

الآليات الداخلية للحوكمة ودورها في الحد من الفساد في الشركات المساهمة العامة

The Internal Mechanisms of Governance and its Role in Reducing Corruption in Public Joint Stock Companies

داود خيرة

DAOUED Kheira

جامعة المدية (الجزائر)، kheirad780@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/01/30 تاريخ القبول: 2020/02/29 تاريخ النشر: 2020/03/30

ملخص:

هدفت دراستنا إلى إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات، أهميتها ومبادئها، كما أنها هدفت إلى لفت انتباه جميع الجهات المسؤولة إلى خطر الفساد، وذلك بعد تحديد مفهومه وأسباب ظهوره، وأهم مظاهره وآثاره على الاقتصاد الوطني بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام، ودور الآليات الداخلية للحوكمة وتمثلة في (قواعد مجلس الإدارة، قواعد المراجعة الداخلية، قواعد المساهمين) في تقليص حجم التنافس في السلطات وتخفيض مستوى التضارب في الأهداف بين مختلف الفئات ذات العلاقة بالشركات المساهمة العامة، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه وتعظيم المصالح المتبادلة بين مختلف الأطراف ذات العلاقة.

كلمات مفتاحية: الحوكمة، الفساد، مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية، المساهمين.

تصنيفات JEL: G34, D73, M42

Abstract:

The purpose of our study to shed light on the concept of corporate governance, its importance and principles, it is also the goal of t to draw the attention of all those responsible to the risk of corruption, after identifying his concept and the reasons for his appearance, and the most important manifestations and its effects on the national economy as a special form and on society in general, and the role of mechanisms Interior Of the governance represented in (the rules of the Board of Directors, the internal

audit rules, shareholders ' rules) to reduce size Conflict at the authorities And reduction level Conflicts at Objectives between Different Categories Related Relationship Companies Contribution the public, Command Which From Would that Lead to me Combat phenomenon Corruption And prevention from him And maximizing Interests Mutual between Different the parties Related Relationship.

Keywords: Governance, Corruption , Board of Directors, Internal Audit, Shareholders.

Codes de classification JEL : G34, D73, M42

المؤلف المرسل: داود خيرة، الإيميل: kheirad780@gmail.com

مقدمة:

نتيجة لما شهده الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة من الأزمات المالية والانهيارات المؤسسية، كالتى حصلت في جنوب شرق آسيا وفضيحة شركة أنرون... إلخ، ظهرت هنالك حاجة ملحة إلى وجود ضوابط وقوانين تحد من تكرار ما حدث من أزمات وفضائح، لذلك فقد بدأ الاهتمام بموضوع الحوكمة كأسلوب إداري حديث يوفر أساساً متيناً وفعالاً لحماية المؤسسات ومراقبتها، ويهدف إلى تحقيق عدة أهداف كهدف الحد من الفساد. ويحدث ذلك من خلال استهداف الحوكمة بطبيعتها تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة، وضمان الرقابة على الأداء المالي من خلال تصميم هياكل إدارية محكمة وتنفيذها، يكون من شأنها أن تؤدي إلى محاسبة الإدارة وتحديد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات بين مجلس الإدارة والمساهمين والإدارة وأصحاب المصلحة والتي من شأنها أن تؤدي بالتحصيل إلى تقليل التنازع في السلطات ومنع الفساد والمحسوبية، ومن ثم تخفيض التعارض في المصالح والحد من استغلال السلطة من قبل بعضهم في غير المصلحة العامة. بالتالي وانطلاقاً مما سبق ذكره سنتطرق من خلال دراستنا هذه إلى طبيعة الدور الذي تلعبه المحددات الداخلية للحوكمة والمتمثلة في: (مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية، المساهمين)، وذلك بما يؤدي إلى الحد من الفساد في الشركات المساهمة العامة. على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: ماهو الدور الذي تلعبه الآليات الداخلية للحوكمة وذلك بما يؤدي إلى الحد من الفساد في

الشركات المساهمة العامة؟

ويستمد هذا البحث أهميته من تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة في السنوات الأخيرة، وكون الوعي بآلياتها يؤدي إلى تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة، وكذلك منح حق مساءلة إدارة الشركة المساهمة العامة، وبالتالي حماية جميع أصحاب المصالح فيها والحد من مشكلة الفساد الذي استشرى في هذه المؤسسات، وذلك بما يؤدي إلى زيادة كفاءة أداء هذه الشركات وتعظيم قيمتها وبالتالي توسعها وتوفير فرص عمل جديدة للمواطنين. هذا الفساد الذي يتمثل بشكل كبير في استغلال السلطة والوظيفة في غير المصلحة العامة، مما يؤدي إلى ترك آثار كبيرة على الاقتصاد الوطني ومن ثم على المجتمع بأسره. وللدراسة التي قمنا بها عدة أهداف نوجزها فيما يلي:

أولاً: الخلفية الفكرية للحوكمة.

ثانياً: ظاهرة الفساد.

ثالثاً: دور الآليات الداخلية للحوكمة في الحد من الفساد في الشركات المساهمة العامة.

1. الخلفية الفكرية للحوكمة:

سننتقل إلى هذه النقطة من البحث من خلال التطرق إلى ما يلي

1.1 مفهوم الحوكمة في مختلف الدراسات:

تعددت التعريفات لظاهرة الحوكمة، بحيث يدل كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدمه، هذا الاختلاف في وجهات النظر سببه بالإضافة إلى ارتباط الحوكمة بمجالات مختلفة، ارتباطه أيضاً بالأطراف المختلفة في المؤسسة كالإدارة، ومجلس الإدارة، والمساهمين، وأصحاب المصالح، وكذلك بسبب اختلاف الاهتمامات والتخصصات العلمية والبيئات التي ينتمي إليها الباحثون، ولعله من المناسب في هذه الدراسة أن نتطرق وفي إطار تاريخي لبعض المفاهيم التي قدمت عن حوكمة الشركات. فقد وصفت اللجنة البريطانية في تقريرها السنوي (Cadbury, 1992) الحوكمة على أنها: "النظام الذي به تسيير وتراقب الشركات"¹.

