مساهمة حوكمة الشركات في الحد من الفساد الاداري و المالي

Contribution of corporate governance to reducing administrative and financial corruption

ط.د / سماعيلي سفيان
جامعة الجزائر3 – الجزائر
Soufainesmaili28000@gmail.com

ط.د /دادة صلاح الدين*
جامعة الجزائر3 – الجزائر
dadasalaheddine@gmail.com

Received:02/10/2018 Accepted: 18/10/2018 Published: 31/01/2019

ملخص:

أصبحت الحوكمة تشهد اهتماما متزايدا وهذا الاهتما لازال يبرز بوتيرة متساعرة و ذلك على الشق العلمي الأكاديمي أو على الشق العملي ، لذا ينظر إلى حوكمة الشركات على أنها البلسم الشافي الذي من شأنه أن يحقق الجودة والتميز في عمل الشركات و أداءها ، وذلك عن طريق غيجاد و تطبيق قوانين و أنظمة و إجراءات فعالة تحكم العلاقات القائمة بين كافة الأطراف ذات العلاقة في الشركة (المساهمين ، مجلس الإدارة ، المقرضين ، الإدارة التنفيذية ، وتضمن توفير مبادئ المساواة و تكافؤ الفرص ووضع سياسات فعالة و تنفيذها لمكافحة الفساد الإداري و المالي ، لذا أصبح لحوكمة الشركات دورا فعالا في خلق بيئة عمل على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية و التكنولوجية و الإدارية عبر كافة الشركات و ترتكز أنظمتها و قوانينها في الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين و تعزيز الرقابة الداخلية و متابعة تنفيذ الإستراتيجيات .

الكلمات المفتاحية : حوكمة الشركات ، الفساد المالي ، الفساد الإداري

تصنيف JEL: D73

* المؤلف المرسل: **ط.د/ دادة صلاح الدين** ، الإيميل : dadasalaheddine@gmail.com

Abstract:

Governance has become increasingly interested and this interest continues to emerge at a accelerating rate on the academic or practical part. Therefore, corporate governance is seen as a panacea that will achieve quality and excellence in the work and performance of companies, through the creation and application Effective laws, regulations and procedures governing the relations between all relevant parties in the company (shareholders, board of directors, lenders, executive management Ensuring the provision of principles of equality and equal opportunities and the development and implementation of effective policies to combat administrative and financial corruption, therefore, corporate governance has become instrumental in creating a working environment to deal with the rapid developments in the economic, technological and administrative aspects across all companies and their laws and regulations are based on The use of administrative power in the interests of shareholders and strengthen internal control and follow-up implementation of strategies.

key words: *Corporate Governance; Financial corruption; Administrative corruption*

Jel Classification Codes: *D73*

1. مقدمة:

. يعتبر موضوع حوكمة الشركات من أهم المواضيع التي يتم تطبيقها سواء في الشركات الخاصة و العامة على حد سواء ، وازدادت أهميته نتيجة للأزمات المالية المتكررة ، التي عان منها الإقتصاد العالمي و تعثر بعض الشركات و انتشار الفساد المالي و الإداري فيها ، مما أدى بالكثير من المساهمين إلى فقدان الثقة في الأسواق المالية ، و بالتالي بدأ هذا المفهوم يتسع أكثر فأكثر كلما ازداد تعثر بعض الشركات العملاقة وتعد حوكمة الشركات إحدى الأدوات الفعالة لتشجيع الاستثمار في سوق الأوراق المالية مما يؤثر على أسعار الأسهم حيث أن أسواق الأوراق المالية تحتاج إلى الكثير من المقومات اللازمة للمستثمرين في الوقت المناسب .

وبما أن العالم يسعى إلى تحقيق تنمية إقتصادية فيما يتعلق بالشركات ، إلا أن هناك عائقا يحد من سرعة تحقيق هذه الأهداف ، ألا وهو الفساد الذي أصبح هاجس العالم بأسره ، وقد يتوهم الفرد عندما يعتقد بأن الفساد يقترن بنظام اقتصادي أو سياسي معين دون غيره ، فيظن أن النظام الاقتصادي يشكل بؤرا لنمو الفساد طالما أن الحافز و المصلحة الشخصية غائبة و الأجور متدنية مما شكل دافعا قويا للسلوك المنحرف من خلال استغلال موقع العمل و جعله مصدرا للثراء الشخصي ، حتى و إن تسبب في خسارة كبيرة للمال العام طالما أن الحافز و المصلحة الشخصية غائبة و الأجور متدنية مما يشكل دافعا قويا للسلوك المنحرف من خلال استغلال موقع العمل و جعله مصدرا للثراء الشخصي ، حتى إن تسبب في خسارة كبيرة للمال العام طالما أن الدولة قادرة على التعويض ، إلا أن الصورة لا تختلف شيئا في النظام الاقتصادي الحر حيث أن الثقافة السائدة على حب الذات و تفضيل المصلحة الشخصية و السعي وراء تعظيم الكسب المادي دون أي اعتبار للعوامل الاجتماعية ينتج أيضا ممارسات مالية و إدارية فاسدة .

