الفساد الإداري...مفهومه ومظاهره وأسبابه، مع الإشارة إلى تجربة العراق في الفساد 2012/03/03.www.annaba.org/nbahome/nba80/010.

الفساد اصطلاحا:

ليس هناك تعريف محدد للفساد بالمعنى الذي يستخدم فيه هذا المصطلح اليوم لكن هناك اتجاهات مختلفة و آراء متباينة اتفقت في كون أن الفساد هو إساءة استخدام أو استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص، و من هذه التعاريف ما يلي :

عرفته موسوعة العلوم الاجتماعية: "الفساد هو استخدام النفوذ العام لتحقيق كسب خاص"[1]

الفساد هو إساءة استخدام القوة العمومية أو المنصب أو السلطة للمنفعة الخاصة سواء عن طريق الرشوة، أو الابتزاز، أو استغلال النفوذ، أو المحسوبية، أو الغش، أو تقديم إكراميات للتعجيل بالخدمات، أو عن طريق اختلاس [2].

أما الفساد من منظور اقتصادي هو المشكلة التي تؤدي إلى تحقيق فوائد و منافع غير مشروعة لبعضهم و يتحمل تكلفتها الباهظة المجتمع بأكمله [3].

و أخيرا هناك من يرى أن الفساد هو سوء استعمال المنصب أو السلطة للحصول على أو إعطاء ميزة من أجل تحقيق مكسب مادي أو قوة أو نفوذ على حساب الآخرين أو على حساب القواعد و الأعراف أو اللوائح القائمة[4]

تعريف بعض المنظمات الدولية للفساد :

تعريف منظمة الشفافية الدولية :"هو إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص بشكل مباشر أو غير مباشر لتحقيق أغراض شخصية مستندة إلى المحسوبية" [5]

كما عرفته **اتفاقية الأمم المتحدة** بأنه :"التماس موظف عمومي أو قبوله بشكل مباشر أو غير مباشر ميزة غير مستحقة سواء لصالح الموظف نفسه أو لصالح شخص أو كيان آخر ؛ لكي يقوم ذلك الموظف بفعل ما أو يمتنع عن القيام بفعل ما لدى أدائه واجباته الرسمية" [6]

و **عرفه البنك الدولي** على أنه :"إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، و الفساد يحدث عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح مناقصة عامة، كما يتم عندما يقوم

---

[1] - جورج مودى ستاورت،"تكلفة الفساد"، مركز المشروعات الدولية الخاصة،1999،ص02.

[2] - جميس غوستاف سبيث، مكافحة الفساد لتحسين إدارة الحكم، شعبة التطوير الإداري و تطوير الحكم مكتب سياسات الإنمائية،1998،ص09 .

[3] - فيصل محمود الشوارة،"قواعد الحوكمة و تقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد و الوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية "،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد25 ،العدد الثاني،2009،ص130.

[4] - جواد رشمي، "الفساد المؤسسي هل يصبح وسيلة لتحقيق الحوكمة في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا ؟" مركز المشروعات الدولية الخاصة،2004،ص03.

5 - عنتر بن مرزوق، عبدو مصطفى، معضلة الفساد في الجزائر دراسة في الجدور و الأسباب و الحلول ،دار جيطلي للنشر، الجزائر ،2009،ص 81.

[6] - موسى بودهان،"النظام القانوني لمكافحة الفساد في الجزائر"، منشورات المؤسسة الوطنية للاتصال، الجزائر ،2009،ص13.

وكلاء أو وسطاء الشركات أو أعمال خاصة بتقديم رشاوي للاستفادة من سياسات أو اجراءات عامة للتغلب على المنافسين و تحقيق أرباح خارج إطار القوانين المنظمة للعمل"[1]

أما **صندوق النقد الدولي** فله مفهومه الخاص بالفساد، حيث يرى بأنه يعبر عن :"علاقة الأيدي الطويلة المعتمدة التي تهدف للاستفادة من هذا السلوك لشخص واحد أو لمجموعة ذات علاقة بالآخرين، كما يميز بين حالتين من الفساد، الأولى تتم بقبض الرشوة عند تقديم الخدمة الاعتيادية المشروعة و المقررة، أما الحالة الثانية فتتمثل في قيام الموظف بتأمين خدمات غير مشروعة و غير منصوص عليها و مخالفة القانون مقابل تقاضي الرشوة كإفشاء معلومات سرية، أو إعطاء تراخيص غير مبررة أو القيام بتسهيلات ضريبية و إتمام صفقات غير شرعية و غيرها من التعاملات غير القانونية التي يحصل مقابلها المرتشي على مبالغ و مردودات مادية مقابل تسهيلاته التي يقدمها" [2]

1- **تعريف البنك الدولي للفساد** :

عرف البنك الدولي للفساد على أنه :"استغلال أو إساءة استعمال الوظيفة العامة من أجل المصلحة الشخصية [3]

فالفساد يحدث عادة، عندما يقوم موظف بقبول أو طلب الرشوة، أو ابتزاز لتسهيل عقد و إجراءات مناقصة عامة، كما يتم عندما يعرض وكلاء أو وسطاء الشركات أو أعمال خاصة بتقديم رشوة للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامة للتغلب على منافسين، و تحقيق أرباح خارج إطار القوانين النافذة، كما يمكن للفساد أن يحصل عن طريق استغلال الوظيفية العامة دون اللجوء إلى الرشوة و ذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة [4]، و من خلال هذا التعريف يمكن تبيان آليتين رئيسيتين من آليات الفساد أولها آلية دفع الرشوة و العمولة إلى الموظفين و المسؤولين في الحكومة و في القطاعين العام و الخاص مباشرة لتسهيل عقد الصفقات و تدبير الأمور .أما الثانية فهي الرشوة المقنعة في شكل وضع اليد على المال العام و الحصول على مواقع متقدمة للأبناء و الأصهار و الأقارب في الجهاز الوظيفي [5]

[1] - محمد جمال باروت، الفساد و الحكم الصالح في البلاد العربية، الطبعة الأولى، مركز الوحدة العربية، القاهرة،2004،ص18 .

[2] - عماد صلاح،" الفساد و الاصلاح "،منشورات أنجاد كتاب العرب، دمشق،2003،ص32.

[3] - خلاف وليد، دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي ،مدكرة مكملة لنيل شهادة الماجستيرفي العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية و الرشادة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة منتوري ،قسنطينة،2010،ص 20.

[4] - ضيف فيروز، "جرائم الفساد الاداري التي يرتكبها الموظف العمومي"، مدكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون اداري،كلية الحقوق و العلوم السياسية ،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2014،ص 25.

[5] - التنير سمير،"الفقرو الفساد في العالم العربي"، دار الساقي، الطبعة الأولى ،2009،ص15.

2- تعريف الفساد حسب اتفاقية الأمم المتحدة لعام2003 :

لم تعرف الفساد تعريفا مانعا، بل أشارت إلى الحالات التي يترجم فيها الفساد إلى ممارسة فعلية على أرض الواقع .و من ثم القيام بتجريم هذه الممارسات و هي الرشوة بجميع أنواعها و في القطاعين العام و الخاص والاختلاس بجميع وجوهه، و المتاجرة بالنفوذ، و إساءة استغلال الوظيفة[1].....إلخ

3- تعريف الفساد حسب الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد :

حيث عرفت الاتفاقية العربية الفساد من طرف المدير العام للمنظمة العربية "عامر خياط" على أن الفساد "كل ما يتصل بالاكتساب غير مشروع أي من غير وجه حق و ما ينتج عن عنصر القوة في المجتمع : السلطة السياسية و الثروة في جميع قطاعات المجتمع".

بالإضافة إلى استغلال غير مشروع للمال الذي تساوي فيه نوعا ما الدول العربية مع الدول المتقدمة، فإنه لا بد من مكافحة مختلف ظواهر الفساد المرتبطة بالسلطة السياسية في مختلف البلدان العربية، غير أن الدول المتقدمة استطاعت على حد قوله تطوير نظمها السياسية لكي تختار مظاهر الفساد السياسي من خلال نجاحها في إقرار ممارسة الديمقراطية[2]

4- تعريف الفساد في ضوء الاتفاقية الإفريقية لمكافحة الفساد :

تعتبر من بين المنظمات الأوائل السباقة في مجال مكافحة الفساد، إذ قامت الجزائر بالمصادقة على اتفاقية الاتحاد الإفريقي لمنع الفساد و مكافحته بمابوتو في 11 جويلية 2003، غير أن هذه الاتفاقية لم تعرف الفساد، بل اكتفت بالإشارة صورة و مظاهر فقط [3]، و المادة الأولى منه عرفت الفساد على أنه الأعمال أو الممارسة بما فيها الجرائم ذات الصلة التي تحرمها هذه الاتفاقية، إلا أن المادة الرابعة اكتفت بذكر أعمال الفساد و الجرائم ذات الصلة[4].

صعوبات التعريف به :

تطرح مسألة التعريف بالمفاهيم و تحديدها مشاكل حقيقية في الفلسفة المعرفية و التحليل السياسي، و يعود

[1] - بوسعيود باديس، مؤسسة مكافحة الفساد في الجزائر 1999-2000 مدكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية العامة، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري، تيزي وزو،2015 ،ص30.

[2] - نجار الويزة، التصدي المؤسساتي والجزائي لظاهرة الفساد في التشريع الجزائري– دراسة مقارنة -اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في القانون الجنائي والعلوم الجنائية، كلية الحقوق، قسم القانون الخاص، جامعة منتوري، .قسنطينة، 2014، ص 23

[3] - حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم .في الحقوق، تخصص قانون عام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص24.

[4] - مرسوم رئاسي رقم 06-137 المؤرخ في 10 أفريل 2006، تتضمن المصادقة على اتفاقية الاتحاد الإفريقي، لكافحة الفساد، ج.ر، عدد24 ، صادر في 16أفريل 2006.

ذلك إلى جملة من الاعتبارات أهمها :"تعقيدات الظواهر الاجتماعية و السياسية جعل من المفاهيم الدالة عليها تتميز بالعمومية و التعقيد" إضافة إلى تميز الظواهر و المفاهيم بالتغير حسب الزمن و المكان، و فقدان التجانس فيها.

و عليه نجد هذه الاعتبارات بارزة في تعريف مفهوم الفساد عموما و أنواعه تحديدا كالفساد الإداري، و قد اعترضت هذه الصعوبات الباحثين و الجامعيين في دراسة ظاهرة الفساد، و الاتفاق على إطار نظري عام، وتكمن تلك الصعوبات في :

مع تزايد الاهتمام الجامعي بظاهرة الفساد، تزايد أيضا تضارب الآراء و تباين التصورات حول وجود أو عدم وجود الفساد، إذ أن من الباحثين من يرى أن الفساد لم يسبق و أن أضر بالمحيط العام مثل المحيط الخاص، فالمرحلة الحالية تتسم بوجود الفساد بصورة عامة . بينما هناك من يرى أن الفساد قديم قدم البشرية، إنه ملازم لأفعال البشر، و من ثم لا داعي للقول بأن الفساد ظاهرة جديدة، بل اتساع الأضرار التي أصابت الأخلاق، ثم المبالغة فيها من قبل وسائل الإعلام هي الشيء الجديد، و الاستقلال الذي تم القيام به للظاهرة و استثمار وسائل الفساد .

فكلمة فساد في حد ذاتها تمثل صعوبة أخرى، إذ يختلف تعريفها بحسب زمان و مكان استخدامها، بعض الممارسات قديما كانت مقبولة، إلا أنه مع تطور القوانين الانتخابية جرى اعتبار ذلك فسادا .

كما أنه في بعض البلدان تسود ثقافات حيث تعتبر تقديم هدية لموظف شيئا محظورا، بينما نجد ذلك الأمر في ثقافات بلدان أخرى شيئا ضروريا و عاديا و هذا من قبيل تقديم إكرامية لموظف في سبيل قضاء حاجة ما.

و هناك عنصر آخر يشوش على إيجاد مفهوم الفساد، يتمثل في إن الحدود بين ممارسة الفساد و أنشطة أخرى ليست واضحة في بعض المجالات، ما يجعل تحديد معنى الفساد أمرا صعبا، لا سيما في مجال النشاط الإداري و السياسي .