كما عرفها كل من (Shleifer, Vishny, 1997) على أنها: "الآلية التي تقدم ضمانة لموالي المؤسسة بأنهم سيحصلون على عوائد من استثماراتهم في هذه المؤسسة"².

وعرفت المنظمة الدولية للتعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004) الحوكمة على أنها: "نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال ورقابتها، حيث أنّ الحوكمة تحدد هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة، والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح الآخرين، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات لشؤون الشركة المساهمة. وبهذا الإجراء فإن الحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء"³.

ويرى الكاتب (Palmer, 2005) أنّ الحوكمة: "ليست سوى الآلية التي يتم بموجبها تشجيع جميع الأفراد العاملين في المؤسسة، أيًا كانت مواقعهم في التنظيم، لجعل سلوكياتهم وممارستهم الفعلية تتناغم مع رؤية وإستراتيجية المؤسسة المهادفة لتعظيم قيمتها المضافة، ومن ثمّ تحقيق مبدأ العدالة والتوازن بين مصالح الإدارة التنفيذية من جهة، ومصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة بما فيها الملاك من جهة أخرى"⁴.

أما مفهوم الحوكمة كما جاء في كتاب (علي وشحاته، 2007): "فهي عبارة عن مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن الانضباط Discipline والشفافية Transparency والعدالة Fairness، وتهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية، فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة في الشركة وللمجتمع ككل"⁵. وعرفها (Schilling, 2008) على أنها: "فعل أو عملية ممارسة السلطة أو/ والرقابة داخل المنظمة، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة وعدم تضارب أهداف أصحاب المصالح فيها"⁶. وعرف Charreaux الحوكمة من ناحية أخرى على أنها: "تضم مجموعة من الآليات التي تحد من سلطات وتأثيرات قرارات المسيرين في ظل لامركزية التسيير وتوسيع دائرة القرارات". فمن منظور Charreaux للحوكمة يمكن أن نفهم أنه تكلم عن لامركزية التسيير وتوسيع دائرة القرارات، بهدف إشراك أطراف آخرين غير المسيرين (المساهمين، الدائنين...) الذين تربطهم علاقة بالمؤسسة (المساهمين، الدائنين...)، حتى يتسنى لهم المشاركة في قرارات المؤسسة، الرقابة عليها، وحل بعض المشاكل إن وجدت"⁷.

وبناءً على ما سبق ذكره، يمكن اقتراح تعريف لحوكمة الشركات، والذي يشير إليها على أنها: "مجموعة الآليات التي بموجبها يتم تنظيم، توجيه، تنسيق ومراقبة أعمال المؤسسة، بما يضمن الالتزام بأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد، والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، لتعزيز أدائها وقدرتها التنافسية وضمان إستمراريتها".

2.1 أهمية حوكمة الشركات:

يمكننا توضيح أهمية الحوكمة من خلال النقاط التالية:

* حظيت آلية الحوكمة باهتمام عالمي كبير من قبل المنظمات والمجاميع العلمية، نظراً لدورها في استكمال عمليات الإصلاح الإداري والمالي، ومكافحة الفساد، وتجنّب المؤسسات التعرض لحالات التعثر المالي والفشل والإفلاس⁸. وذلك من خلال تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية فيها ونزاهة تعاملاتها وعدالتها، والتأكيد على الشفافية والدقة والوضوح في كافة المعاملات والقوائم المالية الصادرة عنها، وما يترتب عن ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات⁹. وبالتالي خلق البيئة الملائمة للاستثمار والتي تساعد في جذب الاستثمارات سواء الأجنبية منها أو المحلية، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال وزيادة فرص التمويل، فضلاً عن إمكانية الحصول على مصادر أرخص مما يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية.

* إن تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية والتأكيد على الشفافية، كل ذلك من شأنه المساعدة على سرعة اكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري، واتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه وعلاج أسبابه وآثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة المؤسسة¹⁰.

* كما يؤكد الباحثون على أن تطبيق قواعد الحوكمة يساهم في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية وتدعيم قدرتها التنافسية بالأسواق، مما يساعد على التوسع والنمو ويجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة، بالإضافة إلى تحقيق فاعلية وكفاءة الأداء بالوحدات الاقتصادية وحماية أصولها¹¹. وكذا تحقيق معاملة مرضية للفئات المختلفة من أصحاب المصالح، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة.

*تبرز أهمية الحوكمة من خلال الفصل بين ملكية المؤسسة والإدارة، ومن ثم بين المساهمين وإدارة المؤسسة، وكذلك الفصل بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومسؤوليات المديرين التنفيذيين، وهذا الاهتمام نابع من تعارض المصالح بين الملاك والمديرين التنفيذيين، بسبب ما يخلقه هذا الفصل من فاعلية تتصل بتحديد الرؤيا الإستراتيجية ومدى توافق احتياجات ومتطلبات مصالح المستثمرين في المؤسسة¹².