فقد سعت العديد من الدول إلى تبني مخططات لمكافحة الفساد الإداري و المالي ، والتي كانت غاليا تبوء بالفشل ، وعجزها عن مراقبة مختلف الفواعل الوطنية من هيئات محلية حكومية ، مؤسسات اقتصادية ..... وهو ما أدى إلى طرح بدائل عدة لمكافحة الفساد الإداري و المالي من بينها حوكمة الشركات .

1.1. طرح الإشكالية : وعلى ضوء ما سبق تتضح أهمية تطبيق حوكمة الشركات في التأثير على ظاهرة الفساد الإداري و المالي ، وما ينعكس على ذلك من تلاعبات بمخرجات النظام المحاسبي ، لذلك فإن هذه الدراسة تسعى الإجابة على الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يمكن لحوكمة الشركات أن تساهم في الحد من تفاقم ظاهرة الفساد الإداري و المالي ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم التطرق غلى مايلي :

2.الإطار العام لحوكمة الشركات :

1.2. : ماهية حوكمة الشركات : تلقى حوكمة الشركات اهتماما متزايدا في شتى أقطار العالم المتقدمة منها و الناشئة على حد سواء و ذلك لدورها الحاسم في تجنيب الشركات مخاطر التعثر و الفشل المالي و الإداري ، فضلا عن دورها في تعظيم القيمة السوقية للشركة بما يضمن لها عنصر النمو والإستمرارية ، وتوفر حوكمة الشركات معايير الأداء الكفيلة بالكشف عن حالات التلاعب و سوء الإدارة بقدر يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في أسواق المال و العمل على استقرار تلك الأسواق ، كما تلعب دورا هاما في تجنب الشركات الانزلاق في مشاكل محاسبية تؤدي إلى انهيارات .

2.2. تعريف حوكمة الشركات :

تشير الدراسات إلى عدم اتفاق الباحثين و الممارسين على ترجمة مصطلح حوكمة الشركات و بأن هناك عدة تعاريف لهذا المصطلح فالبعض يسميها الإجراءات الحكيمة ، و يرى الآخرون تسميتها الإدارة الرشيدة ، الإدارة الحكيمة ، الحكم الراشد ، الحاكمية .

وفيما يلي بعض التعريفات لحوكمة الشركات :

تعرف بأنها مجموعة من القوانين و النظم و القرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة و التميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة و الفعالة لتحقيق خطط و أهداف الشركة ، وبمعنى أخر:

فان حوكمة الشركات تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد و تحديد المسؤول و المسؤولية (زهاء ديوب ،، 2009، صفحة 4) .وتعرفها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها " (سناء عبد الكريم الخلاق ، 2009، صفحة 7) .

أما منظمة التعاون الاقتصادي الدولي و التنمية OECD فقد أوردت مفهوما للحاكمية المؤسسية على أنها مجموعة من القواعد و العلاقات بين إدارة الشركة و مجلس الإدارة و الملاك و جميع الأطراف التي لها علاقة مع الشركة وهو الإطار المنظم الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف و تحقيقها ومراقبة الأداء و الإشراف الدقيق و الأسلوب الناجح لممارسة السلطة (عماد محمد أبو عجيلة و علام حمدان ، 2009، الصفحات 20-21) ،ومن خلال التعريفات السابقة تتضح عدة معان أساسية لحوكمة الشركات أهمها : . مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات ، تنظيم العلاقات بين

مجلس الإدارة و المديرين و المساهمين و أصحاب المصالح ، يجب أن تدار الشركات لصالح المساهمين و المستثمرين ،. مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين و منظم توزيع الحقوق و الواجبات بين المشاركة في إدارة الشركة ، مثل مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين و المساهمين .

وبصفة عامة يمكن القول أن حوكمة الشركات هي الأدوات و الإجراءات المنظمة لشبكة العلاقات التي تربط مختلف الأطراف من مساهمين و مسيرين و مجلس الإدارة ، عملاء ، وموردين .... ، و تتضمن بشكل صريح أو ضمني أسئلة حول السلطة و الرقابة و المسؤولية و إطار تحديد إستراتيجية التوجه العام لأداء الشركة (فاتح غلاب ، 2010، صفحة 11) .