من جهة أخرى فئن تشخيص أسباب الفساد نظريا و علميا ظل يخضع لاتجاهات متعارضة سيطرت فيها النظرة الأيديولوجية، إذ نجد أن أكبر تلك الاتجاهات المتمثلة في المدرسة النيوليبرالية فسرت الفساد على أنه نتيجة لتدخل الدولة، و نمو البيروقراطية فيها، بينما نجد التيار الآخر رأى في ضعف القيم الأخلاقية و غلبة الربح و المصلحة الخاصة هي التي تقف وراء الفساد، و بالتالي على أي أساس نعرف الفساد؟

كما أن صعوبة النظرة و التمييز بين المصلحة العامة و الخاصة، و اختلاف ذلك باختلاف التصورات والظروف السياسية و الاقتصادية تجعل تحديد تعريف واحد لظاهرة الفساد شيئا صعبا .

و أخيرا إن سيطرة الأفكار المسبقة السائدة في المجتمعات العربية في تحليل و تفسير ظاهرة الفساد بشتى أنواعه سيطرت لوقت طويل دون التعرض للموضوع وفق منطق علمي بعيدا عن تلك الأحكام المتحيزة، جعل مفهوم الفساد عائقا أمام البحث العلمي في هذا المجال .[1]

تقارب التعاريف للفساد:

تعريف منقد و أنعام الشهابي هو :"استغلال السلطة للحصول على ربح أو منفعة أو فائدة لصالح شخص أو جماعة، بطريقة تشكل انتهاكا للقانون أو لمعايير السلوك الأخلاقي الراقي".[2]

تعريف السيد علي شتا :"استخدام السلطة العامة من أجل كسب أو ربح شخصي أو من أجل تحقيق هيبة أو مكانة اجتماعية، أو من أجل تحقيق منفعة لجماعة أو طبقة ما بالطريقة التي يترتب عليها خرق القانون أو مخالفة التشريع و معايير السلوك الأخلاقي"[3] .

و هناك من يربط الفساد بدرجة احتكار القرار و حرية التصرف و المساءلة، باعتبار أن هناك علاقة طردية ما بين الفساد و درجة احتكار القرار، و علاقة عكسية ما بين الفساد و درجة المساءلة، و يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية[4]:

الفساد=درجة احتكار القرار+حرية التصرف – المساءلة

فالفساد غالبا ما يوجد حيث يكون لمنظمة معينة أو شخص معين سلطة احتكار سلعة أو خدمة معينة، و يكون له حرية التصرف و اتخاذ القرار دون الخضوع للمساءلة و الرقابة، لأن الفساد جريمة مبنية على التفكير و الحساب و ليس على العاطفة[5]، حيث يقوم الموظف بتأمين خدمات يمنعها القانون كإفشاء معلومات سرية مهمة أو إعطاء تراخيص غير مبررة [6] .

لو تأملنا التعاريف السابقة لوجدنا العامل المشترك بين معظمها هو تحقيق المنفعة أو الكسب الخاص باستخدام المنصب أو الوظيفة العامة، و كأن الفساد حكرا على القطاع العام فقط و هذا غير صحيح فهو موجود حتى في القطاع الخاص، حيث أثبتت التجارب و الدراسات أن هذا الأخير متورط إلى حد كبير في معظم أشكال الفساد الاقتصادي، حيث يقوم الموظفين بالإخلال بواجبات وظيفتهم، أو القيام بأعمال محرمة عليهم عن قصد بالرغم من علمهم بالتعليمات، أو قبولهم الرشاوي لتحقيق مكاسب خاصة.

---

[1] - محمد حليم لمام, **المرجع السابق** . ص 16.

[2] - منقد محمد وأنعام الشهابي، **العوامل المؤثرة في الفساد الإداري**، المجلة العربية للإدارة، المجلد20 ، العدد2 ، القاهرة،2000 ، ص110

[3] - السيد علي شتا، **الفساد الإداري ومجتمع المستقبل**، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية،1999 ، ص43 .

[4] - ميخائيل جونسوف، . **فساد الإدارة والإبداع في الإصلاح**، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009، ص3

[5] - أحمد بن محمد العمري، **جريمة غسل الأموال**، مكتبة العبيكاف، الرياض،2000 ، ص2

[6] - Daniel Kaufmann, **corruption : the facts**, Foreign policy, n° 107, summer 1997, p 113.

و عليه فلعل التعريف المناسب و الشامل للفساد الاقتصادي هو: "سوء استخدام الوظيفة أو المنصب لتحقيق غايات شخصية و منافع خاصة سواء في القطاع الخاص أو في القطاع العام، حيث يخل الموظف بواجبات وظيفته أو يقوم بأعمال محرمة عليه عن قصد رغم علمه بتعليمات عمله".

ذلك أن استخدام مصطلح الوظيفة أو المنصب عموما في هذا التعريف يعد أكثر شمولا من استخدامها مقيدة فيما سواه (أي ربطها بالقطاع العام)، حيث يشمل هذا المصطلح كل من الوظيفة العمومية و التي لا تطلق إلا على العاملين في القطاع العام، كما يشمل أيضا الوظيفة في القطاع الخاص، لبعد الأول عن الرقابة و إن وجدت فهي ضعيفة، بخلاف الثاني فهو أكثر تعرضا للمساءلة و الرقابة إما من المدير المسؤول عنه مباشرة أو من قبل المالك أو مجلس الإدارة و غير ذلك؛ و بالتالي فهو أقل فسادا من الأول و ليس خال منه .

المطلب الثاني :مراحل تطور ظاهرة الفساد

إن البدايات الأولى للفساد الإداري ترى فيه ممارسات سلوكية لا تخضع إلى ضوابط أو معايير معينة، خاصة المعايير التنظيمية و البيروقراطية في إطار عمل المؤسسات، و في هذا المعنى تعتبر الفساد مرادفا للانحراف، فلا يقتصر انتشار الفساد على مجتمعات في فترات زمنية معينة، فالفساد ظاهرة إنسانية و زمنية مع اختلاف سعة انتشاره و استفحاله من مجتمع إلى آخر، و من 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 انتقدها سقراط بقوله إن المرتشي كان يجزي على ارتشائه بالترقي في المناصب العسكرية و السياسية .

و قد تغاضت في إنجلترا الملكة إليزابيث 1558_1603 عن تفشي ابتزاز الأموال في الوظائف الرسمية كعذر لها عن عدم زيادة الرواتب، و من صور الفساد أن أمين صندوق الحرب كان يحصل على 16000 جنيه سنويا علاوة على راتبه، حيث يحافظ بأسماء الجنود الموتى في قوائم الجيش و يضع مخصصاتهم في جيبه و يبيع الملابس المخصصة لهم .

و عم الفساد في الدوائر الحكومية في ايطاليا في عصر النهضة و كانت سمعة المحاكم سيئة لكثرة ما فيها من صور للفساد الإداري و الرشوة .

و كان لويس الرابع عشر ملك فرنسا يعتقد أن كل إنسان في رأيه قابلا للرشوة مما يدل على انتشار الفساد في عهده، و لأن الشركات الأوروبية يسمح لها القانون بدفع الرشاوي و الحصول على الصفقات الأجنبية، وخصصها من الضرائب المستحقة عليها فقد أدى ذلك إلى تضرر الشركات الأمريكية، فالقانون الأمريكي يعتبر دفع الرشاوي جريمة يعاقب عليها القانون[1] .

[1] - بلال أمين زين الدين، ظاهرة الفساد الإداري في الدولة العربية والتشريع المقارن، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر2009، ص 64.

المرحلة الأولى 1962_1965:

الجزائر كغيرها من دول العالم الثالث لم ترث من الاستعمار إلا أمراض البيروقراطية و المحسوبية و الرشوة، التي أصبحت إحدى الآليات لممارسة السلطة و سير الإدارة و الصعود إلى أعلى المناصب، و سنشير في هذه الفترة إلى فساد الإدارة السياسية، فقد تولى الرئيس بن بلة الحكم بعد الاستقلال و من خلال دستور1936، أصبح حزب جبهة التحرير هو المشرف على الدولة و مراقبتها .

و سنشير إلى بعض مظاهر الفساد في هذه الفترة فيما يلي[1] :

السعي نحو التفرد بالسلطة

قضية المجاهدين المزيفين

قضية خزينة جبهة التحرير الوطني فقد سرقت الأموال و حولت إلى الخارج، و قيمة الأموال كانت 43 مليون فرنك سويسري .

قضية صندوق التضامن الذي أنشأه الرئيس بن بلة و الذي تضمن تبرعات النساء آنذاك، غير أنه استعمل لأغراض و سبل الثراء .

ما نستطيع قوله عن هذه الفترة، أنها فتحت الشهية أمام استفحال ظاهرة الفساد، و فتح الباب أمام المتربصين و الطامعين للكسب السريع، فثمن الاستقلال كان تعبير عن الأقلية التي اغتصبت السلطة و احتكار أجهزة الدولة و مؤسساتها، بالإضافة إلى خنق الحريات الفردية و العامة و منع المبادرة .

المرحلة الثانية 1965_1978:

أخذت ظاهرة الفساد في هذه المرحلة اتجاهات نحو النمو و التصاعد من خلال إعطاء أولوية لسياسة الاستثمارات الهائلة و المكلفة التي انعكست سلبا في اللجوء إلى الخارج من أجل استيراد التكنولوجيا أو التعاون التقني و المنتجات والخدمات المتنوعة، اليد العاملة المؤهلة، المواد الأولية، أشكال التنظيم و التسيير، الهندسة التقنية، حيث تطلبت هذه العملية أموال ضخمة و إبرام عقود متنوعة دون الاكتراث بالمسائل الجوهرية المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل، و الإدارة العقلانية و الفعالة للموارد البشرية و المالية و المادية القومية و دون الاكتراث للتسيير البيروقراطي للمشاريع و مع سيادة ظروف تنعدم فيها المنافسة و الشفافية.[2]

و على سبيل المثال بعض مظاهر الفساد :[3]

1)_ما حدث لجمع سكيكدة للغاز المميع فقد عرف مشكلات تقنية و عطب في الأجهزة الحيوية كالضاغطات

[1] - مهداوي غزيل، **مكافحة الفساد السياسي وإشكالية الحكم الراشد في الجزائر**، مذكرة ليسانس قسم علوم سياسية جامعة مولاي الطاهر،سعيدة، 2010-2011، ص ص 59-60.

[2] - مهداوي غزيل، نفس المرجع، ص61.

[3] - http://www.sonatrach.com/ar/element-histoir.html 20/04/2013 a 15:00

2)_و مجمع ارزيو بوهران فقد عرف تأخر حيث أثارت الصحافة زوبعة بإثارة هذه القضية بتورط و فساد مسؤولين جزائريين .

3)_و كذا مركب عنابة للأسمدة .

4)_و مركب الأصنام للبلاستيك فيم يخص الأجهزة المغشوشة .

المرحلة الثالثة من 1979_1989:

في هذه المرحلة انتشر الفساد في جسد المجتمع و هذا كان في لحظة غياب القانون، فأحداث أكتوبر 1988 أدت إلى غضب شديد للشعب ضد النظام الفاسد، و هذا دليل على أن الفساد قد استفحل داخل الإدارة الجزائرية بجميع أشكاله، و أهم هذه الصور و الأشكال هي الشعوبية و الديماغوجية و المافيا المالية، و كان أهمها قضية 26 مليار دولار التي كشف عنها رئيس الحكومة السيد عبد الحميد إبراهيمي عن طريق صفقات بيع البترول و الغاز مع شركات أجنبية، و قضية الغرفة الوطنية للتجارة، و قضية أنبوب الغاز "الجزائري_

الايطالي " و محاكمة الجنرال المتقاعد "بلوصيف" و قضايا أخرى، تورطت فيها العديد من الشخصيات المدنية و العسكرية[1].

المرحلة الرابعة1992_2011:

إن حقيقة اغتيال الرئيس محمد بوضياف في يونيو 1992 و عدم محاسبة المسؤولين الفاسدين، تعتبر هذه الفترة قد فتحت بابا واسعا نحو عملية النهب و اختلاس المال العام إذ بلغت الأموال المهربة إلى الخارج في تلك الفترة حوالي16.7 مليار دولار. [2]

و في هذه الفترة تستوقفنا أكبر الفضائح المالية في تاريخ الجزائر، حيث تعتبر قضية الخليفة من أكبر قضايا الفساد في الجزائر المعاصرة، و ذلك بسبب وزنها السياسي و الإداري و المالي الثقيل الذي لا يخفى على أحد، و التي أظهرت في أواخر 2002م مدى ضعف القوانين المتبعة و مدى الضعف الخطير في أجهزة الدولة و مؤسساتها، حيث كان المتورط في هذه القضية أكثر من مئة شخص، من بينهم أعضاء في الإدارة العليا للمصرف، و محافظ سابق للمصرف المركزي، و يعد توقيف 03 من كبار المسؤولين في مطار الجزائر و بحوزتهم أكثر من 02 مليون دولار لم يعلن عنها، و بعد التحقيق في فرنسا حول شركة الخليفة، أبلغ رئيس الحكومة الجزائرية، أحمد أويحيى، إن مجموعة الخليفة تكلف الدولة 100 مليار دينار (1.3مليار دولار) و أعلن أن الدولة ستعوض250 ألف مستثمر أودعوا أموالا بقيمة 600 ألف دينار (08 آلاف دولار) من خلال صندوق يقام لهذا الغرض.[3]

[1] - مهداوي غزيل، نفس المرجع السابق، ص 62.