1.3 مبادئ حوكمة الشركات:

المقصود بمبادئ حوكمة الشركات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها. حيث وفي هذا الإطار تعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من أولى المنظمات التي أصدرت مبادئ للحوكمة في سنة 1999، ثم عادت وأصدرت النسخة المعدلة منها في سنة 2004، ومنذ ذلك الحين حتى الآن تعد هذه المبادئ هي الأساس الذي تستند إليه الدول والمؤسسات عند قيامها بوضع الأسس المناسبة لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات. إن هذه المعايير ستة وستتناولها بالشرح على النحو التالي:

*ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلاً من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة¹³.

*حفظ حقوق جميع المساهمين:

ينص هذا المبدأ على أنه ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم. هذا وتتركز هذه الحقوق لحملة الأسهم مثلاً في حقهم في الحصول على نصيب من الأرباح التي يتقرر توزيعها، والحق في الحصول على نصيب من موجودات المؤسسة عند التصفية، وحرية نقل أو تحويل ملكية الأسهم، وأيضاً حق حضور الاجتماعات العامة للمؤسسة والمشاركة في القرارات الهامة التي تعرض على الجمعية العامة للمؤسسة. كما ويجب على المؤسسة تزويد حملة الأسهم بالمعلومات الخاصة بها في الوقت المناسب بصفة منتظمة، كما يجب توفير الفرصة لحملة الأسهم لانتخاب أعضاء

مجلس الإدارة، ومراقبة أعمالهم، ورفع دعوى المسؤولية عليهم إذا تطلب الأمر ذلك... إلى غير ذلك من الحقوق¹⁴.

* المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:

وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة وحقوقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين¹⁵.

* دور أصحاب المصالح:

حماية حقوق أصحاب المصالح، والتي ضمنها لهم القانون، بهدف زيادة الدخل وفرص التوظيف والمحافظة على وضع مالي سليم للمؤسسة¹⁶.

* الإفصاح والشفافية:

يمثل الإفصاح الجيد والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية أحد المبادئ والأركان الرئيسية التي تقوم عليها حوكمة الشركات، إذ لم يخلو أي تقرير صادر عن منظمة أو هيئة أو دراسة علمية من التأكيد على دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح والشفافية لاسيما وأنهما من الأساليب الفاعلة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة، ويمثلان أحد المؤشرات المهمة للحكم على تطبيق نظام الحوكمة من عدمه داخل المؤسسات¹⁷. حيث وفي هذا الإطار تلتزم المؤسسة بمبدأ الشفافية والإفصاح من خلال مثلاً نشر المعلومات الهامة كملكية النسبة العظمى من الأسهم، ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، هذا ويتم الإفصاح عن تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب وبالشكل المناسب¹⁸.

* مسؤوليات مجلس الإدارة:

وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية¹⁹. ولم تكتف منظمة التعاون الاقتصادي بتقديم هذه المبادئ فقط، بل

سعت أيضاً إلى طرح العديد من الشروحات لها، بغية تطبيق الحوكمة بشكل أفضل بما يضمن تحقيق الهدف الأساسي وهو حماية مصالح كافة الأطراف²⁰.

2. ظاهرة الفساد:

تعد ظاهرة الفساد ظاهرة عالمية واسعة الانتشار، وذات جذور تأخذ أبعاداً واسعة وتتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، والتي لم تسلم منها أي دولة في العام سواء كانت متقدمة أو نامية، ولكن بدرجات مختلفة. وبالتالي وانطلاقاً مما سبق سنتطرق من خلال هذه النقطة من البحث إلى مفهوم الفساد، وأهم مسبباته، وكذلك مظاهر الفساد المالي، وأخيراً أثار الفساد المالي على الأنظمة الاقتصادية.

1.2 مفهوم الفساد:

إن الفساد لغة يعني "التلف والعطب والضرر وخروج الشيء عن الاستقامة والاعتدال ونقيضه الاستقامة والصلاح". ومن منظور سلوكي هو "الميل الفطري عند الفرد لممارسة السلوكيات الخاطئة، وذلك لكون الطبيعة الإنسانية بطبيعتها غير منضبطة، وفي ظل غياب الضوابط والمساءلة القانونية وعدم أخذ تدابير وقائية وعلاجية من شأنها أن تميل إلى الفوضى وعدم الانضباط". ومن منظور تاريخي واجتماعي فهو "في المجتمعات المتخلفة نتيجة طبيعية لعوامل الجهل والتخلف والفقر، أما في المجتمعات المتقدمة فهو نتيجة طبيعية لغياب الوازع الديني والأخلاقي". ومن منظور اقتصادي هو "المشكلة التي تؤدي إلى تحقيق فوائد ومنافع غير مشروعة لبعضهم ويتحمل تكلفتها الباهظة المجتمع بأكمله". أما من وجهة نظر منظمة الشفافية العالمية فهو "إساءة استخدام الوظيفة العامة للمنفعة والكسب الخاص"، أي أنّ الفساد هو ظاهرة ظرفية قد يمارسها الفرد وهو على رأس عمله بدافع تحقيق النفع الخاص على حساب المصلحة العامة، وقد تكون ظاهرة عامة تصيب المجتمع بأكمله نتيجة للخلل ما قد أصاب بنيته الثقافية والاجتماعية. وبالتالي مهما تعددت معاني الفساد فهو لا يخرج عن كونه وباءاً اجتماعياً واقتصادياً يلم بالمجتمعات بشكل متفاوت ولا بد من الوقاية منه والتصدي لأسبابه بشكل جماعي وبأسلوب مؤسسي²¹. وربما يكون اصدق تعريف له هو الذي ورد في موسوعة العلوم الاجتماعية " الفساد هو سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق مكاسب خاصة، ويشتمل ذلك على جميع أنواع رشاش