3.2. مبادئ حوكمة الشركات و محدداته :

- **مبادئ حوكمة الشركات** :نظرا للاهتمام المتزايد لمفهوم حوكمة الشركات ، هناك العديد من المبادرات الرامية إلى وضع مبادئها ، فمن المنظمات الرائدة في وضع مبادئ حوكمة الشركات نجد :

1.3.2. مبادئ منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي :

. **حقوق المساهمين :** و تشمل حق نقل ملكية الأسهم ، و التصويت في الجمعية ، واختيار مجلس الإدارة ، و الحصول على عائد من الأرباح ، وتدقيق القوائم المالية .

. **المعاملة المتساوية للمساهمين :** ويقصد بها المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة ، وأيضا حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية ، وحمايتهم من عمليات الاستحواذ او دمج مشكوك فيها ، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية وكذلك حقهم في الاطلاع على جميع المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المدريين التنفيذيين .

-. **دور أصحاب المصالح :** ويتضمن احترام حقوقهم القانونية ، والتعويض على انتهاك تلك الحقوق كذلك آليات تعزيز مشاركتهم في الرقابة على الشركة و حصولهم على المعلومات المطلوبة .

- **الإفصاح و الشفافية :** ويشمل الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية ، مثل الأداء المالي و التشغيلي للشركة و أهدافها و الأحداث الهامة و عوامل المخاطر ، بحيث يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات في الوقت المناسب بدون تأخير و بدقة كافية .

- **مسؤوليات مجلس الإدارة :** تتضمن هيكل مجلس الإدارة و واجباته القانونية و كيفية اختيار أعضائه ، ومهامه الأساسية و دوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية (فاتح غلاب ، 2010، صفحة 12) .

- **ضمان وجود اساس لإطار فعال لحوكمة الشركات :** حيث تعمل الحوكمة على ضمان شفافية و كفاءة الأسواق بما يتوافق و حكم القانون . مع تحديد و توزيع واضح للمسئوليات بين مختلف الجهات الإشرافية و التنظمية و التنفيذية وهذا ما يؤدي إلى التأثير الايجابي على الأداء الاقتصادي الشامل ، و نزاهة الأسواق ، و الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق ، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية و الفعالية . كما تعمل على جعل المتطلبات القانونية و التنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة المؤسسات في نطاق اختصاص تشريعي ما ، متوافقة مع حكم القانون ، وذات شفافية ، وقابلة للتنفيذ (عبد المجيد قدي، صفحة 1)

2.3.2. مبادئ لجنة بازل :

وضعت لجنة بازل في عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية و المالية ، وهي تركز على النقاط التالية :

- قيم الشركة و مواثيق الشرف للتصرفات السليمة و غيرها من المعايير للتصرفات الجيدة و النظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير ؛
- إستراتيجية للشركة معدة جيدا ، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي و مساهمة الأفراد في ذلك
- التوزيع السليم للمسئوليات و مراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا و ظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس ؛
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة و مدقق الحسابات و الإدارة العليا ؛
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي و الخارجي و إدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات ؛
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف و كبار المساهمين و الإدارة العليا أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة ؛
- الحوافز المالية و الإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة ، و أيضا بالنسبة للمدربين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات عناصر أخرى ؛
- تدفق المعلومات بشكل مناسب سواء من الداخل أو الخارج .

3.3.2 مبادئ مؤسسة التمويل الدولية : في عام 2003 وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي قواعد و أسس مالية و إدارية هدفها دعم الحوكمة داخل المؤسسات واهم هذه الأسس هي: (مناور حداد ، 2008، صفحة 8)

- يجب أن تكون الممارسات جيدة ومقبولة ؛
- إيجاد خطوات جديدة تضمن الحكم الجيد الجديد ؛
- إسهمات أساسية لتطوير و تحسين الحكم الجيد محليا ؛
- القيادة الجيدة .

4.2. محددات حوكمة الشركات :

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر و مستوى جودة مجموعتين من المحددات هي :

- **المحددات الخارجية :**

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة ، و الذي يشمل على سبيل المثال : القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال و الشركات و تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية و الإفلاس) ، وكفاءة القطاع المالي (الينوك و سوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ، وكفاءة الأجهزة و الهيئات الرقابية (هيئة سوق المال و البورصة) في إحكام الرقابة على الشركات ، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة و المراجعة و التصنيف الائتماني و الاستشارات المالية و الاستثمارية . وترجع أهمية المحدادت الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين و القواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة ، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي و العائد الخاص .

- **المحددات الداخلية :**

وتشير إلى القواعد و الأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات و توزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة و مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين ، والتي يؤدي توافرها من ناحية و تطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة .

5.2. أهمية و أهداف حوكمة الشركات :

1.5.2. اهمية حوكمة الشركات : يتفق الكثير من الباحثين و المهتمين على أهمية حوكمة المنشآت و ما تمثله من دفع لعجلة التنمية ورفع مستوى الأداء و تخفيض درجة المخاطرة المتعلقة بالفساد الإداري و المالي على مستوى المنشآت و الدول على حد سواء ، ويمكن التمييز بين أهمية الحوكمة فيما يلي :

1.1.5.2. أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة :

. وضع أسس للعلاقة بين مديري المنشأة ومجلس الإدارة و المساهمين مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف يسمح باستغلال الإمكانيات المتاحة أحسن استغلال مما يرفع الكفاءة الاقتصادية للشركة ؛

. تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية و جذب قاعدة عريضة من المستثمرين لتمويل المشاريع التوسعية ؛

. تطبيق قواعد الحوكمة يزيد من ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم .

2.1.5.2. أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين :

. تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت ، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء المنشأة في المستقبل ؛

. الإفصاح الكامل عن أداء المنشأة و الوضع المالي و القرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المنشآت .

3.1.5.2. أهمية الحوكمة في خلق القيمة :

تهدف الحوكمة أساسا لضمان إتباع المديرين أهداف خلق الثروة المحددة من طرف المساهمين ، كما أن المديرين يتلقون أجورا بقدر مايقدمونه ، وتهتم الحوكمة بدرجة كبيرة بعلاقة المديرين و المساهمين لأن هؤلاء فقط الذين لا تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم ، وتعارض المصالح بين الطرفين يمكن ان يتقلص بربط أجور المديرين بأدائهم ، لتصبح بعد ذلك مشكلة التعارض في المصالح بين المساهمين و المديرين محلولة جزئيا ، وبالنسبة لبعض الكتاب فإن امتلاك جزء من رأس المال في المنشأة يعتبر مؤشر ثقة و إشارة جيدة على الأداء المستقبلي لباقي الأطراف .

2.5.2. أهداف حوكمة الشركات : تعد أهداف الحوكمة عديدة ومن أهمها الآتي :

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة المعاملات و عمليات الشركات و إجراءات المحاسبة و المراجعة المالية على النحو ، الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة ؛

- تحسين و تطوير الشركة و مساعدة المديرين و مجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة و ضمان اتخاذ قرارات أو السيطرة السليمة على الكفاءة ؛

- تقوية ثقة الجمهور في نجاح الخوصصة و ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها ، و بالتالي إتاحة المزيد من فرص العمل و زيادة التنمية الإقتصادية ؛

6.2. خصائص حوكمة الشركات و مقوماتها :

1.6.2. خصائص حوكمة الشركات : لحوكمة الشركات مجموعة من الخصائص هي :

- **الانضباط :** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح .

- **الشفافية :** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث .

- **الاستقلالية :** أي لاتوجد تأثيرات و ضغوط غير لازمة للعمل .

-**المسؤولية :** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة .

- **المساءلة :** أي إمكانية تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية .

- **العدالة :** أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة .

- **المسؤولية الاجتماعية :** أي النظر إلى الشركة كعون إقتصادي جيد .

2.6.2. مقومات حوكمة الشركات : لتدعيم و تعزيز نظام الحوكمة في المؤسسة ، يجب توفر مجموعة من المقومات نذكر منها: (حسياني عبد الحميد ،، 2009، صفحة 25)

- وجود قوانين و تشريعات توضح حقوق المساهمين وواجباتهم مثل حق التصويت ، حق انتخاب مجلس الإدارة وحق تعيين و عزل مراقب الحسابات ، كما توضح في المقابل حقوق المجتمع على المؤسسة و واجباتهم اتجاهاتها ؛

- وجود رؤية واضحة تحدد المعالم الإستراتيجية للمؤسسة مع الأدوات التي تكفل تحقيق هذه الرؤية ، وذلك من خلال ترجمتها إلى خطط و أهداف قصيرة و بعيدة المدى ؛

- وجود هيكل تنظيمي واضح تحدده السلطات و المسؤوليات ، تفرزه مجموعة من الأنظمة مثل النظام الداخلي للمؤسسة ، نظام الرقابة الداخلية ، ثم بعد ذلك و الاهم نظام لمحاسبة المسؤولية يوفر مجموعة من المؤشرات المالية و الغير المالية اللازمة لمسائلة و تقييم لأداء ؛

3. مدخل الى الفساد الإداري والمالي :

تعتبر ظاهرة الفساد و الفساد الإداري و المالي بصورة خاصة ظاهرة عالمية شديدة الانتشار ذات جذور عميقة تأخذ أبعادا واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها ، وتختلف درجة

شموليتها من مجتمع إلى آخر ، إذ حظيت ظاهرة الفساد في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين في مختلف الاختصاصات كالاقتصاد و القانون و علم السياسة و الاجتماع ، كذلك م تعريفه وفقا لبعض المنظمات العالمية حتى أضحت ظاهرة لا يكاد يخلو مجتمع أو نظام سياسي منها .