[2] - مهداوي غزيل، نفس المرجع السابق، ص 64

[3] - http://www.startimes.com 20/05/2013 A 16:30

و حتى اليوم لم يتم الفصل في قضية بنك الخليفة بالرغم من أن القضية استغرقت وقتا طويلا و لا يزال عبد المؤمن خليفة حرا في بريطانيا، و هذا في نظر الكثير من المحللين بسبب تورط مسؤولين كبار في هذه القضية منهم وزراء سابقين و شخصيات لها وزنها الثقيل، و تبقى القضية شاهدا على استمرار الفساد الإداري غير المكشوف في ظل حكم الرئيس "عبد العزيز بو تفليقة" .

و كذلك قضية البنك التجاري و الصناعي الجزائري ما يعرف بفضيحة "بي،سي،يا" [1] التي تسببت في خسائر ب: 132مليار دينار جزائري،(أي ما يعادل1.65 مليار دولار) و كان المتهمون ما بين مدراء بنوك، و إطارات و تجار كبار، و هذه الفضيحة تعد الثانية بعد فضيحة الخليفة .

و كذلك فضيحة اختلاس 3200 مليار سنتيم من البنك الوطني الجزائري التي كشف عنها مؤخرا و تزامن النظر فيها أيضا مع محاكمة الخليفة .

كما كشفت فضيحة مجمع ديجيماكس[2] عن تبديد 12 مليار دينار من بنك الفلاحة و التنمية مع وكالة بنك بدر، و كذلك الكشف عن اختلاس 46 مليون من البنك الوطني الجزائري، بعد عملية المراقبة من طرف مصالح البنك .

و إلى يومنا هذا لم يغلق ملف الخليفة الذي كلف خزينة الجزائر المليارات حتى ظهرت ملفات فساد أخرى أثقل من سابقاتها .

و ما سبق ذكره يؤكد أن الفساد أصبح كالمرض الخطير و هو ينتقل بين إدارات و مؤسسات الدولة، و المعطيات الجديدة تؤكد أن ظاهرة الفساد قد خرجت من دائرة السكوت، و قد أصبحت محل النقاش من طرف السياسيين والإعلاميين و الباحثين .

المطلب الثالث : أسباب الفساد

تعددت الأسباب الكامنة وراء بروز ظاهرة الفساد الاقتصادي و تفشيها في المجتمعات، بالرغم من وجود شبه اجماع على كون هذه الظاهرة سلوك انساني سلبي تحركه المصلحة الذاتية، و لكن هذه الأسباب تصب جميعا في تحقيق عنصرين أساسيين و هما :

- الرغبة في الحصول على منافع و مكاسب غير مشروعة ؛
- التهرب من الكلفة الواجبة الدفع مثل الضرائب.

و قبل تقديم أسباب الفساد الاقتصادي نشير الى أن اراء المحللين تتفق على أن الفساد ينشأ و يترعرع في المجتمعات التي تتصف بما يلي[3] :

[1] - www.freedomhouse.org/uploads/ccr/CCRL.....20/05/2013 **15:00**

[2] - http: //www.dw-world.de/dw/article/0,,5218699,00,hotml.....20/05/2013 **15:30**

[3] - أحمد مرسول أحمد، قضايا الفساد ومؤشراته المختلفة، مجلة النبأ، العدد 27، لبنان، 2003، ص04.

- ضعف المنافسة السياسية ؛
- نمو اقتصادي منخفض و غير منتظم؛
- ضعف المجتمع المدني و سيادة السياسات القمعية ؛
- غياب الاليات و المؤسسات التي تتعامل مع الفساد.

و عموما يمكن تصنيف هذه الأسباب كما يلي:

الأسباب الاقتصادية :

يعتبر تردي الأوضاع الاقتصادية في أي دولة باعثا أساسيا للكثير من مظاهر الفساد، حيث أنه يوجه سلوك الفرد نحو الانحراف و ممارسة الأساليب الاحتيالية لإشباع حاجاته الخاصة، و من أهم الأسباب الاقتصادية التي تدفع لارتكاب جريمة الفساد ما يلي :

- انخفاض مستوى دخل مرتكب جريمة الفساد بالمقارنة بمستوى التضخم أو الأسعار المحلية، الأمر الذي يجعل الدخل الحقيقي له عاجزا عن اشباع احتياجاته المعيشية الضرورية ،و من هنا يجد الموظف نفسه مضطرا لتقبل الرشوة ليسد بها النقص المادي الناتج عن ضعف دخله[1]؛
- سوء توزيع الثروة و الموارد الاقتصادية في المجتمع، حيث توجد فئة قليلة من الأفراد تستحوذ على نسبة كبيرة من الثروة و الدخل، بينما نجد أن الغالبية العظمى من المواطنين يعيشون عند خط الفقر أو تحته، ما يؤدي الى اتساع الهوة بين الأغنياء و الفقراء فمثل هذا الوضع يساعد على تغذية الميول نحو الفساد؛
- تزداد الفرص لممارسة الفساد في المراحل الانتقالية و التحولات الاقتصادية من نظام اقتصادي لآخر مثل التوجه من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، حيث يتم في هذه المرحلة طرح شركات القطاع العام للبيع ما يشكل فرصة كبيرة للانحراف الوظيفي و التربح غير المشروع و خلق مساحة كبيرة لممارسة أعمال الفساد، و يساعد على ذلك حداثة أو عدم اكتمال البناء المؤسسي و الإطار القانوني الشيء الذي يوفر بيئة مناسبة للفاسدين مستغلين ضعف الجهاز الرقابي على الوظائف العامة في هذه المراحل [2]؛
- الأزمات الاقتصادية التي تتعرض لها المجتمعات بسبب الحروب و الكوارث أو لأسباب سياسية خارجية أو داخلية تؤدي إلى شح في عرض السلع و الخدمات و تزايد الطلب عليها، و هذا ما يتسبب في تزايد نشاط السوق السوداء و ما يرافقها من تهريب و اتجار بالممنوعات و التبادل غير الشرعي للعملات الأجنبية و تزويرها و تفشي الغش و التحايل و الرشوة.

[1] - بلال خلف السكارته، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 284.

[2] - عادل عبد العزيز السن، متطلبات مواجهة المخالفات المالية والإدارية، الملتقى العربي الأول، تطوير الجهاز الإداري الحكومي"، المنعقد في الاسكندرية، 2008، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص15.

- ارتفاع درجة مساهمة القطاع العام في النشاط الاقتصادي، باعتبار أنه كلما ارتفعت درجة سيطرة هذا القطاع على الأنشطة الاقتصادية المتعددة كلما زاد الميل نحو الفساد؛ و ذلك لما ينطوي عليه القطاع العام من بيروقراطية و ضعف عملية الرقابة و المساءلة؛
- تحميل الإدارة العامة و القطاع العام بأعباء و مهام جسام تتطلبها برامج التنمية الطموحة والمتسارعة، و هذا يستلزم تخويلها صلاحيات واسعة و مدها بموازنات و اعتمادات مالية كبيرة، و من المؤسف أن يتم هذا دون تمكينها من بناء مؤسساتها و تطوير قدراتها و تأهيل كوادرها و تحصين قياداتها ضد احتمالات الانحراف و الفساد أو إخضاعها للمتابعة و الرقابة و المساءلة؛ فتحميل الإدارة العامة بأعباء تفوق طاقتها و تركها تتصرف بالمال العام دون رقابة مالية أو محاسبية أو سياسية أو جماهيرية يعد مناخا ملائما للفساد و جوا صالحا للمفسدين .

الأسباب السياسية :

تعد الأسباب السياسية لانتشار الفساد و الرشوة من أهم الأسباب و أخطرها، حيث تؤكد التجارب و التقارير و الدراسات في هذا المجال أن فساد القمة سرعان ما ينتقل للمستويات الادنى التي تحتمي و تتستر بقيادتها المتواطئة معها، حيث تهيمن العناصر الفاسدة على الممتلكات العامة و تتمتع بالسلطات التي تمكنها من استغلالها لمصالحهم الخاصة .

و يمكن رصد مجموعة من الأسباب ذات الطبيعة السياسية و التي تؤدي إلى استفحال و انتشار واسع لظاهرة الفساد الاقتصادي خاصة في المجتمعات الفقيرة و النامية، و إن كانت المجتمعات المتقدمة هي الأخرى غالبا ما تشهد حالات فساد متعددة تكشف عنها الفضائح المالية لبعض رؤساء الدول أو الحكومات او الوزراء أو رؤساء الأحزاب أو أعضاء البرلمان الذين يقومون باستغلال المراكز السياسية و الثقة الممنوحة لهم من النظام الحاكم لارتكاب أفعال الفساد، و يمكن حصر أهم الأسباب السياسية للفساد الاقتصادي في النقاط التالية :

- إساءة استخدام المال العام في الحصول على السلطة السياسية أو الحصانة البرلمانية أو المنصب الحزبي، إذ يتم التأثير على الرأي العام من خلال الرشوة الانتخابية من أجل الحصول على الأصوات و الفوز في الانتخابات؛
- تميز نظام الحكم بالاستبداد و الديكتاتورية و غياب آليات الحكم الراشد و الديمقراطية [1]، يؤدي إلى تفشي و استفحال ظاهرة الفساد، حيث أن هناك إجماع على أن نظام الحكم الذي تغيب فيه المشاركة، الشفافية و المحاسبة هو أكثر الأنظمة خصوبة لانتشار الفساد بين افراد المجتمع [2]؛
- عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاث التنفيذية و التشريعية و القضائية في النظام السياسي و طغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية، وهو ما يؤدي إلى الإخلال بمبدأ الرقابة المتبادلة [3]؛

---

[1] - عبد الحميد متولي، نظرات في أنظمة الحكم في الدول النامية، الطبعة الثانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1992، ص 04.

[2] - Carine Doganis. **Aux origins de la corruption**, 1re édition. Presses Universitaires, France, 2007, p 67.

[3] - فخري عبد اللطيف، أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد في الوظائف الحكومية، أرجع للموقع
www.maannews.net/arb/library.aspxFF ,20/03/2011, h: 11.15.

- ضعف أو غياب الإدارة السياسية لمعالجة حالات الفساد و محاسبة المفسدين؛
- كثرة تعاقب الحكومات و سرعة دوران القيادات كثيرا ما تحفز السياسيين كالوزراء و المدراء العاملين على انتهاز فرص توليهم لمناصب حساسة بمحاولة الانتفاع قدر المستطاع حتى و لو باستعمال طرق غير مشروعة كالسرقة و الاختلاس و الرشوة، و هذا ما يتسبب في تبذير و ضياع الموارد الاقتصادية للدولة، وهذا النوع من الفساد يصعب كشفه و توقيفه و محاسبة المتسببين فيه [1]؛
- ضعف دور المجالس التشريعية و عدم وجود معارضة حقيقية و جادة، و هو ما يقلل من فاعلية مساءلة المسؤولين و محاسبة الفاسدين في النظام السياسي .

الأسباب الاجتماعية و الثقافية :

تتمثل الأسباب الاجتماعية و الثقافية للفساد في تداخل العلاقات الاجتماعية مع العلاقات المادية أو الاقتصادية، و التطلعات الطبقية، و ضعف القيم و الأخلاقيات الوظيفية، و التمييز العنصري، و صراع الثقافات، و طبيعة النظم الاجتماعية، و نسق القيم السائدة، حيث تلعب العادات و التقاليد الاجتماعية دورا كبيرا في نمو أو محاربة هذه الظاهرة، بالإضافة إلى ضعف الوعي الاجتماعي بالمخاطر المترتبة عن الفساد بمختلف أشكاله .