المسؤولين المحليين أو الوطنيين أو السياسيين"²². أما تعريف الفساد في نظر المشرع الجزائري فجاء في القانون 06-01 الصادر في 20 فيفري 2006، على نحو ما ورد في الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد والمسمى "قانون الوقاية من الفساد ومكافحته" حيث اكتفت المادة 02 من هذا القانون في تعريفها للفساد بنصها في الفقرة "أ" على أنه: كل الجرائم المنصوص عليها في الباب الرابع من القانون. وبالرجوع إلى الباب الرابع من قانون الوقاية من الفساد ومكافحته نجد أن المشرع الجزائري قد نص على تجريم مجموعة من الأفعال وصلت إلى 20 جريمة. ويتضح من مجمل هذه التعريفات على اختلافها، أن الفساد ظاهرة تقوم على أساس من تحويل الشأن العام للجماعة إلى شأن خاص، حيث يتم تخصيص الموارد وتوزيع العائد الاقتصادي وفق اعتبارات المصلحة الخاصة وليس وفق الصالح العام²³.

2.2 أسباب الفساد:

حدد البنك الدولي World Bank مجموعة من الأسباب المؤدية لظهور الفساد والمتمثلة في:²⁴

أ- تهميش دور المؤسسات الرقابية، وقد تكون تعاني من الفساد هي نفسها.

ب- وجود البيروقراطية في مؤسسات الدولة.

ت- حصول فراغ في السلطة السياسية ناتج عن الصراع من أجل السيطرة على مؤسسات الدولة.

ث- ضعف مؤسسات المجتمع المدني وتهميش دورها.

ج- توفر البيئة الاجتماعية والسياسية الملائمة لظهور الفساد.

إضافة إلى ما تقدم ، يمكن تحديد ثلاثة أبعاد لأسباب حدوث الفساد وهي:²⁵

أ- **البعد السياسي:** تتمثل أسباب الفساد بالإرادة السياسية الضعيفة التي تتعايش مع الفساد، ولا تمتلك المبادرات لمكافحة، فإنها حتى وان أعلنت عن إصلاحات، فإنها تبقى من قبيل العبث، ويصبح من ثم وجود المصلحين بلا معنى، حتى وان توفرت لديهم الجدية والرغبة الصادقة في الإصلاح. وبدون الإرادة السياسية، فان مواجهة الفساد ستقتصر على الشكل ليس إلا، ويبقى دور المصلحين مقتصرًا على المناشدات والنداءات والتمنيات التي لا تغني ولا تسمن من جوع. وان غياب الإرادة السياسية يؤدي إلى غياب دولة المؤسسات السياسية والقانونية والدستورية. وعند هذا المستوى تظهر حالة غياب الحافز الذاتي

لمحاربة الفساد تحت وطأة التهديد بالقتل والاختطاف والتهميش والإقصاء الوظيفي. كما تتعطل إلى حد بعيد آليات الرقابة في الدولة، حيث إن الحكومة لا تحاسب الإدارة مع علمها بالفساد المستشري في أوصالها، وإن يد القضاء لا تطول المسؤولين في الدولة مهما قيل أو عرف أو شاع عنهم، وإن هيئات الرقابة تكون معطلة أما بفعل شدة الفساد الذي يتجاوز في أبعاده قدرتها، أو لأن دم الفساد اخذ يدب في عروق بعضها.

ب- البعد الاقتصادي: يتمثل في البطالة وتدني الرواتب والأجور وتباين الدخول بشكل كبير وانخفاض مستوى المعيشة بشكل عام، فضلا عن غياب الفعالية الاقتصادية في الدولة وكثرة الصفقات التجارية المشبوهة أو الناتجة عن عمليات السمسرة، حيث يحتل الفساد المالي فيها حيزا واسعا.

ت- البعد الاجتماعي: يتجلى عندما يغدو لكل شيء ثمن يقاس بالدنانير، وعندما يغدو للقيام بواجب وظيفي معين ثمن، و لإجراء معاملة مع إدارات الدولة ثمن، ولتصريف أعمال الحكم ثمن، وللكلمة في وسائل الإعلام ثمن، ولحكم القضاء في بعض الحالات ثمن. وعندما يصبح لكل شيء ثمن، فإن الفساد قد أضحى في حياتنا العامة من صلب ثقافة المجتمع وبذلك يكون المجتمع في هذا الحال قد ابتلي بما نسميه ثقافة الفساد، وعندما يكون الفساد من صلب ثقافة المجتمع يصعب علاجه. فالفساد لا ينتج إلا مزيدا من الفساد، والفاسد لا يرى في الفساد عيبا، وهنا يشكل الفساد طوقا يحتاج إلى من يكسره بقوة خارقة. كما وفي نفس الإطار السابق ذكر (السوداني، 2008) أنه يمكن إجمال أهم أسباب تفشي ظاهرة الفساد بالآتي:²⁶

- أ- انتشار الفقر والجهل وضعف الوازع الثقافي والديني لدى أفراد المجتمع.
- ب- عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات وضعف الحاكمية الإدارية.
- ت- تدني مهنية الأجهزة الرقابية العامة والخاصة في الدولة والمجتمع.
- ث- التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المفاجئة وغير المدروسة.
- ج- ضعف الإرادة السياسية والتردد باتخاذ الإجراءات الوقائية والعلاجية الناجعة.

ح- تدني رواتب العاملين في القطاع العام والخاص وعدم القدرة على تلبية متطلبات العيش والحياة الكريمة.

خ- تراجع الوازع الديني والأخلاقي وعدم كفاية تطبيق القوانين والأنظمة المرعية.