1.3. تعريف الفساد : للفساد عدة تعارف نذكر منها مايلي :

- **تعريف الأمم المتحدة :** الفساد يتضمن سوء استعمال السلطة العامة لتحقيق مكسب خاص ، ويشمل القطاع الخاص و العام ، ويندرج من الرشوة إلى عمليات استغلال النفوذ ، التبييض ، نشاطات الجريمة المنظمة و غيرها (عبد القادر خليل ، 2009، صفحة 91).

- **تعريف البنك الدولي :** هو "إساءة استعمال الوظيفة العامة لتحقيق نفع خاص " ، و يندرج تحت اسم الفساد الصغير.

- **تعريف منظمة الشفافية الدولية :** فقد اعتمدت التعريف التالي للفساد هو تحريف سلطة ما لفائدة خدمة مصالح خاصة ، سواء تعلق الأمر بسلطة سياسية أم بسلطة قضائية أم إدارية ام إقتصادية ، بمعنى أن الفساد عبارة عن اتخاذ القرارات في الشأن العام و فق اعتبارات المصلحة الخاصة ، وليس المصلحة العامة (عماد صلاح عبد الرزاق و ، الشيخ داوود ، 2003، صفحة 31) .

أما الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد فتعرفه بأنه ظاهرة إجرامية متعددة الاشكال ذات أثار سلبية على القيم الأخلاقية و الحياة السياسية و النواحي الاقتصادية و الاجتماعية ، و إذ تضع في اعتبارها أن التصدي للفساد لا يقتصر دوره على السلطات الرسمية للدولة و إنما يشمل أيضا الأفراد و مؤسسات المجتمع المدني التي ينبغي أن تؤدي دورا فعالا في هذا المجال (مصلح عبير ، 2007، صفحة 58) .

وعموما فان الفساد كمصطلح يغطي مجموعة واسعة من الممارسات السياسية والاقتصادية و الإدارية المشبوهة و يشمل مساحة واسعة من الأعمال و التصرفات غير الشرعية ، فهو ظاهرة معقدة تتشعب أسبابها و تتنوع أثارها و تشمل أنواعا مختلفة من أنماط السلوك الشاذة .

2.3. اسباب و مظاهر الفساد :

1.2.3. اسباب انتشار الفساد :

تعددت الأسباب الكامنة وراء انتشار ظاهرة الفساد و تفشيها في المجتمعات ، و يمكن إجمال مجموعة من الأسباب العامة لهذه الظاهرة فيما يلي : (فيصل محمود الشواورة ، 2009، صفحة 131)

- عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات و ضعف الحوكمة الإدارية ؛

- تدني مهنية الأجهزة الرقابية العامة والخاصة في الدولة والمجتمع ؛

- التحولات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية المفاجئة و غير المدروسة ؛

- ضعف الإدرادة السياسية و التردد باتخاذ الإجراءات الوقائية و العلاجية الناجعة ؛

- إستخدام الشركات الأجنبية لوسائل الإغراء و الإغواء المبتكرة لضمان الحصول على تنفيذ العطاءات و المشاريع الجديدة من غير وجه حق .

2.2.3. مظاهر الفساد : الفساد من حيث مظهره يشمل أنواع عدة منها: (جورج العبد ، 2004، صفحة 225)

- **الفساد السياسي :**إساءة استخدام السلطة العامة لأهداف غير مشروعة ، و عادة ما تكون سرية لتحقيق مكاسب شخصية كذلك خضوع الجهاز التنفيذي لشروط القوى السياسية الحاكمة و تحويله إلى جهاز لحماية و إدامة و إستمرار القوى السياسية الحاكمة ودعمها .

- **الفساد الإداري :**و يتعلق بمظاهر الفساد و الانحراف الإداري أو الوظيفي من خلال المنظمة و التي تصدر من الموظف العام أثناء تأدية العمل بمخالفة التشريع القانوني و ضوابط القيم الفردية ، أي استغلال موظفي الدولة لمواقعهم و صلاحياتهم للحصول على مكاسب و منافع بطرق غير مشروعة (قاسم نايف علوان، 2011، صفحة 62) .

- **الفساد المالي :**يتمثل بمجمل الانتهاكات المالية و مخالفة القوانين المالية التي تنظم سير العمل الإداري و المالي في الدولة و مؤسساتها و مخالفة التعليمات المتعلقة بأجهزة الرقابة المالية كديوان الرقابة المالية المختص بفحص و مراقبة حسابات و أموال الحكومة و الهيئات و المؤسسات العامة والشركات (جورج توما بيداويد ،، 2012، صفحة 98) .