و عموما يمكن إدراج أهم هذه الأسباب فيما يلي :

- توظيف الانتماءات الإقليمية و العشائرية و الأسرية في التعامل الرسمي و في الضغط على القيادات لتحقيق مكاسب و مزايا بغير وجه حق، و يتضح ذلك في عمليات التعيين و شغل الوظائف و منح الوكالات و الرخص و غير ذلك [2]؛
- شيوع الوساطات و تمرس أصحاب النفوذ في استغلال علاقاتهم الشخصية و غير الرسمية بإنجاز بعض الأعمال التي تتعارض مع القوانين أو تمس المصلحة العامة ظنا منهم أن ذلك يساهم في خدمة الآخرين مستبعدين الأضرار التي تنجم عن تصرفاتهم طالما أنهم لم يستفذوا ماديا أو مباشرة من هذا السلوك؛
- الأثر السلبي لبعض العادات و التقاليد الاجتماعية السائدة في سلوك بعض المسؤولين و العاملين في القطاع العام مثل ضعف الوعي بأهمية الوقت و عدم الالتزام بالمواعيد و عدم الاهتمام بالملكية العامة و المبالغة في تزين المكاتب الحكومية و تأثيثها و إساءة استخدام سيارات الدولة وأجهزتها أو استخدامها للأغراض الشخصية، فهذه الممارسات أصبحت عرفا اجتماعيا سائدا ومقبولا بالرغم من الأضرار التي تسببها للمصلحة العامة ؛

[1] - عبد الرحيم أحمد بلال، من أدب المجتمع المدني ودورها في ترقية النزاهة والشفافية في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 145.

[2] - عدل عبد العزيز السن، نفس المرجع السابق، ص 19.

- غياب الوعي و قلة المعرفة لدى العديد من الأفراد بحقوقهم التي يجب توفيرها من قبل الدولة، فعندما يكون الإنسان جاهلا فإنه يكون أكثر استعدادا لاستغلال وظيفته للحصول على المال من خلال الرشوة أو سرقة المال العام، كما أن الإنسان الذي لا يعرف الإجراءات اللازمة لإنجاز معاملته يكون أكثر عرضة لاستغلال الموظف الفاسد الذي يقوم باستغلال جهله للحصول على المال منه مقابل إنجاز معاملاته بسرعة، بالرغم من أن واجب هذا الموظف هو شرح للمواطنين وتعريفهم بالإجراءات اللازمة لإتمام معاملاتهم[1].

الأسباب الإدارية و القانونية :

عند الحديث عن أسباب الفساد الاقتصادي لا يمكن أن نقلل من أثر المتغيرات الإدارية و القانونية، و التي تمثل بيئة خصبة توضع فيها بيوض الفساد و تترعرع، و سنوجز فيما يلي أهم هذه الأسباب.

أ. الأسباب الإدارية:

تتلخص فيما يلي :

- غياب آليات المساءلة، المتابعة و الرقابة سواء الداخلية من الإدارة نفسها أو الخارجية من هياكل مستقلة؛
- قصور الجهاز الإداري عن خدمة المواطن في آجال معقولة، إضافة إلى تشعب الإجراءات وغياب الشفافية ما يؤدي إلى استفحال ظاهرة الفساد، إذ يعمل المواطنون على ارتشاء الموظفين لقضاء شؤونهم في أسرع الآجال؛
- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب [2]؛
- قصور و عيوب الهيكل التنظيمي كعدم تحديد ووضوح قنوات الاتصال و نطاق الإشراف الإداري و ازدواجية الاختصاصات والمهام الوظيفية، مما يؤدي إلى صعوبة تحديد المسؤوليات ؛
- اختلال أنظمة الأجور و الحوافز، وعدم مواكبتها للظروف الاقتصادية و متطلبات المعيشة مما يجعلها عاجزة عن توفير الحد الأدنى من الاحتياجات الضرورية بوسائل وطرق مشروعة [3]؛
- تكليف المنظمات الإدارية بأعباء و وظائف تفوق قدرتها و إمكاناتها البشرية و المادية، الأمر الذي يعجز معه العاملين عن إنجاز الأعمال أو تأخيرها و لجوئهم إلى الأساليب الملتوية لإنجازها في وقت أقصر و بجهد أقل، و من بين هذه الأساليب تقديم الرشوة التي تعد من أبرز مظاهر الفساد ؛

[1] - أحمد محمود نهار أبو سويلم، مكافحة الفساد، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2010، ص، ص20، 21.

[2] - فتحي بن حسين السكري، دراسة حول أسس وأساليب مكافحة الفساد الإداري، ندوة "دور المؤسسات المالية والمصرفية في مكافحة غسيل الاموال"، تونس، 19-23 أغسطس 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 157.

[3] - صبحي منصورن أخلاقيات الوظيفة العامة والفساد الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 198.

- تضارب التعليمات أو عدم وضوح توزيع المهام والمسؤوليات بسبب غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة و مدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العام و الخاص، بالإضافة إلى غياب معايير الإنجاز الدقيقة، كل هذا يشجع الموظفين للخروج على أخلاق الوظيفة[1].

بصفة عامة يمكن القول أن انعدام أو ضعف الأخلاقيات الوظيفية في الإدارة و غياب مفهوم المساءلة و الرقابة و تحمل المسؤولية أهم الأسباب الإدارية التي تؤدي إلى استفحال و انتشار الفساد على نطاق واسع .

ب. الأسباب القانونية :

نوجز أهمها فيما يلي :

- نقص التشريعات و وجود ثغرات في العديد منها، بالإضافة إلى التهاون في مساءلة و محاسبة المفسدين ساهم في انتشار حالات الفساد ؛
- ضعف الجهاز القضائي و غياب الإطار القانوني المناسب يؤدي إلى سوء صياغة بعض القوانين واللوائح و تضاربها في بعض الأحيان، ما يمنح المواطن مجالا واسعا للاجتهاد و التأويل و يفتح الباب أمام مختلف مظاهر التحايل و الغش و هدر المال العام؛
- اعتماد الأجهزة القضائية و الأمنية على الأساليب التقليدية في التحقيق و إثبات التهم و عدم مواكبة المستجدات التي تستخدمها شبكات الفساد و عصابات التزوير و الرشوة مما يؤدي إلى بقاء تلك العناصر الفاسدة حرة طليقة؛
- قيام بعض المتورطين في عمليات الفساد بتجنيد بعض القضاة ليتولوا عن قصد حمايتهم، ويقدمون لهم مبالغ مالية كبيرة و هدايا عينية يتعذر عليهم الحصول عليها بالطرق المشروعة[2]؛

و من هنا يمكن القول أن غياب أو عدم وضوح القواعد و التشريعات المنظمة لتسيير أمور المجتمع تتسبب في شيوع الفساد و انتشاره على نطاق واسع، و ذلك بسبب ذكاء المنحرفين و سيطرة أصحاب النفوذ على المواقع الحساسة خاصة مع ضعف السلطة التشريعية و هيمنة السلطة التنفيذية، الأمر الذي يؤدي إلى تشكل العديد من الظروف أو العوامل المساعدة على تغلغل الفساد بمختلف أشكاله .

[1] - محمد علي غبراهيم الخصبة، مرجع سبق ذكره، ص 144.

[2] - عادل عبد العزيز السن، **مكافحة أعمال الرشوة**، ندوة": المال العام ومكافحته الفساد المالي والإداري" تونس، 14-18 مايو 2008، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 118.

المبحث الثاني : مظاهر الفساد، أنواعه و انعكاساته.

المطلب الأول: مظاهر الفساد المالي و الإداري.

يأخذ الفساد المالي و الإداري أحد الأشكال التالية :

- **الرشوة :** و هي تقديم أو استلام أية هدية، أو قرض أو أتعاب، أو مكافآت أو أية ميزة من أو إلى أي شخص لحثه على القيام بفعل غير أمين أو غير مشروع أو خرق للثقة في أثناء أدائه لعمل من أعمال المنشأة [1]، أي أنها تعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمرير أو تنفيذ أعمال خلاف التشريع أو أصول المهنة .
- **المحسوبية :** أي إمرار ما تريده التنظيمات (الأحزاب أو المناطق و الأقاليم أو العوامل المتنفذة) من خلال نقودهم دون استحقاقهم لها أصلا .
- **المحاباة :** أي تفضيل جهة على الأخرى بغير وجه حق كما في منح المقاولات و العطاءات أو عقود الاستئجار و الاستثمار.
- **الوساطة :** أي تدخل شخص ذا مركز (وظيفي أو تنظيم سياسي) لصالح من لا يستحق التعيين أو إحالة العقد او أشغال المنصب...إلخ .
- **الابتزاز و التزوير :** لغرض الحصول على المال من الأشخاص مستغلا موقعه الوظيفي بتبريرات قانونية أو إدارية أو إخفاء التعليمات النافذة على الأشخاص المعنيين كما يحدث في دوائر الضريبية أو تزوير الشهادة الدراسية أو تزوير النقود .
- **نهب المال العام و السوق السوداء و التهريب:** و ذلك باستخدام الصلاحيات الممنوحة للشخص أو الاحتيال أو استغلال الموقع الوظيفي للتصرف بأموال الدولة بشكل سري من غير وجه حق أو تمرير السلع عبر منافذ السوق السوداء أو تهريب ثروات الدولة .
- **التباطؤ في إنجاز المعاملات و خاصة المهمة منها :** و المستعجلة كمعاملات التقاعد و الجنسية وجواز السفر و وثائق تأييد صحة صدور الشهادات أو الكتب الرسمية[2].

المطلب الثاني : أنواع الفساد

يمكن تصنيف الفساد الاقتصادي إلى عدة أنواع بناء على مجموعة من المعايير كما يلي :

أ. حسب الأطراف المتعاملة فيه [3]:

أولا . الفساد الداخلي : و هو الذي يرتكبه شخص أو مجموعة من الأشخاص من داخل المنظمة التي يعملون بها مثل: قيامهم بسرقة أو اختلاس المال أو تدليس أو تزوير وثائق مهمة .

---

[1] - منظمة الشفافية الدولية والمنظمة الدولية للمساءلة الاجتماعية، " **مبادئ الأعمال لمكافحة الرشوة**"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 3002 ، ص16

[2] - سعاد عبد الفتاح محمد، **" الفساد الإداري والمالي"**.. www.iraqfoudation.org/.../research%24.htm ، 3013/02/02 ، ص 08

[3] - عطا الله خليل، **مدخل مقترح لمكافحة الفساد في الوطن العربي**، ندوة": المال العام ومكافحته الفساد المالي والإداري" تونس، 14-18 مايو 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 25.

ثانيا. الفساد الخارجي : و هو النوع الأكثر شيوعا و انتشارا، بحيث يتم من خلال اشتراك أكثر من جهة من داخل و خارج المنظمة، و ذلك بالتفاعل بين جانبي العرض و الطلب .

ب. حسب درجة تغلغل الفساد في المجتمع :

أولا. الفساد الصغير(العادي) : و هو الذي ينتشر في المستويات الوظيفية الدنيا و ذلك من خلال الرشاوي الصغيرة و المنتشرة بين الموظفين الصغار و المسؤولين الحكوميين من ذوي الرواتب المحدودة بهدف زيادة دخولهم[1].

ثانيا. الفساد الكبير(الشامل) : و هو الفساد الذي ينتشر في المستويات الوظيفية العليا، و ذلك من خلال قيام القادة السياسيين و كبار المسؤولين بتخصيص الأصول العامة للاستخدام الخاص، واختلاس الأموال العامة، و الدخول في رشاوي الصفقات و العقود التي تتضمن مبالغ مالية كبيرة[2].

و يتضمن هذا النوع من الفساد شبكة معقدة من العلاقات و المصالح و الإجراءات التي يصعب اكتشافها و من أمثلة هذا الفساد المكافآت التي يتقاضاها الموظفون السامون و المسؤولون الكبار في الدولة، و استراد السلع بدون دفع الرسوم...إلخ[3]، و يزداد الفساد الشامل عندما تنهار رقابة الحكومة المركزية، مثل عندما تنهار الدولة في مواجهة الأزمات و تحل محلها الجريمة المنظمة كما هو الحال عند انهيار الاتحاد السوفياتي سابقا[4]، و الثورات العربية الأخيرة .

ت. حسب درجة التنظيم [5]:

أولا. الفساد المنظم : و هو ذلك النوع من الفساد الذي ينتشر في المنظمات المختلفة من خلال إجراءات وترتيبات مسبقة و محددة تعرف من خلالها مقدار الرشوة و آلية دفعها و كيفية إنهاء المعاملة، حيث يضمن الطرف العارض للفساد إنهاء المعاملة و عدم توقفها، و في هذه الحالة فإن الفساد يأخذ شكل الظاهرة التي يعاني منها المجتمع بكامل طبقاته و بمختلف قطاعاته و هذا النوع من الفساد يؤثر على المؤسسات و سلوك الأفراد على كافة المستويات و كافة النظم الاقتصادية، السياسية و الاجتماعية؛ و هو فساد يصعب تجنبه ويميل لأن يكون احتكاريا .