د- تقييد حرية الإعلام وعدم السماح بالوصول إلى البيانات والمعلومات المهمة.

ذ- انخياز مؤسسات المجتمع المدني وضعف دورها الرقابي.

ر- استخدام الشركات الأجنبية لوسائل الإغراء والإغواء المبتكرة لضمان الحصول على تنفيذ العطاءات والمشاريع الجديدة من غير وجه حق.

3.2 مظاهر الفساد:

للفساد المالي والإداري مظاهر وتحليلات سياسية ومالية وإدارية وأخلاقية والمتمثلة في:²⁷

أ- **ففي الجانب السياسي:** يتجلى الفساد في الحكم الشمولي الفاسد، وفقدان الديمقراطية وفقدان المشاركة وفساد الحكام وسيطرة نظام الحكم على الاقتصاد وتفشي المحسوبية.

ب- **وفي الجانب المالي:** يتمثل الفساد بالانحرافات المالية وعدم الالتزام بالقواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة ومؤسساتها ومخالفة تعليمات أجهزة الرقابة المالية. وتتجسد مظاهر الفساد المالي بالرشاوى والاختلاس والتهرب الضريبي والمحسوبية في التعيينات والمراكز الوظيفية.

ت- **أما الفساد الإداري:** فانه يتعلق بالانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية التي تصدر عن الموظفين العموميين أثناء تأديتهم لمهام عملهم، وتتجسد مظاهر الفساد الإداري في التسبب لدى الموظفين وعدم احترام الوقت وتمضيته في أمور لا علاقة لها بمهام الوظيفة واستحقاقاتها، وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار العمل وغيرها.

ث- **وفي الجانب الأخلاقي:** يتمثل الفساد بالانحرافات الأخلاقية والسلوكية التي يقوم بها موظفي الدولة، والمتعلقة بسلوكهم الشخصي وتصرفاتهم المتمثلة باستغلال الوظيفة لتحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة و ممارسة المحسوبية دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة عند تعيين الموظفين.

4.2 آثار الفساد:

إن للفساد تكلفة وخاصة في الشركات العامة، حيث يتم الحصول على مكاسب مالية وامتيازات أخرى على حساب المجتمع. وتتمثل تكاليف الفساد في الزيادة المباشرة التي تطرأ على تكلفة المعاملة، ومن ثم على السعر الذي يدفعه المستهلك للسلع أو المستفيد من الخدمات التي تقدمها الجهة التي تدفع الرشوة. إن الزيادة في التكلفة لا تعد بأي حال من الأحوال الجانب الأكثر خطورة من الجوانب الأخرى، فعندما يكون احتمال الحصول على مكاسب شخصية عنصراً من العناصر، فإنه يتحول سريعاً ليكون العنصر الأوحد الهام في المعاملة، مع إزاحة عناصر التكلفة والتنوعية، وموعد وكيفية التسليم، وجميع الاعتبارات القانونية الأخرى جانباً عند الموافقة على منح العقود. وينتج عن ذلك اختيار موردين غير مناسبين، أو مقاولين غير ملائمين، بالإضافة إلى شراء السلع غير المناسبة. وبناءً على ذلك يتم إعطاء الأولوية للمشروعات الغير ضرورية على حساب الأولويات الوطنية الهامة بدون سبب سوى تمكين متخذي القرار الحكوميين من الحصول على رشاوى كبيرة وسريعة²⁸. وبصفة عامة يمكن تلمس بعض الآثار الاقتصادية للفساد ومنها:²⁹

أ- يساهم الفساد في تدني كفاءة الاستثمار العام وإضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة، وذلك بسبب الرشاوى التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار وتسيء توجيهها أو تزيد من تكلفتها.

ب- للفساد أثر مباشر في حجم ونوعية موارد الاستثمار الأجنبي لما تنطوي عليه هذه الاستثمارات من إمكانات نقل المهارات والتكنولوجيا، فقد أثبتت الدراسات أنّ الفساد يضعف هذه التدفقات الاستثمارية وقد يعطلها، وبالتالي يسهم في تدني حجم الضرائب ومن ثم تراجع مؤشرات التنمية البشرية خاصة فيما يتعلق بمؤشرات التعليم والصحة.

ت- يرتبط الفساد بتدني حالة توزيع الدخل والثروة، من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع وفي النظام السياسي، مما يتيح لهم الاستئثار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية التي يقدمها النظام بالإضافة إلى قدرتهم على مراكمة الأصول بشكل مستمر مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه النخبة وبقية أفراد المجتمع .

ث- خفض التوظيف فيؤدي انتشار الفساد إلى وضع العراقيل أمام التوسع في إنشاء المشروعات الخاصة وزيادة تكاليف ممارسة الأعمال، ومن ثم دفع تلك الأعمال إلى القطاع غير الرسمي ما يؤدي بالضرورة إلى التقليل من فرص العمل بالقطاع الخاص، ذلك أنّ هذه الشركات على الأرجح لن تتمكن من النمو ويقع الضرر أكثر على المؤسسات الصغيرة.