- **الفساد الأخلاقي :**ويتمثل بالانحرافات الأخلاقية و سلوك الفرد و تصرفاته غير المنضبطة بدين أو تقاليد أو عرف اجتماعي مقبول .

3.3. تعريف وخصائص الفساد الإداري و المالي :

1.3.3. تعريف الفساد الإداري :

يصعب إيجاد تعريف موحد للفساد الإداري ، ومن ضمن تعاريفه مايلي :

- هو كل انحراف بالسلطة العامة الممنوحة للموظفين عن الأهداف المقررة لها قانونا (World bank ، 1979، صفحة 102).

- عرفه البنك لدولي على أنه إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص (نور العقاد ، 2010، صفحة 4) .

ومن مجمل التعارف السابقة نستنتج أن الفساد الإداري هو استغلال سلطة الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة بطرق غير مشروعة نظاميا .

- **تعريف الفساد المالي :** الفساد المالي يتمثل بمجمل الانتهاكات المالية و مخلفة القوانين المالية التي تنظم سير العمل الاداري و المالي في الدولة و مؤسساتها و مخالفة التعليمات المتعلقة بأجهزة الرقابة المالية كديوان الرقابة المالية المختص بفحص و مراقبة حسابات و أموال الحكومة و الهيئات و المؤسسات العامة والشركات (أمير فرج يوسف ، 2011، صفحة 134) .

2.3.3.- خصائص الفساد الإداري و المالي :يتميز الفساد الإداري بجملة من الخصائص نذكرها في النقاط التالية (جورج توما بيداويد ،، 2012، صفحة 98):- للفساد أشكالا و مظاهر متعددة يصعب الإحاطة بها و التصدي لها كالرشوة ، و الاختلاس ، والتزوير ، والابتزاز ، و سوء الإستخدام الواضح للأموال العامة ككسب شخصي ، وسوء استخدام السلطة السياسية لتحقيق مكاسب شخصية ؛

- أنه عمل خفي مستتر ، فعادة ما يتم الفساد الإداري و المالي في إطار من السرية و الخوف ، و أن الكشف عن حالات الفساد لا تؤدي في الغالب إلا للكشف عن جزء من الحقيقة التي يجب معرفتها كاملة ؛

- وجود عنصر المغامرة و المخاطرة الذي يصاحب أعمال الفساد ، الذي يكون مغريا في المواقف و الظروف التي يكون فيها عنصر المخاطرة ضعيفا .

4.3. اسباب الفساد الإداري و المالي و مظاهرهما :

1.4.3. اسباب الفساد الإداري و المالي :للفساد الإداري و المالي جلة من الأسباب الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية نوجزها فيما يلي :

- **أسباب اقتصادية :** تلعب الظروف الاقتصادية دورا هاما في ظهور الفساد الإداري و المالي فسوء الأحوال الاقتصادية و التي تتمثل في عجز الدولة عن إشباع الحاجات الأساسية للمواطن سبب رئيسيا لسلوك المرضى العاملين ، وذلك غالبا ما يكون مقرون بالسياسات الاقتصادية المرتجلة ، كذلك الأزمات الاقتصادية التي تتعرض لها المجتمعات لأسباب مختلفة . وعلى المستوى التنظيمي فإن غياب النظم الخاصة بالحوافز و التي تساعد العاملين على البذل و التمسك بالأخلاق و عدم تحديد الرواتب على أساس علمي سليم مبني على توصيف الوظائف و فقدان العدالة في سياسات الترقية يؤدي إلى تفشي الفساد الإداري و المالي .

- **أسباب اجتماعية** :يفسر المدخل الاجتماعي الفساد بعوامل اجتماعية ثقافية بحتة ، حيث يعتبر أن الفساد و السلوك المنحرف لا ينشأ في الغالبية نتيجة بواعث و دوافع فردية للخروج على الضبط الاجتماعي بل على العكس يشكل جنوحا اجتماعيا هو حصيلة التعاون لكل من النظام الاجتماعي ، وثقافة المجتمع على نشوئه و تطوره ، أي انه يعيد مظاهر الفساد الى البيئة الاجتماعية و بنية العلاقات السائدة بين الناس و مظاهر الاضطراب و الخلل في البناء الاجتماعي ، و سيادة رموز ثقافية منحرفة تتغلغل في مؤسسات المجتمع و نظمه المختلفة (Werlin , Herbert H , 2003, p. 331) .

ومن بين هذه الأسباب مايلي :- استغلال الانتماءات العشائرية و الإقليمية و الطائفية في التعامل الرسمي للضغط على العاملين لتحقيق مكاسب بدون وجه حق ؛

- استغلال العلاقات الشخصية غير الرسمية لإنجاز المعاملات الشخصية و التي تتعارض مع القوانين وتمس المصلحة العامة ؛

- الأثر السلبي لبعض العادات الاجتماعية على سلوك الإداريين و المتعاملون تضعف الاهتمام بالوقت ، وعدم الالتزام بالمواعيد و استخدام املاك الدولة لأغراض شخصية ؛

- الجل و السذاجة و ضغط الظروف الاجتماعية تسبب في إقدام بعض الموظفين و المواطنين على التحايل و التزوير.