ثانيا. الفساد العشوائي : و هو أكثر خطورة من سابقه، حيث تتعدد خطوات دفع الرشوة بدون تنسيق مسبق، و لا يمكن خلال أي من الخطوات ضمان إنهاء المعاملة فيها و عدم إبقائها، و هذا ما يعرقل سير الأعمال .

---

[1] -Hanns Seidel, **Le monstre appelle le corruption**, http://www.grandslacs.net/doc/3868.pdf, 15/01/2012,h: 10.05.

[2] - محمد الصيرفي، **الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري**، الطبعة الأولى، مؤسسة حوس للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2008 ، ص 32.

[3] - نواف سالم كنعاف، **الفساد الإداري والمالي أسبابه آثاره وسائل مكافحته**، مجلة الشريعة والقانون، العدد 33، 2008، ص84.

[4] - Robert klitgard and others, **corrupt cities, a practical guide to cure and prevention**, ICS press, California, 2000, p 08.

[5] - Paulo Mauro, **la corruption causes, conséquences et voies à explorer**,
http:// www.afdb.org/pls/portal/docs/page/jai/resource-materials/course- materials/finpolitics-macro-mgmt-cd/data/pdf/19/xix06.pdf, p.3, 25/11/2011, h: 11.10.

ث. **حسب نوع القطاع الذي ينتشر فيه**[1]:

أولا. فساد في القطاع العام : إن الشكوى كانت و مازالت من الفساد الذي يعم مؤسسات الدولة، حتى أن من هم في السلطة أنفسهم يشكون من هذا الفساد في خطبهم و تصريحاتهم و نسمع ادعاءاتهم للإصلاح ومحاربته، إذ يعتبر القطاع العام مرتعا خصبا للانحرافات الإدارية و السرقات المالية و ذلك لضعف أو غياب آليات الرقابة و المساءلة .

ثانيا. فساد في القطاع الخاص : أثبتت التجارب و الدراسات أن الفساد لا يقتصر فقط على القطاع العام بل ينتشر و يستفحل حتى في القطاع الخاص، حيث أشار تقرير منظمة الشفافية العالمية إلى أن الشركات الأمريكية هي أكثر الشركات التي تمارس اعمالا غير مشروعة، تليها الشركات الفرنسية و الصينية و الألمانية، حيث تتعامل هذه الشركات مع جيشا كبيرا من كبار الموظفين في مختلف دول العالم تدفع لهم مرتبات كبيرة مقابل الخدمات التي يقدمونها لها .

ج. **حسب نطاقه الجغرافي** :

أولا. فساد محلي : و هو ما يعبر عن الفساد داخل البلد الواحد، و لا يخرج عن كونه فساد لموظفين أو رجال أعمال أو سياسيين محليين ممن لا يرتبطون بمخالفات و جرائم مع شركات أجنبة خارج الدولة .

ثانيا. فساد دولي :قد تأخذ ظاهرة الفساد أبعادا واسعة، تصل إلى نطاق عالمي و ذلك ضمن الاقتصاد الحر، و تصل الأمور إلى أن تترابط الشركات المحلية و الدولية بالدولة و القيادة بمنافع ذاتية متبادلة، و تعتبر الشركات الأمريكية هي أكثر الشركات التي تمارس أعمالا غير مشروعة حسب منظمة الشفافية الدولية .

ح. **من حيث المستوى** :

أولا. فساد القمة : يعد فساد القمة من أكثر أنماط الفساد شيوعا في الدول النامية (و هو الفساد الخاص بالرئيس أو المدير أو المسؤول الأول)، بحيث يقومون باستغلال الخيرات و الأموال العامة دون **رقيب أو حسيب مستغلين** بذلك سلطتهم و سيادتهم[2].

ثانيا. الفساد المؤسسي : إذا فسدت القمة على النحو السابق فلا بد و أن تفسد القاعدة و الأتباع، حيث يؤدي فساد الحكم إلى إفساد النظام بمؤسساته المختلفة كفساد البرلمان و فساد الوزارات و الإدارات المختلفة، و الهيئة القضائية و أجهزة الأمن، فساد داخل المؤسسة العسكرية، و فساد الأحزاب السياسية[3].

---

[1] - محمد خالد المهايني، **آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري**، الملتقى العربي الثالث ":آلية حماية المال العام والحد من الفساد الإداري"، المنعقد في الرباط،
المملكة المغربية، مايو2008 ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2009 ، ص، ص 27، 28.

[2] - حناف سالم، **ثقافة الفساد في مصر**، دار المحروسة للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص143.

[3] - علي أنور العسكري، **الرقابة المالية على الأموال العامة في مواجهة الأنشطة غير المشروعة**، مكتبة بستان االمعرفة، الإسكندرية،2008 ، ص51.

خ. حسب العائد [1]:

أولا. الفساد المادي : و هو الذي يهدف للحصول على عوائد مادية و مالية مثل: الرشوة، اختلاس و سرقة الأموال، تزوير الأوراق النقدية، التهريب.....إلخ .

ثانيا. الفساد غير المادي : يكون في الحالات التي لا يشترط فيها مقابل مادي، مثل: ممارسة الوساطة و المحاباة و المحسوبية بدون مقابل مادي، بالإضافة إلى سوء استخدام السلطة و ما شابه ذلك .

المطلب الثالث: انعكاسات و آثار الفساد المالي:

يترك الفساد المالي و الإداري آثارا سلبية على كل المناحي و القطاعات داخل الدولة مما من شأنه أن يعيق كل الجهود المبذولة لتحقيق التنمية و يرفع من التكلفة الاقتصادية و الاجتماعية للدولة نتيجة عدم الشفافية في تحديد هذه التكاليف و هذا من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الفقر و البطالة و انتشار الآفات الاجتماعية و المالية كالمخدرات و غسيل الأموال.....إلخ .

و هو ما يزعزع ثقة المواطنين بالدولة و يقضي على أي جاذبية للأعمال و الاستثمار داخل الاقتصاد الوطني و هو ما يخلق مناخا يساعد على المتاجرة أكثر مما يساعد على الاستثمار ذلك أن مناخ الفساد المالي و الإداري عادة ما يصاحبه مظاهر سلبية كالبيروقراطية و المحسوبية و الاقتصادي الموازي....إلخ. و يمكن حصر أهم انعكاسات و آثار الفساد المالي و الإداري في العناصر التالية :

- إعاقة القدرة المؤسساتية للحكومة عبر إضعاف أدائها و إهمال إجراءاتها التنظيمية
- يؤدي فساد الأنظمة الانتخابية إلى إنتاج سلطات تشريعية و تنفيذية غير شرعية
- يقوض الفساد أسس و دعائم دولة الحق و القانون عبر إضعاف و تشويه السلطة القضائية
- الفساد يخفض حوافز الاستثمار و النمو الاقتصادي و يعبر هذا المفهوم عن الدول التي تعيش حالة عدم استقرار سياسي التي تعبر عن مظاهر التخلف
- تخفيض معدل الإنفاق على الخدمات العامة كالتعليم و الصحة أي تخفيض الإيرادات الحكومية
- إنتاج أنظمة تشريعية و قضائية ضعيفة
- عدم وجود رشادة عقلانية اقتصادية تحمل رؤية استراتيجية واضحة و هادفة، تتجلى من خلال إنفاق أو تخصيص أغلفة مالية معتبرة، في مشاريع غير مدروسة أو ليست ذات جدوى اقتصادية، من خلال الاستثمارات الضخمة التي يصعب تقدير كلفتها و بالتالي توفير المزيد من الأعباء المالية الإضافية لا يقتصر أثر الفساد على انتهاج سياسات اقتصادية و مالية غير ملائمة بل يمتد إلى تشجيع نمو التجارة الخارجية غير المتوازنة، و يضاعف من حجم الاستيراد و تراكم الديون الخارجية و الاعتماد على المنح و القروض الخارجية خصوصا تلك المتعلقة باستخدام موارد القطاع المصرفي لتمويل عمليات هروب رؤوس الأموال بذريعة ما يسمى بتحرير التعامل في العملات الأجنبية .

[1] - أحمد رشيد، **آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،1999 ، ص 232.

المبحث الثالث : اعتماد الحوكمة لمحاربة الفساد

المطلب الأول : سبل و آليات الحوكمة المعتمدة في محاربة الفساد .

آليات حوكمة الشركات و دورها في مكافحة الفساد و تحقيق التنمية الاقتصادية :

يعد الفساد المالي و الإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة بصفة عامة و الشركات المملوكة للدولة بصفة خاصة و يتمثل الفساد المالي و الإداري بالمكاسب و الامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع و يترتب عليها تحمل تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع و الخدمات المنتجة، مما يضعف قدرة المؤسسات على التنافس و البقاء و بالتالي تآكل رأس المال، و بدلا من أن تكون هذه الشركات أحد محركات الاقتصاد و عامل من عوامل النمو تصبح عبئا على الاقتصاد الوطني يتحمله المجتمع بأسره، وعليه فإن حوكمة الشركات تؤدي دورا مهما في معالجة المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات و على وجه الخصوص مشكلة الفساد المالي و الإداري و بالتالي تلقائيا تحقيق عملية التنمية المنشودة و ذلك من خلال مجموعة من الآليات التي تم تصنيفها إلى آليات حوكمة داخلية و أخرى خارجية كما يلي :

- الآليات الداخلية لحوكمة الشركات : تنصب الآليات الداخلية على أنشطة و فعاليات الشركة و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة و يمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يلي :

- مجلس الإدارة : يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة و ذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين و إعفاء و مكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع استراتيجية الشركة و يقدم الحوافز المناسبة للإدارة و يراقب سلوكها و يقوم أدائها، و بالتالي تعظيم قيمة الشركة، و لكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، و في ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية و البيروقراطية في شؤونها، و تقوم باختيار الإدارة العليا فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة و الإفصاح عن ذلك، ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه و المراقبة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين أبرزها ما يلي[1] :

✓ لجنة التدقيق : لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية و المحلية المتخصصة و الباحثين و بخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية (خاصة شركات التأمين العالمي)، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة

[1] - حساني رقية وآخرون، " **آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري**"، "، الملتقى الوطني حول":**حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري** . بسكرة،06-07 ماي 2012

الشركات في زيادة الثقة و الشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، و ذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية و إشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، و كذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي و زيادة استقلالها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات .

- ✓ لجنة المكافآت : توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات و التوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، و في مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCED) تأكيدا على ضرورة أن تكون المكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة، و ذلك لضمان تعزيز مصالح الشرطة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من الكفاءات العالية، و تتركز وظائف لجنة المكافآت و واجباتها في تحديد الرواتب و المكافآت و المزايا الخاصة بالإدارة العليا .
- ✓ لجنة التعيينات : يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة و الموظفين من بين المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم و خبراتهم مع المهارات و الخبرات المحددة من الشركة، و لضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة و بقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها : تعيين أفضل المرشحين المؤهلين و تقويم مهاراتهم باستمرار، توخي الموضوعية في عملية التوظيف و كذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها....إلخ

- المراجعة الداخلية : المراجعة الداخلية هي فحص دوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف مدير المؤسسة قصد مراقبة حسن سير العمليات بها، و هذا النشاط تقوم به مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة و مستقلة عن باقي المصالح الأخرى، و الهدف الرئيسي للمراجعين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري هو التدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية في كون أن المعلومات صادقة، و العمليات شرعية، و تنظيمات فعالة واضحة و مناسبة، و يمكن للمراجعين الداخليين أن يحصلوا على التراخيص من مجمع المراجعين الداخليين، و يطلق عليهم عندئذ مراجعين داخليين مؤهلين[1].
- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات : تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، و الضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة و من هذه الآليات ما يأتي[2]:

- منافسة سوق المنتجات (الخدمات) و سوق العمل الإداري : تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات و يؤكد على هذه الأهمية كل من (Hess and

[1] - خنشور جمال وخير الدين جمعة، "**دور لجان مراجعة الحسابات في تفعيل حوكمة الشركات**"، الملتقى الوطني حول:"**حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري** بسكرة،06-07 ماي 2012

[2] - عباس حميد التميمي، "**آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة**"، www.nazah.iq/search_web/muhasbe/2.doc ، 2012/12/15 .