3. دور الآليات الداخلية للحوكمة في الحد من الفساد في الشركات المساهمة العامة:

حظيت دراسة العلاقة الموجودة بين المحددات الداخلية لحوكمة الشركات والفساد باهتمام العديد من الباحثين في مجال الحوكمة. لذلك ومن خلال هذه النقطة من البحث سنتطرق إلى دراسة طبيعة دور المحددات الداخلية للحوكمة وذلك بما يؤدي إلى الحد من الفساد في الشركات المساهمة العامة، حيث وفي هذا الإطار السابق سنتطرق إلى أهم المحددات الداخلية للحوكمة وعلاقتها بالفساد وذلك على النحو التالي:

1.3 مجلس الإدارة:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين قواعد مجلس الإدارة كجزء من المحددات الداخلية لحوكمة الشركات والفساد في الشركات المساهمة العامة، والتي أكدت على أنّ امتلاك أعضاء مجلس الإدارة للمعارف والخبرات التي تمكنهم من التعامل مع القضايا المتعلقة بنشاط المؤسسة، بالإضافة إلى تكون غالبية أعضائه من الأعضاء الخارجيين (غير التنفيذيين)، وكذا وجود شكل من استقلال القيادة في المجلس والمتمثلة في شخصية رئيس مجلس الإدارة (الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب)، بالإضافة إلى احتواء المجلس على العدد المناسب من الأعضاء، تعد كلها من أهم الشروط التي تعزز قيام مجلس الإدارة بمهامه الإشرافية والرقابية بفعالية، والتي لها دور بالغ في الحد من قدرة المديرين على التصرف بما يخدم مصالحهم الخاصة، دون الأخذ بعين الاعتبار مصالح الملاك والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة وذلك بما يؤدي في النهاية إلى الحد من الفساد. ولكي يتمكن مجلس الإدارة في الشركات المساهمة العامة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، أبرزها ما يأتي:

أ- لجنة المراجعة:

تعد لجنة المراجعة (Le Comité D'audit) من أهم اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، حيث تقوم هذه اللجنة بالإشراف على إعداد القوائم المالية، والتأكد من سلامة الإفصاح، وتقييم جودة واستقلالية كل من المدققين الخارجيين والداخليين والتنسيق بينهم، كما يكون لهذه اللجنة السلطة في تعيين المدقق الخارجي وتحديد أتعابه، وتنصيب مسؤول التدقيق الداخلي. وتتكون هذه الأخيرة من ثلاثة أعضاء على الأقل، جميعهم مستقلين عن إدارة المؤسسة ولديهم الخبرة الكافية في مجال المحاسبة والتدقيق³⁰. ولقد حظيت لجنة المراجعة باهتمام بالغ من الهيئات العلمية الدولية المتخصصة والباحثين، وخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية في كبرى المؤسسات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تلعبه لجنة المراجعة كأداة من الأدوات الداخلية الرقابية للحكومة في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسات، وذلك من خلال دورها في المساعدة في التأكد من أن إعداد التقارير المالية تم وفقاً للمعايير المحاسبية المتبعة وإشرافها على وظيفة المراجعة الداخلية بالمؤسسات ودورها في دعم وظيفة المراجعة الخارجية وزيادة الاستقلالية لها، وأيضاً أهميتها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات³¹. فضلاً عن مساندتها للإدارة العليا حتى تقوم بمهامها بكفاءة وفعالية، إضافة إلى تحسينها جودة نظام الرقابة الداخلية³².

ب- لجنة المكافآت:

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها، بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال الشركات المملوكة للدولة، فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية³³. وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا، لذا فإن Mintz حدد تلك الواجبات بما يأتي:³⁴

*تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا، ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها.

*وضع سياسات لإدارة برامج مكافآت الإدارة العليا، ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري.

*اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا.

*وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.

ت- لجنة التعيينات:

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من طرف المؤسسة. ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين، فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات:³⁵

*أن تقوم لجنة التعيينات في المؤسسة مع مجلس الإدارة بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين؛

*يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين؛

*أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للمؤسسة باستمرار؛

*يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين؛

*على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعة من طرف المؤسسة.

2.3 المراجعة الداخلية:

يرى العديد من الباحثين أنّ التطورات التي لحقت بمهنة المراجعة الداخلية من حيث المفهوم وميثاق العمل والمعايير، أحدثت تطوراً على مستوى عمل المراجعة الداخلية وكذا العوامل المحددة لجودة هذا العمل، وذلك بما يسمح بتحقيق حوكمة أفضل للمؤسسات ومن ثم المساهمة في الحد من الفساد أو على الأقل التقليل من حدته.

حيث وفي هذا الإطار السابق يرى (Richard, Miellet, 2003) أنّ وظيفة المراجعة الداخلية تؤدي دوراً مهماً في تحقيق جودة عملية الحوكمة، وذلك بالمساهمة في تطبيق قاعدة المساءلة في المؤسسة، حيث يقوم المراجعون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي. وعليه، فإنّ المراجعة الداخلية تعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع اكتشاف حالات الغش والتزوير، وحتى تحقق هذه الوظيفة جودة الحوكمة، يجب أن تكون مستقلة وموضوعية، وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها³⁶.

ويذكر (أسامة السيد علي، 2008) أنّ المراجعة الداخلية تلعب دوراً فعالاً وأساسياً في تحقيق حوكمة جيدة، وذلك على اعتبار أنّها تسهم في تحسين الأداء الرقابي في أي مؤسسة، من خلال تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر في المؤسسة، وتوفير تأكيد بشأن كفاية وفعالية الإجراءات والأساليب الرقابية المستخدمة والالتزام بها³⁷.