- **أسباب سياسية** : يعتبر الفساد السياسي سببا من أسباب الفساد الإداري و المالي فالعمل يتم ضمن البيئة السياسية ووفقا لإطارها الرسمي ، و العاملون فيها تحت الرقابة القضائية و التشريعية و لذلك فإن أي ضعف لهذه الرقابة بسبب الانحراف في سلوك العاملين يساعد على انتشار الفساد ، كما أن تمتع كبار المسئولين بصلاحيات واسعة في ظل غياب نظام للمحاسبة و المسائلة يزيد من حجم الفساد حيث نهم صناع القرار و صلاحياتهم تمكنهم من استغلال سلطاتهم لمصالحهم الشخصية (هيفاء جواد الشيخ حسن ، زهراء محمد جاسم ، خوله خالد، 2011، صفحة 280).

- **أسباب إدارية** :هناك العديد من الأسباب الإدارية التي تعد مناخا مناسيا للفساد و تمهد للقائمين عليه منها أسباب خارجية تتمثل في :

. تكليف المنظمات الإدارية بأعباء ووظائف تفوق قدراتها و إمكاناتها البشرية و المالية مما ينجم عنه عجز و قصور في إنجاز المعاملات و تأخيرها ؛

. جمود سياسات الأجور و المرتبات و عدم مواكبتها للظروف الاقتصادية و التغيرات الجذرية في المجتمع ؛

. كثرة الثغرات في القوانين و النظم و التعليمات و عدم معالجتها أو تنبيه المسئولين للأضرار الناتجة عنها
. عدم كفاية القيادات الإدارية و عدم التزام العملين بأخلاقيات الوظيفة .

2.4.3. مظاهر الفساد الإداري و المالي :للفساد المالي و الإداري مظاهر و تجليات سياسية و مالية و إدارية و أخلاقية تتمثل في :- **الجانب السياسي :** يتجلى الفساد في الحكم الشمولي الفاسد ، وفقدان الديمقراطية وفساد الحكام و سيطرة نظام الحكم على الاقتصاد و تفشي المحسوبية (انطوان عسرة، 2004، صفحة 126) .

- **وفي الجانب المالي :** يتمثل الفساد بالانحرافات المالية و عدم الالتزام بالقواعد و الأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري و المالي في الدولة و مؤسساتها و مخالفة تعليمات أجهزة الرقابة الملية ، وتتجسد مظاهر الفساد المالي بالرشاوى و الاختلاس و التهرب الضريبي و المحسوبية في التعيينات و المراكز الوظيفية (سعد العنزي، 2002، صفحة 68).

- **اما الفساد الإداري :** فانه يتعلق بالانحرافات الإدارية و الوظيفية أو التنظيمية التي تصدر عن الموظفين العموميين أثناء تأديتهم لمهام عملهم ، وتتجسد مظاهر الفساد الاداري في التسيب لدى الموظفين وعدم احترام الوقت وتمضيته في أمور لا علاقة لها بمهام الوظيفة و استحقاقاتها ، وعدم تحمل المسؤولية و إفشاء أسرار العمل وغيرها (عامر الكبيسي ، 2002، صفحة 87).

- **و في الجانب الأخلاقي :** يتمثل الفساد بالانحرافات الأخلاقية و السلوكية التي يقوم بها موظفي الدولة ، و المتعلقة بسلوكهم الشخصي و تصرفاتهم المتمثلة باستغلال الوظيفة لتحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة و ممارسة المحسوبية دون النظر اعتبارات الكفاءة و الجدارة عند تعيين الموظفين .

ويمكن تلخيصها بشكل مختصر كما يلي : (دبابش رفيعة ، 2012، صفحة 6)

- **الرشوة :** وتعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمرير او تنفيذ أعمال خلاف التشريع أو أصول المهنة ، أو هي ما يعطى لإبطال حق او لإحقاق باطل .

- **المحسوبية :** أي إمرار ما تريده التنظيمات (الأحزاب أو الأقاليم أو المناطق) من خلال نفوذهم دون استحقاقهم لها أصلا

- **المحاباة :** أي تفضيل جهة على جهة بغير وجه حق ، كما في منح المقاولات و العطاءات أو عقود الاستئجار و الاستثمار

- **الوساطة :** أي تدخل شخص ذا مركز لصالح من لا يستحق التعيين أو إحالة العقد أو إشغال المنصب .... الخ .