Impavido)، و ذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة) إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، و بالتالي تتعرض للإفلاس، إذن إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة، و بخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري Labor Market للإدارة العليا، و هذا يعني أن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير و أعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات ملائمة للتعيين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية .

- التدقيق الخارجي External Auditing: يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، و لتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، و ليس قبولها فقط، و مع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، و على وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي و الاستمرار في تكليفه، يرى Abbot and Parker إن لجان التدقيق المستقلة و النشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، و بالتالي اختيار المدققين الأكفاء و المتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة، و يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات غلى تحقيق المساءلة و النزاهة و تحسين العمليات فيها، و يغرسون الثقة بين أصحاب المصالح و المواطنين بشكل عام، و يؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية Institute of Internal Auditoires(IIA) على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف، التبصر و الحكمة، و قد أكدت بعض المنظمات المهنية و الهيئات التنظيمية على ضرورة أخذ وظيفة التدقيق الداخلي(المراجعة الداخلية) بنظر الاعتبار من المدقق الخارجي، فعلى سبيل المثال يطلب معيار التدقيق 65 . SAS NO الصادر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين من المدقق الخارجي أن يأخذ بعين الاعتبار وظيفة التدقيق الداخلي عند التخطيط لعملية التدقيق، أما معيار التدقيق 78 . SAS NO فقد عرف وظيفة التدقيق الداخلي كمصدر للمراقبة يجب على المدقق الخارجي أن يأخذه بنظر الاعتبار عند تقييمه لنظام الرقابة الداخلية في الشركة .
- التشريع و القوانين : غالبا ما تشكل و تؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذي يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ليس فيما يتصل بدورهم و وظيفتهم في هذه العملية بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم .
- آليات حوكمة خارجية أخرى Another Corporate Governance Mechanisms : هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة و مكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة، فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات و الدول، من أجل محاربة الفساد المالي و الإداري و تضغط

منظمة التجارة العالمية (WOT) من أجل تحسين النظم المالية و المحاسبية و في قطاع البنوك تمارس لجنة بازل ضغطا من أجل ممارسة الحوكمة فيها .

المطلب الثاني : أهم المنظمات الدولية و الهيئات الوطنية في مكافحة الفساد .

- **جهود المنظمات الدولية لمكافحة الفساد الاقتصادي :**

ازداد الاهتمام الدولي بالفساد و المشكلات الناجمة عنه في العقد الأخير من القرن العشرين على نحو لم يكن معهودا من قبل، و يرجع هذا الاهتمام المتزايد بتقدير كثير من الباحثين إلى تعاظم الآثار السلبية للفساد على مختلف جوانب التنمية المستدامة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية و حتى البيئية، و قد بذلت العديد من المنظمات و الهيئات الدولية جهودا كبيرة و معتبرة في محاربة هذه الظاهرة، و في الوقت ذاته حاولت تحقيق الشروط السياسية (توفير الحوكمة) للتنمية المستدامة على الصعيد الدولي، و سنحاول في هذا المطلب إبراز جهود بعض من هذه المنظمات الدولية في هذا المجال .

1_ منظمة الشفافية الدولية TIO :

أنشأت منظمة الشفافية الدولية في سنة 1993 على يد عدد كبير من كبار المسؤولين السابقين في البنك الدولي الذين كانت لهم رؤية مسبقة و معلومات عن حجم الفساد الممارس على المستوى الدولي، مقرها برلين في ألمانيا، و شعارها هو" الاتحاد العالمي ضد الفساد "، و تقوم المنظمة غلى مجموعة من المبادئ الإرشادية تتلخص فيما يلي :

- إدراك أن مخاطر الفساد تتعدى حدود الحالات الفردية؛
- اعتبار الحركة ضد الفساد حركة عالمية تتجاوز النظم السياسية، الاجتماعية، الثقافية و الاقتصادية داخل كل دولة؛
- الاهتمام أكثر بمبادئ الحوكمة كالمشاركة، الشفافية، المسائلة، اللامركزية على المستوى المحلي؛
- إدراك أن هناك أسبابا عملية قوية و أخرى أخلاقية لوجود الفساد .

2_البنك الدولي BM:

يعد البنك الدولي من أكثر الأطراف الدولية اهتماما بمكافحة الفساد، لكونه من أكبر الجهات الراعية لبرامج تنمية المجتمعات و تمويلها على المستوى الدولي، و بالتالي من أكثرها إدراكا لمخاطر الفساد على هذه التنمية و استدامتها، ففي دراسة أجراها، وجد أن الفساد يقضي على حوالي 7 % من الاقتصاد العالمي سنويا أي ما يقدر بنحو 2.3 تريليون دولار، و من هذا المنطلق فقد أعلن حملته ضد ما أطلق عليه (سرطان الفساد)، وشدد على ضرورة تكامل الجهود الوطنية و الدولية في هذا المجال، و بادر بوضع استراتيجية للقضاء على الظاهرة، كما يعمل على مساعدة الدول على تحسين طريقة الحكم، للتقليل من الآثار السلبية للفساد على التنمية، و تتضمن هذه الاستراتيجية الجديدة لنشاطه في مجال مكافحة الفساد ما يلي :

- منع كافة أشكال الاحتيال و الفساد في المشروعات الممولة من طرف البنك الدولي كشرط أساسي لتقديم العون للدول النامية؛
- اعتبار مكافحة الفساد شرطا أساسيا لتقديم خدمات البنك الدولي

3_ صندوق النقد الدولي FMI:

يعتبر النقد الدولي هو الآخر من المنظمات الدولية الحكومية المعنية بالأنشطة المتعلقة بمكافحة الفساد و الترويج لمبادئ و آليات الحوكمة، حيث أكد صندوق النقد الدولي منذ عام1997 أنه سيتوقف أو يعلق مساعداته المالية لأية دولة يثبت أن الفساد الحكومي فيها يعيق الجهود الخاصة بتجاوز مشاكلها الاقتصادية.

4_منظمة الأمم المتحدة UN:

عن طريق :

أ. **اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد** : هذه الاتفاقية تركز على ضرورة وضع سياسات و إنشاء هيئات مستقلة لمكافحة الفساد و تعزيز مبادئ الشفافية و المسائلة و حكم القانون، و العمل على حسن إدارة الشؤون و الممتلكات العمومية من خلال استحداث نظام يتسم بالفعالية و الشفافية خاصة فيما يتعلق بالمشتريات العمومية، بالإضافة إلى إشراك المجتمع المدني و القطاع الخاص في منع الفساد و محاربته، و العمل على زيادة الوعي لدى الناس بخطورة هذه الظاهرة .

ب. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي PNUD:

و ذلك عن طريق :

- زيادة الشفافية و القضاء على الفساد و الرشوة؛
- خفض تكاليف الإدارة العامة و رفع كفاءتها؛
- زيادة نسبة مساءلة مؤسسات الدولة، و هي سمة أساسية في الأداء الديمقراطي؛
- جعل المؤسسات العمومية تستجيب لاحتياجات المواطنين .

5_منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD :

تقوم منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بدور ريادي في الحرب الدولية ضد الرشوة و الفساد، حيث لديها العديد من المبادرات و النشاطات في هذا المجال، عن طريق :

- إعداد القوانين و تقديم التسهيلات لتأسيس منظمات المجتمع المدني، و تعزيز دورها في مكافحة الفساد؛
- المساعدة في تطوير استقلال وسائل الإعلام لتتمكن من الفحص الدقيق للعمليات الحكومية؛
- زيادة الشفافية في العمليات الحكومية و تعاون الحكومة للتصدي للفساد؛
- توفير المعلومات و الخبرات لمنظمات المجتمع المدني؛

- دعم البرامج التدريسية لمنظمات المجتمع المدني حتى تتمكن من توعية أفراد المجتمع بخطورة الظاهرة .

مما سبق يتضح لنا أن المنظمات الدولية تبذل جهودا معتبرة في مجال مكافحة الفساد و الحد من استفحاله على المستوى الدولي و الإقليمي و المحلي، و تحاول لفت الانتباه إلى أن الفساد بأشكاله المختلفة يعتبر أكبر خطر يهدد التقدم و التنمية المستدامة و يرهن مستقبل الأجيال المقبلة، و أن مسؤولية مكافحته تقع على عاتق الجميع (الحكومة، القطاع الخاص و المجتمع المدني)، كما ترى ضرورة ارتكاز استراتيجية مكافحته و استئصاله من جذوره على إرساء مبادئ و قواعد الحوكمة من شفافية و نزاهة في توفير المعلومات، إضافة إلى كل من المساءلة و المحاسبة .

- جهود الهيئات الوطنية لمكافحة الفساد الاقتصادي :

1-مجلس المحاسبة CC[1] :

لقد أسس مجلس المحاسبة بموجب دستور 1976 م و تتمثل مهمته في مراقبة العمليات المالية للدولة، و قد تم تأسيس هذه الهيأة ميدانيا عام 1980م ،و نصت المادة 160 من دستور 1989 م: "يؤسس مجلس، يكلف بالرقابة على أموال الدولة و الجماعات الإقليمية و المرافق العمومية "[2].

2-المرصد الوطني لمراقبة الرشوة[3]:

و هو ثاني هيئة حكومية وضعت لمكافحة الفساد بموجب المرسوم الذي وضعه الرئيس اليمين زروال في 2 جويلية 1966م بهدف المساهمة في إضفاء الشفافية على الحياة الاقتصادية و الإجراءات العمومية من ناحية، و من ناحية أخرى الوقاية من الرشوة و ممارستها، و ظل عمل المرصد في الخفاء إلى أن قام الرئيس عبد العزيز بوتفليقة بحله نهائيا يوم 12 ماي 2002،فبالرغم من إنشاء هذه الهيئات إلا أنها لم تلعب دورا فاعلا في محاربة الفساد، حيث تحولت المفتشية العامة للمالية إلى هيئة لتصفية الحسابات السياسية، و تحول مجلس المحاسبة إلى هيكل بدون روح .

3-لجنة إصلاح هياكل و مؤسسات الدولة:

مع صدور المرسوم الرئاسي رقم 20-372 بتاريخ 22 نوفمبر 2000م، الذي يتضمن إحداث لجنة إصلاح هياكل الدولة و مهامها، بحيث تترأس أهدافها على دراسة سبل تفعيل نظام تسيير و متابعة المشاريع بتوزيع جديد للسلطات العمومية و دعم نظام اللامركزية، و قد تم تكليف اللجنة بتحليل و تقييم كافة جوانب تنظيم الدولة و سيرها و اقتراح الإصلاحات التالية :

- دراسة مهام الإدارات المركزية للدولة و هياكلها و سيرها و دراسة الجوانب المتعلقة بتنظيم صلاحيات الجماعات الإقليمية و الإدارة المحلية ؛

---

[1] - مهداوي غزير، الفزازي فاطيمة، **مكافحة الفساد السياسي وإشكالية الحكم الراشد في الجزائر**، مذكرة ليسانس قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية,جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 2010-2011، ص 76-77

[2] - بواكر ادريس,**تطور المؤسسات الدستورية في الجزائر منذ الاستقلال**، الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 41

[3] - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ,المرسوم رقم 96-33، يتضمن إنشاء المرصد الوطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها، **الجريدة الرسمية** , العدد 41، 1996/07/26

- إعادة صياغة القوانين الأساسية الخاصة بأعوان الدولة و دراسة آثارها وفقا للإصلاحات التي تقترحها [1].