وفي ضوء الإطار السابق نستطيع القول أنّ وظيفة المراجعة الداخلية في الشركة المساهمة العامة، تعتبر من أحد الأطراف المساهمة في تحقيق جودة الحوكمة، حيث تقوم بإضافة قيمة للمؤسسة وللمساهمين، ولكل الأطراف الأخرى ذات المصالح، وذلك من خلال الوظائف التي أصبحت تضطلع بأدائها في إطار حوكمة الشركات، والتي تشمل تقدير المخاطر، التحقق من فعالية الإجراءات الرقابية، التأكد من الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، وكذا تحقيق التفاعل الجيد مع باقي أطراف حوكمة الشركات. غير أنّ المساهمة الفعالة للمراجعة الداخلية في التطبيق الجيد لنظام حوكمة الشركات، يتطلب توفر الشرطين الأساسيين التاليين:

***الاستقلالية:** خاصة فيما يتعلق بإعداد مخطط المراجعة الذي يفترض أن يغطي مناطق الخطر الرئيسية، وعليه فإنّ ارتباط المراجعة الداخلية بلجنة المراجعة عامل مهم في نجاح مهام المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، حيث وفي هذا الإطار تؤدي زيادة درجة استقلال المراجعين الداخليين إلى زيادة موضوعيتهم في أداء المهام الموكلة لهم.

***المهنية:** وتعد مفتاح فعالية المراجعة الداخلية، حيث ينبغي أن تستند إلى المعايير المهنية المتعارف عليها، وإلى دليل أخلاقيات المهنة، وأن تستعمل الطرق والأدوات الملائمة وفق منهجية صارمة، وهو ما يفسر اعتناء المؤسسات والحكومات والهيئات الرقابية والمهنية بتحديد الوضع الأمثل للمراجعة الداخلية داخل المؤسسة، وضبط العلاقات بينها وبين مختلف الأطراف داخل المؤسسة وخارجها، وتحسين نوعية المراجعين الداخليين.

3.3 المساهمين:

إضافة إلى ما سبق ذكره أعلاه في هذه الدراسة، يتحقق أيضاً التطبيق الجيد والفعال للحوكمة ومن ثم المساهمة في الحد من الفساد، من خلال دور المساهمين في ممارسة حقوقهم في الشركة المساهمة العامة وذلك وفق ما يقتضيه إطار الحوكمة، وهذا ما أكدته معظم بحوث الحوكمة. حيث وفي هذا الإطار نجد (البشير، 2003)³⁸ يعتبر نظام الحوكمة المؤسسية الجيد من الأمور الهامة التي تساعد على حماية مصالح المساهمين، من خلال مجموعة من الإجراءات، مثل ضمان ممارستهم لحقوقهم كاملة داخل المؤسسات، بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والشفافية في المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب، واحتفاظ المؤسسة بسجل واضح للمساهمين، وأسلوب مضمون لتسجيل الملكية، كما أنّ نظام الحوكمة هام للمساهمين، سواء كانوا في موقع المسؤولية المباشرة بالإدارة أو خارجها.

ويضيف (حداد، 2008) أنّ القواعد المنظمة لحوكمة الشركات توفر الحماية للمساهمين، من خلال أنّها تسهل لهم ممارسة حقوقهم، ومن ثم تحقيق الجودة في تطبيق الحوكمة. تتمثل الحقوق الأساسية للمساهمين في:³⁹

أ_ الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية.

ب_ نقل أو تحويل ملكية الأسهم.

ت_ الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

ث_ المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.

ج_ انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.

حـ الحق في الحصول على نصيب من الأرباح التي يتقرر توزيعها.

انطلاقاً مما سبق ذكره، يمكن القول أن فعالية المساهمين في الشركة المساهمة العامة تلعب دوراً هاماً في تحقيق حوكمة جيدة، ومن ثم المساهمة في الحد من الفساد، وذلك من خلال مراقبة إدارة المؤسسة، وبما يسمح بتحقيق مصالحهم. حيث وفي هذا الإطار تحقيق فعالية المساهمين المذكورة أعلاه بما يسمح بتحقيق جودة الحوكمة، تستند على مجموعة من المبادئ والقواعد التي تسهل للمساهمين ممارسة جملة من الحقوق من بينها: حقوق حملة الأسهم في تسجيل الملكية ونقلها، الحصول على المعلومات، التصويت، نصيب من الأرباح، إصدار أسهم جديدة....الخ.

خاتمة:

يعد الفساد من أخطر المشكلات التي تعاني منها الشركات المساهمة العامة، ويتربط عليه تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء. وعلى الرغم من موجات الخصخصة التي شهدتها العديد من دول العالم، لازالت تلك الشركات تمثل مساهماتها جزءاً أساسياً من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي والقيمة المضافة وتوفير فرص العمل لعدد كبير من المواطنين، مما يستدعي ذلك التزام تلك الشركات بآليات الحوكمة عامة والداخلية خاصة (مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية، المساهمين،...)، وذلك لأجل الحد من الفساد فيها وزيادة كفاءتها، وبالتالي زيادة ثقة المستثمرين المحليين والأجانب بهذه الشركات، وبالتالي زيادة قدرة الدولة على جذب الاستثمار وما ينتج عنه من تنمية لاقتصاد البلد.

الهوامش والمراجع:

(1) حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي. حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة. الطبعة الأولى. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص22.

(2) Shleifer Andrei, Vishny Robert. "A Survey of Corporate Governance". Journal of Finance. 1997, vol.52, USA: American Finance Association, p p 737-783.