4-الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد الإداري :

إن اتساع رقعة الفساد في الوطن أدى بالدولة إلى التفكير مليا في إنشاء هيئة وطنية للوقاية من الفساد ومكافحته حيث أنشأت هذه الهيئة في نوفمبر 2006، إذ تقتضي مهامها على :

- اقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد و تجسيد مبادئ دولة القانون و تعكس النزاهة و الشفافية و المسؤولية في تسيير الشؤون و الأموال العمومية ؛
- تقديم توجيهات تخص الوقاية من الفساد، لكل شخص أو هيئة عمومية أو خاصة، و اقتراح التدابير الخاصة منها ذات الطابع التشريعي والتنظيمي للوقاية من الفساد و كذا التعاون مع القطاعات المعنية العمومية أو الخاصة في إعداد قواعد أخلاقيات المهنة ؛
- إعداد برامج تسمح بتوعية و تحسيس المواطنين بالآثار الضارة الناجمة عن الفساد ؛
- جمع و مركزة و استغلال كل المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد و الوقاية منها، لاسيما البحث في التشريع و التنظيم و الإجراءات و الممارسات الإدارية عن عوامل الفساد من أجل تقديم توصيات لإزالتها ؛
- التقييم الدوري للدورات القانونية و الإجراءات الإدارية الرامية إلى الوقاية من الفساد و مكافحته، والنظر في مدى فعاليتها ؛
- تلقي التصريحات بالممتلكات الخاصة بالموظفين العموميين بصفة دورية و دراسة و استغلال المعلومات الواردة فيها و السهر على حفظها و ذلك مراعاة أحكام المادة 06 في فقرتيها 1 و3 .[2]
- الاستعانة بالنيابة العامة لجمع الأدلة و التحري في وقائع ذات علاقة بالفساد ؛
- ضمان تنسيق و متابعة النشاطات و الأعمال المباشرة ميدانيا، على أساس التقارير الدورية و المنتظمة المدعمة بإحصائيات و تحاليل متصلة بمجال الوقاية من الفساد و مكافحته التي ترد إليها من القطاعات و المتدخلين المعنيين ؛
- السهر على تعزيز التنسيق ما بين القطاعات، و على التعاون مع هيئات مكافحة الفساد على الصعيد الوطني و الدولي ؛
- الحث على كل نشاط يتعلق بالبحث عن الأعمال المباشرة في مجال الوقاية من الفساد و مكافحته وتقييمها .

[1] - ابراهيم عدنان,**التنمية المستدامة في الجزائر بين الطموح والانجاز**، مذكرة ليسانس,جامعة الدكتور مولاي الطاهر كلية الحقوق والعلوم السياسية,سعيدة، 2009، ص ص 134-135.

[2] - فزة زهيرة ,**مكافحة الفساد**، مذكرة ليسانس,قسم حقوق جامعة مولاي الطاهر,سعيدة، 2011-2012، ص 44

المطلب الثالث : لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية .

تعريف لجنة بازل للرقابة المصرفية :

يمكن القول أن لجنة بازل للرقابة المصرفية هي اللجنة التي تأسست و تكونت من مجموعة الدول الصناعية العشرة و ذلك مع نهاية عام تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا، و قد حدث ذلك بعد أن تفاقمت أزمة الديون الخارجية للدول النامية و تزايد حجم و نسبة الديون المشكوك في تحصيلها التي البنوك العالمية و تعثر بعض هذه البنوك، و يضاف إلى ذلك المنافسة القوية من جانب البنوك اليابانية للبنوك الأمريكية و الأوروبية بسبب نقص رؤوس أموال تلك البنوك، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه في ظل العولمة فإن تلك البنوك الأمريكية و الأوروبية يزداد انتشار فروعها في أنحاء العالم خارج الدولة الأم . و قد تشكلت لجنة بازل تحت مسمى "لجنة التنظيمات و الإشراف و الرقابة المصرفية" و قد تكونت من مجموعة العشرة و هي : بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا الاتحادية، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا و لوكسمبورغ [1]

و تجدر الإشارة أن لجنة بازل هي لجنة استشارية فنية لا تستند إلى أية اتفاقية دولية و إنما أنشأت بمقتضى قرار من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية و تجتمع هذه اللجنة أربع مرات سنويا و يساعدها عدد من فرق العمل من الفنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك، و لذلك فإن قرارات أو توصيات هذه اللجنة لا تتمتع بأي صفة قانونية أو إلزامية رغم أنها أصبحت مع مرور الوقت ذات قيمة "فعلية" كبيرة و تتضمن قرارات و توصيات اللجنة وضع المبادئ و المعايير المناسبة للرقابة على البنوك مع الإشارة إلى نماذج الممارسات الجيدة في مختلف البلدان بغرض تحفيز الدول على إتباع تلك المبادئ و المعايير و الاستفادة من هذه الممارسات .

كذلك تلجأ بعض المنظمات الدولية، فضلا عن بعض الدول إلى ربط مساعدتها للدول الأخرى بمدى احترامها لهذه القواعد و المعايير الدولية و تتضمن برامج الإصلاح المالي للصندوق و البنك الدوليين في كثير من الأحوال شروط بإلزام الدول باتباع القواعد و المعايير الدولية في مجال الرقابة على البنوك و غيرها من قواعد و معايير الإدارة السليمة، فالقواعد التي تصدرها لجنة بازل تتمتع بهذا الإلزام الأدبي و الذي يصاحبه في معظم الأحوال تكلفة اقتصادية عند عدم الانصياع له .

[1] - لعراف فايزة, **مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل**, رسالة ماجستير، (غير منشورة,) جامعة المسيلة, الجزائر، 2010، ص 45-46.

أهداف لجنة بازل :

تهدف لجنة بازل إلى:

- المساعدة في تقوية استقرار النظام المصرفي الدولي، و خاصة بعد تفاقم أزمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث، فقد توسعت المصارف و بخاصة الدولية منها خلال السبعينات كثيرا في تقديم قروضها لدول العالم الثالث، مما أضعف مراكزها المالية إلى حد كبير.
- إزالة مصدر مهم للمنافسة غير العادلة بين المصارف و الناشئة من الفروقات في المتطلبات الرقابية الوطنية بشأن رأس المال المصرفي، فمن الملاحظ منافسة المصارف اليابانية حيث استطاعت أن تنْفُذ بقوة كبيرة داخل الأسواق التقليدية للمصارف الغربية، و قد يكون السبب الثاني الرئيسي وراء الاندفاع الأوروبي لتحديد حد أدنى لكفاية رأس المال .
- العمل على إيجاد آليات للتكيف مع التغيرات المصرفية العالمية و في مقدمتها العولمة المالية و التي تذيع من التحرير المالي و تحرير الأسواق النقدية من البنوك، بما في ذلك التشريعات و اللوائح و المعوقات التي تحد من اتساع و تعميق النشاط المصرفي للبنوك عبر أنحاء العالم في ظل الثورة التكنولوجية و المعرفية .
- تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك و تسهيل عملية تداول المعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلفة .

أعمال لجنة بازل حول الحوكمة في البنوك سنة 2006:

أصدرت لجنة بازل نسخة معدلة من توصياتها و أعمالها السابقة سنة 2005 و في فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة بتضمن مبادئ الحوكمة في المصاريف تتمثل في :

المبدأ الأول : ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات بالإضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك .

المبدأ الثاني : ينبغي على مجلس مديري المصارف الإشراف على الأهداف الاستراتيجية للبنك و على القيمة .

المبدأ الثالث : ينبغي على مجلس المديرين وضع و تعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية و المسائلة .

المبدأ الرابع : على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا توافق سياستهم .

المبدأ الخامس : ينبغي على مجلس الإدارة و الإدارة العليا الفعالية، استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية و المراجعين الداخليين و الخارجيين و وظائف الرقابة الداخلية .

المبدأ السادس : على البنك ضمان ملائمة الممارسات و السياسات و المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع أهداف استراتيجية طويلة الأجل، و كذلك مع محيط الرقابة .

المبدأ السابع : ينبغي إدارة المصرف وفقا لأسلوب شفاف .

المبدأ الثامن : ينبغي على المجلس و الإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفقا للبيئة القانونية المعنية .

خلاصة :

بناءا على ما تم التطرق اليه في هذا الفصل، فالفساد هو المسؤول الأول عن تردي الأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية و البيئية، إذ يتسبب في هدر المال العام و التأثير سلبا على الكفاءة و الفعالية الاقتصادية، كما أنه يؤدي إلى إفقار و تجويع فئات كبيرة من المجتمع، و عدم التوزيع العادل للدخل و الثروة كما أنه يؤثر على البيئة من خلال عدم الاستغلال الأمثل و العقلاني للموارد الطبيعية، و كل هذا يقلل من الكفاءة المجتمعية و يعرقل فرص التنمية و بالتالي و لتحقيق تنمية مستدامة و شاملة يجب العمل على وضع استراتيجيات للقضاء على الفساد تعتمد على إرساء قواعد و مبادئ الحوكمة .

الخاتمة العامة

حينما نخالف مواكبة الحوكمة سوف نكون امام زيادة في الفساد الاداري، الذي بدوره يؤثر على حجم وقوة الدولة في النظم الادارية والاقتصادية في العالم، التي تتبع أسلوب ممنهج بالجودة والتميز نحو الأفضل، لكنه محقق بسد الثغرات المتعلقة بشؤون الإدارة وقلة حجم الاستثمار، الذي ينعكس سلباً على دخول رؤوس الأموال التي تساهم في توظيف الأيدي العاملة الوطنية، والمساهمة في عملية التنمية الوطنية.

إضافة إلى تحقيق السمعة الدولية بالتعاملات مع الدول الخارجية كون ذلك يعزز التنظيم الإداري، والسعي نحو أنظمة وقرارات تساعد الإدارة على ان يكون عملها يتمتع بشفافية عالية، والوضوح التام لما يتخذ من قرارات إدارية منضبطة، تمتاز بالمهنية بعيدة عن الروتين الإداري المعرقل لعملية التطوير والبناء المؤسساتي، لأن ذلك يرسم صورة سلبية امام المؤسسات الاقليمية والمنظمات الدولية التي من اهتماماتها الشفافية والرقابة على الاجهزة الادارية، ومدى تطبيقها لأمور تتعلق بالمهنية والعمل الاداري الرصين المانع جوهره من الشبهات والاشكالات.

يتضح مما ذكر ان الحوكمة تعد الاسلوب الفعال في كبح شبح الفساد الاداري فيما لو وضعت القوانين المناسبة، والواضحة مع اهمية تضمينها نصوص عقابية رادعة لكل من يسيء تطبيق القانون، ويجتهد في مجال تخصصه الاداري، وتشديد الرقابة الادارية والقضائية من خلال متابعة ومحاسبة من يسرف في صرف المال العام، وحصر الاعمال الادارية بطبقة عليا مختصة تحدد السياسات الاستراتيجية في مكافحة الفساد الاداري بما ينسجم مع تحقيق الشفافية والجودة والانضباط في الاداء تكون الغلبة فيها للمصلحة العامة على المصلحة الخاصة، كذلك فتح باب الاستثمار وجذب رؤوس الاموال وخلق بيئة استثمارية رصينة بتوفير التسهيلات القانونية والادارية اللازمة والخطط المرنة. وخضوع الاشخاص الذين يتولون المناصب العامة والموظفين للدورات التطويرية في الكشف عن اساليب حالات الفساد الاداري.

قائمة المصادر والمراجع

الهوامش

1-المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد بن محمد العمري، جريمة غسل الأموال، مكتبة العبيكاف، الرياض،2000 .
2. أحمد محمود نهار أبو سويلم، مكافحة الفساد، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2010.
3. أحمد رشيد، آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،1999 .
4. التنير سمير،"الفقر و الفساد في العالم العربي"، دار الساقي، الطبعة الأولى ،2009.
5. المملكة المغربية، مايو2008 ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2009 .
6. السيد علي شتا، الفساد الإداري ومجتمع المستقبل، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية،1999 .
7. بلال خلف السكارته، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
8. بلال أمين زين الدين، ظاهرة الفساد الإداري في الدولة العربية والتشريع المقارن، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر 2009.
9. بواكر ادريس,تطور المؤسسات الدستورية في الجزائر منذ الاستقلال، الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.ث
10. حناف سالم، ثقافة الفساد في مصر، دار المحروسة للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
11. طارق عبد العال حماد،حوكمة الشركات المفاهيم -المبدئ- التجارب " تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية الاسكندرية 2005.
12. عادل عبد العزيز السن، مكافحة أعمال الرشوة، ندوة" :المال العام ومكافحتة الفساد المالي والإداري" تونس، 14-18 مايو 2008، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
13. عبد الحميد متولي، نظرات في أنظمة الحكم في الدول النامية، الطبعة الثانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1992 .
14. عبد الرحيم أحمد بلال، من أدب المجتمع المدني ودورها في ترقية النزاهة والشفافية في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
15. عدنان بن حيدر درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة، اتحاد المصارف العربية ،2007.
16. عطا الله خليل، مدخل مقترح لمكافحة الفساد في الوطن العربي، ندوة" :المال العام ومكافحتة الفساد المالي والإداري" تونس، 14-18 مايو 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
17. عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، حوكمة المؤسسة المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة و الخاصة، مكتبة الحرية للنشر و التوزيع ،مصر،2008.

18. علي أنور العسكري، الرقابة المالية على الأموال العامة في مواجهة الأنشطة غير المشروعة، مكتبة بستان المعرفة، الإسكندرية،2008 .
19. عماد صلاح،" الفساد و الاصلاح "،منشورات أنجاد كتاب العرب، دمشق،2003.
20. عنتر بن مرزوق، عبدو مصطفى، معضلة الفساد في الجزائر دراسة في الجدور و الأسباب و الحلول ،دار جيطلي للنشر، الجزائر ،2009.
21. فتحي بن حسين السكري، دراسة حول أسس وأساليب مكافحة الفساد الإداري، ندوة "دور المؤسسات المالية والمصرفية في مكافحة غسيل الاموال"، تونس، 19-23 أغسطس 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
22. محمد مصطفى سليمان ،دور حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الاداري، دراسة الجامعة الاسكندرية ،مصر، الطبعة الثانية، 2009.
23. محمد جمال باروت، الفساد و الحكم الصالح في البلاد العربية، الطبعة الأولى، مركز الوحدة العربية، القاهرة،2004.
24. محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، الطبعة الأولى، مؤسسة حوس للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2008 .
25. منظمة الشفافية الدولية والمنظمة الدولية للمساءلة الاجتماعية،" مبادئ الأعمال لمكافحة الرشوة"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003.
26. موسى بودهان،"النظاد القانوني لمكافحة الفساد في الجزائر"، منشورات المؤسسة الوطنية للاتصال، الجزائر ،2009.
27. ميخائيل جونسوف، . فساد الإدارة والإبداع في الإصلاح، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، الطبعة الأولى،2009 .
28. نرمين ابو العطار حوكمة المؤسسات ... سبيل التقدم مع القاء الضوء على التجربة المصرية، اصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الامريكية ،واشنطن، 2003.

المذكرات و الأطروحات:

1. ابراهيم عدنان,التنمية المستدامة في الجزائر بين الطموح والانجاز، مذكرة ليسانس,جامعة الدكتور مولاي الطاهر كلية الحقوق والعلوم السياسية,سعيدة، 2009 .
2. إمنصوران سهيلة، الفساد الاقتصادي وإشكالية الحكم الراشد وعلاقتهما بالنمو الاقتصادي : دراسة اقتصادية تحليلية حالة الجزائر ،مذكرة ماجيستر ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،قسم العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر2005.
3. بوسعيود باديس، مؤسسة مكافحة الفساد في الجزائر 1999-2000 مدكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية العامة، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري، تيزي وزو،2015 .

4. حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم .في الحقوق، تخصص قانون عام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
5. خلاف وليد، دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي ،مدكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية و الرشادة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة منتوري ،قسنطينة،2010.
6. ضيف فيروز، "جرائم الفساد الاداري التي يرتكبها الموظف العمومي"، مدكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون اداري،كلية الحقوق و العلوم السياسية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،2014.
7. عبد الرحمن بن عيسى، دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة الاسواق المالية (دراسة حالة تطبيقية) اطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير تخصص مالية ومحابة، جامعة يحي فارس - المدية الجزائر 2008-2009.
8. فزة زهيرة ,مكافحة الفساد، مذكرة ليسانس,قسم حقوق جامعة مولاي الطاهر,سعيدة، 2011-2012.
9. لعراف فايزة , مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل , رسالة ماجستير، (غير منشورة ,)جامعة المسيلة, الجزائر، 2010 .
10. مهداوي غزير، الفزازي فاطيمة، مكافحة الفساد السياسي وإشكالية الحكم الراشد في الجزائر، مذكرة ليسانس قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية,جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 2010-2011.
11. مهداوي غزيل، مكافحة الفساد السياسي وإشكالية الحكم الراشد في الجزائر، مذكرة ليسانس قسم علوم سياسية جامعة مولاي الطاهر,سعيدة، 2010-2011.
12. نجار الويزة، التصدي المؤسساتي والجزائي لظاهرة الفساد في التشريع الجزائري– دراسة مقارنة - اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في القانون الجنائي والعلوم الجنائية، كلية الحقوق، قسم القانون الخاص، جامعة منتوري، .قسنطينة، 2014.
13. نجوى بن عويدة دور الحوكمة في تعزيز اداء المؤسسة المستدامة دراسة حالة مجمع صيدال، منع قسنطينة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وحوكمة الؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2012- 2013.

البحوث و المجلات و المقالات:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ,المرسوم رقم 96-33، يتضمن إنشاء المرصد الوطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها، الجريدة الرسمية ,العدد 41، 1996/07/26 .

2. أحمد مخلوف، الازمة العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الافصاح و الشفافية وحوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي حول الازمة المالية الاقتصادية و الدولية و الحوكمة العالمية، 20-21 أكتوبر 2009.
3. أحمد مرسول أحمد، قضايا الفساد ومؤشراته المختلفة، مجلة النبأ، العدد 27، لبنان، 2003.
4. بن صايم بونوار، الفساد السياسي و الحكم الراشد: دراسة في الاطر المنهجية و النظرية ' مجلة العلوم القانونية و الادارية العدد 5 ،كلية الحقوق ،جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان ،2007.
5. بن علي بلعزوز مدخل مبتكرة لحل المشاكل التعثر المصرفي : نظام حماية الودائع و الحوكمة , مجلة الاقتصاديات شمال افريقيا , جامعة شلف , الجزائر,العدد05,جانفي2008.
6. بنك الاسكندرية، النشرة الاقتصادية، المجلد الخامس والثلاثون، القاهرة ،2003.
7. جميس غوستاف سبيث، مكافحة الفساد لتحسين إدارة الحكم، شعبة التطوير الإداري و تطوير الحكم مكتب سياسات الإنمائية،1998.
8. جواد رشي، "الفساد المؤسسي هل يصبح وسيلة لتحقيق الحوكمة في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا ؟" مركز المشروعات الدولية الخاصة،2004.
9. جورج مودى ستاورت،"تكلفة الفساد"، مركز المشروعات الدولية الخاصة،1999.
10. حساني رقية وآخرون،" آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري"،"، الملتقى الوطني حول":حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري . بسكرة،06-07 ماي 2012.
11. خنشور جمال وخير الدين جمعة،" دور لجان مراجعة الحسابات في تفعيل حوكمة الشركات"، الملتقى الوطني حول":حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري بسكرة،06-07 ماي 2012.
12. زايد مراد ،ترغيني صبرينة، البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول جوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة 06-07 ماي 2012.
13. صبايحي نوال,واقع الحوكمة في دول مختارة - مع التركيز على التجربة الجزائرية -, المؤتمر الدولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات و الاقتصاديات , كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف , الجزائر , لم تذكر السنة .
14. عادل رزق " الادارة الراشيدة : الحكم الجيد و الحوكمة، اعمال الملتقي العربي الثاني حول الادارة الرشيدة و الاصلاح الاداري المال، المنعقد في القاهرة، مصر،2008.
15. عباس حميد التميمي،" آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة".
16. عبد القادر خليل،"الحوكمة و ثنائية التحول نحو اقتصاد السوق و تفشي الفساد(دراسة اقتصادية تقييمية حول الجزائر)،مجلة بحوث اقتصادية عربية،العدد 46،ربيع الأول 2009.

17. فيصل محمود الشوارة،"قواعد الحوكمة و تقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد و الوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية "،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد25 ،العدد الثاني،2009.
18. قلاتي عبد الكريم، الاستقرار السياسي وعلاقته بالحكم الراشد و التنمية المستدامة " مجلة الفكر البرلماني ،عدد 23 ،2009.
19. لطفي أحمد جطان، القواعد المنظمة لحوكمة الشركات من منظور الشركات المقيدة في بورصة الاردن مجلة مركز المشروعات الدولية العدد التاس، الاردن 2003.
20. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في مجال حوكمة الشركات ،مركز مشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر 2004.
21. محمد حسن يوسف ،محددات الحوكمة ومعاييرها مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر ،2007.
22. محمد خالد المهايني، آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري، الملتقى العربي الثالث ":آلية حماية المال العام والحد من الفساد الإداري"، المنعقد في الرباط.
23. محمد زيدان ,أهمية ارساء و تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفية بالاشارة الى البنوك الجزائرية,كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير,جامعة الشلف,العدد09,سنة2009.
24. محمد سمير بلال دور الرقابة على جودة المراجعة في تحقيق أهداف حوكمة الشركات " المؤتمر الخامس، حوكمة الشركات وابعاد المحاسبية و الادارية و الاقتصادية ،كلية التجارة الجزء الثالث، جامعة الاسكندرية، 8-10 سبتمبر 2005.
25. محمد عبد الفتاح ابراهيم مقال بعنوان نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في اطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية المؤتمر العربي الاول حول التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات2009 .
26. مرسوم رئاسي رقم 06-137 المؤرخ في 10 أفريل 2006، تتضمن المصادقة على اتفاقية الاتحاد الإفريقي، لكافحة الفساد، ج .ر، عدد24 ، صادر في 16 أفريل 2006.
27. مليود تومي وصورية كحول، نظام المعلوماتية المحاسبية كأداة لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات و الحد من الفساد المالي و الاداري، الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي2012.
28. منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ،مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية للحكم المشترك اصدار 2004.
29. منقد محمد وأنعام الشهابي، العوامل المؤثرة في الفساد الإداري، المجلة العربية للإدارة، المجلد20 ، العدد2 ، القاهرة،2000 .
30. نجاة جمعان ،حوكمة الشركات: متطلباتها، مبادئها ،ونطاق تطبيقها ،كونسيت للإستشارات الاستثمارية، فيفري 2009.

31. نواف سالم كنعاف، الفساد الإداري والمالي أسبابه آثاره وسائل مكافحته، مجلة الشريعة والقانون، العدد 33، 2008.ب

2-المراجع باللغة الأجنبية:

1. Carine Doganis. Aux origins de la corruption, 1re édition. Presses Universitaires, France, 2007.
2. Daniel Kaufmann, corruption: the facts, Foreign policy, n° 107, summer 1997.
3. DEJAMMET Alain,l'archipel de la gouvernance mondiale, Dalloz,Belgique, 2012.
4. Hanns Seidel, Le monstre appelle le corruption, http://www.grandslacs.net/doc/3868.pdf, 2012.
5. Haut conseil de la coopération internationale, les non-dits de la bonne gouvernance Edition Karthala, Paris.
6. Joseph A grundfst, Max Beruffy, the treadway commission report: tow years later .prepared for the sixteenth annual securuities regulation institute the university of calfornia, san dieo, Janury 26.1989.
7. MORVAN François " Les aspects majeurs de la nouvelle gouvernance financière" Réforme des finances publiques démocratiques et bonne gouvernance actes de la lere université de printemps de finances de groupement européen de recherches en finances publiques (GERFIP), france, 2004.
8. Paulo Mauro, la corruption causes, conséquences et voies à explorer, http:// www.afdb.org/pls/portal/docs/page/jai/resource-materials/course-materials/finpolitics-macro-mgmt-cd/data/pdf/19/xix06.pdf,2011.
9. REVEL Claude, La gouvernance mondiale a commencé, édition Ellipse, paris,2006.
10. Robert klitgard and others, corrupt cities, a practical guide to cure and prevention, ICS press, California, 2000.

3-المواقع الالكترونية:

1. هيئة السوق المالية، المملكة العربية السعودية، حوكمة الشركات، ص 5. www.cma.org.sa

2. هيئة قطر للأسواق المالية، نظام حوكمة الشركات المدرجة في الاسواق التي تخضع لرقابة هيئة قطر للأوراق المالية، صادرة من مجلس إدارة الهيئة في اجتماعه الاول بتاريخ 27 يناير 2009 ص 3 www.qfma.org.qa

3. ياسر خالد الوائلي، "الفساد الإداري...مفهومه ومظاهره وأسبابه، مع الإشارة إلى تجربة العراق في الفساد .www.annaba.org/nbahome/nba80/010. 2012/03/03 .

4. http://www.sonatrach.com/ar/element-histoir.html 20/04/2013

5. سعاد عبد الفتاح محمد،" الفساد الإداري والمالي"، www.iraqfoudation.org/.../research%24.htm .3013/02/02

6. http://www.startimes.com 20/05/2013.
7. www.freedomhouse.org/uploads/ccr/CCRL.....20/05/2013.
8. http: //www.dw-world.de/dw/article/0,,5218699,00,hotml.....20/05/2013.
9. www.nazah.iq/search_web/muhasbe/2.doc .