- (3) خالد ابراهيم تلاحمة. "حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين _ النظرية والتطبيق _". المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية. تموز 2012، العدد 03، المجلد 04، الأردن: جامعة مؤتة، ص 18.
- (4) Palmer Christina. "An Empirical Study on the Relationship Between Ownership and Performance in a Family – Based Corporate Environment". Journal of Accounting, Auditing and Finance. 2005, vol.20, Issue2, USA: SAGE publications, p p 121-140.
- (5) علاء غالب أبو سير. العوامل المحددة لأتعب التدقيق في ضوء حوكمة الشركات _دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة عمان". رسالة ماجستير في المحاسبة. الأردن: جامعة البرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2010، ص 26.
- (6) أكرم محسن الياسري، إيناس ناصر عكّله الموسوي. مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة _تكنولوجيا المعلومات المصرفية، حوكمة المصارف، الرقابة السلوكية_. الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 85.
- (7) حمادي نبيل. أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية _دراسة حالة الجزائر_. رسالة دكتوراه في علوم التسيير. فرع مالية ومحاسبة، الجزائر: جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012/2011، ص 24.
- (8) خالد ابراهيم تلاحمة، مرجع سبق ذكره، ص 20.
- (9) Chery. D. "Defining Moment for Good Governance". Financial Executive, Nov 2003, vol.10, n°8, p49.
- (10) عدنان بن حيدر بن درويش. حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. مصر: إتحاد المصارف العربية، 2007، ص 31.
- (11) سميحة فوزي. "دور المحاسبة في الحوكمة". ندوة حول حوكمة الشركات والنمو الاقتصادي مع التطبيق على مصر، 2007، مصر: جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، ص 06.
- (12) علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني. الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 34.

(13) محمد حسن يوسف. "محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر". مصر: بنك الاستثمار القومي، 2007، ص 08.

(14) ناصر عبد الحميد علي. حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2014، ص 66.

(15) عمر إقبال توفيق. "معايير تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها _ إطار مقترح _". مجلة الأداء. مارس 2014، العدد 136، الأردن: جامعة جرش، ص 98.

(16) زينب إسماعيل إسماعيل شهاب. إطار مقترح لتأثير تطبيق إستراتيجية حوكمة الشركات كمدخل لتحقيق التميز في الأداء التنافسي _دراسة تطبيقية على قطاع شركات الدواء في مصر. رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. مصر: جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2010، ص 97.

(17) محمد حازم إسماعيل الغزالي. "دور الإفصاح المحاسبي في حوكمة الشركات". المؤتمر العلمي المحكم الثالث حول الحاكمية والفساد الإداري والمالي، 19/18 نوفمبر 2014، الأردن: جامعة عجلون، ص 812.

(18) مطر محمد. "أثر النظم المحاسبية والمعايير المهنية في تعزيز فعالية وكفاءة نظم حوكمة الشركات المساهمة العامة الأردنية". مجلة دراسات للعلوم الإدارية. 2009، العدد 02، المجلد 36، الأردن: الجامعة الأردنية، ص 464.

(19) شريقي عمر. "دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي". الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية _السياسات والاستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية والاقتصادية_، 21/20 أكتوبر 2009، الجزائر: جامعة فرحات عباس بسطيف، ص 05.

(20) رنا التونجي، عبد العزيز دغيم. "حوكمة الشركات في الأسواق المالية الناشئة بين الإلزام والتطبيق الطوعي _حالة سوق دمشق للأوراق المالية_". المؤتمر العلمي السادس حول الأزمة المالية العالمية والآفاق

المستقبلية_التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة_، 2011، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ص474.

(21) فيصل محمود الشواورة. "قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. 2009، العدد02، المجلد25، ص ص130-131.

(22) عباس حمد التميمي. آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة [على الخط]. متاح على: <www.academia.edu> ، (تاريخ الاطلاع: 2018/03/13).

(23) بروش زين الدين، دهمي جابر. "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري". الملتقى العلمي الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 07/06 ماي 2012، الجزائر: جامعة محمد خيضر بيسكرة، ص10.

(24) نفس المرجع السابق+نفس الصفحة.

(25) عباس حمد التميمي، مرجع سبق ذكره.

(26) فيصل محمود الشواورة، مرجع سبق ذكره، ص131.

(27) عباس حمد التميمي، مرجع سبق ذكره.

(28) بروش زين الدين، دهمي جابر، مرجع سبق ذكره، ص12.

(29) نفس المرجع السابق+نفس الصفحة.

(30) Picket K.H.S. **The Essential Hand book of Internal Auditing**, England: Ed. Johon Wiley and Sons Ltd, 2005, p 46.

(31) Walker R.G. "Gaps in Guidelines on Audit Committees". Abacus. 2004, Vol.40, Issue 2, p p 157_192.

(32) مجدي محمد سامي. "دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. جويلية 2009. العدد 1، المجلد 46، مصر: جامعة الإسكندرية، ص 19.

(33) محمد مصطفى سليمان. حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري _دراسة مقارنة_. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص 116.

(34) خميلي فريد، شوكال عبد الكريم. "الحوكمة والفساد الإداري والمالي". الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، 19/18 نوفمبر 2009، الجزائر: جامعة باجي مختار بعبانة، ص 162.

(35) محمد حلمي الجيلاني. الحوكمة في الشركات. الطبعة الأولى. الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2015، ص 139.

(36) Richard. B, Miellet .D. **La Dynamique de Gouvernement D'entreprise**. Paris: Ed Organisation, 2003, p 06.

(37) أسامة عبد المنعم السيد علي. أثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية. رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة. الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية، 2008، ص 59.

(38) عماد أحمد أبو عجيلة، علام حمدان. "أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح _دليل من الأردن_. الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية _السياسات والإستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية والاقتصادية_، 21/20 أكتوبر 2009، الجزائر: جامعة فرحات عباس بسطيف، ص 278.

(39) مناور حدّاد. "دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية". المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، 16/15 تشرين الأول، 2008، سوريا: جامعة دمشق، ص 36.