- **الابتزاز و التزوير :** لغرض الحصول على المال من الأشخاص مستغلا موقعه الوظيفي بتبريرات قانونية أو إدرية أو إخفاء التعليمات النافذة على الأشخاص المعنيين كما يحدث في دوائر الضريبة أو تزوير الشهادة المدرسية .

- **نهب المال العام :** من خلال استغلال الموقع الوظيفي للتصرف بأموال الدولة بشكل سري من غير وجهة حق أو تمرير سلع عبر منافذ السوق السوداء أو تهريب الثروة النفطية .

4. حوكمة الشركات و الحد من الفساد الإداري و المالي :

إن العالم يسعى إلى تحقيق تنمية اقتصادية فيما يتعلق بالشركات ، إلا أن هناك عائقا يحد من سرعة تحقيق هذه الأهداف ، ألا وهو الفساد و الذي أصبح هاجس العالم بأسره سواء الدول الفقيرة أو الغنية ، فهو عمل على تشويه التجارة الدولية و التدفقات الاستثمارية ، و يسهل أنشطة الجريمة المنظمة على المستوى الدولي كالاتجار بالمخدرات و غسيل الأموال . و يحدث الفساد أيضا عند خطوط التماس بين القطاعين العام والخاص ، حيث أن ظاهرة الفساد الإداري و المالي سواء في الشركات العامة أو الخاصة منها ما هو إلا تعبير عن وجود خلل في إدارة الدولة و انحراف عن الأسس التي أنشئت من أجلها تلك الشركات ، لذا ظهرت مفردات جديدة مثل حوكمة الشركات و التي تعني مزيدا من التدخل و الإشراف من جانب المساهمين و جمعياتهم العمومية على مجالس الإدارة و أجهزتها التنفيذية ، فأصبحت تحتل أهمية كبيرة في مكافحة الفساد ، خاصة في ظل ما يشهده العالم اليوم من تحول إلى اقتصاد السوق ، والذي تلعب فيه الشركات الخاصة دورا كبيرا و مؤثرا ، بما يتبعه من ضرورة مراقبة هذا الدور وتقويمه .

1.4.السلوك الأخلاقية و دورها في الحد من الفساد الإدري و المالي :

اصبحت اخلاقيات العمل و الحوكمة عاملين رئيسيين من العوامل التي تؤثر على القرارات الاستثمارية بل و تحدد تدفقات رأس المال على مستوى العالم بالرغم أن ذلك يعزى جزئيا إلى الفضائح الأخيرة التي وقعت في كل من البلدان النامية و المتقدمة ، وانطلاقا من هذا فان محاربة الفساد و إقرار الحوكمة يقوم على المعايير الأخلاقية إلى جانب اعتبارات عملية خاصة بتحسين أداء السوق .

1.1.4. : تعريف أخلاقيات العمل : يمكن تعريف أخلاقيات العمل في الشركة بأنها " اتجاه الإدارة و تصرفاتها تجاه موظفيها و عملائها و المساهمين و المجتمع عامة وقوانين الدولة ذات العلاقة بتنظيم عمل الشركات (الغالبي طاهر ، محسن منصور ، 2005، صفحة 50) " .

تعرف أخلاقيات العمل بأنها مجموعة عامة من المعتقدات و القيم و المبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات و التمييز بين ما هو صواب أو خطأ ، جيد أو سيء ، حلال أو حرام ، و أن مصادر تلك القيم و المعتقدات للفرد تأتي من خلال الأسرة و الأصدقاء ، المدرسين ، مناهج التعليم ، الإعلام العام والثقافة (قوراري مريم ، صوفي إيمان ، 2012، صفحة 3).

2.1.4. أهمية أخلاقيات العمل تتمثل أهمية أخلاقيات العمل فيما يلي: (أحمد محمود حبيب البوتي ، بدون سنة، صفحة 10)

- تعزيز سمعة الشركة على صعيد البيئة المحلية و الإقليمية و الدولية الذي له مردود ايجابي للمنظمة
- تعاظمت أهمية أخلاقيات العمل في الشركات بعد انتشار العديد من الفضائح و التجاوزات في عالم الأعمال خلال السنوات الأخيرة . يعتبر غياب القيادة الأخلاقية في أيه شركة سببا في سقوطها ، لأنه يضعف معنويات الموظفين و يجردهم من الثقة و ينزع ثقة العملاء ، فيؤدي إلى انهيار الشركة ؛
- تحاول خلاصة " أخلاق العمل " الكشف عن السلوكيات الأخلاقية و اللأخلاقية داخل الشركات ، مع تحديد و توصيف أخلاقيات المتقدمين للوظائف ، ووضع أهداف عملية قابلة للتطبيق تدعو للتحلي بالسلوك الإيجابي ، و استخدام تقارير تقييم الأداء للإشادة بالسلوكيات الأخلاقية المثمرة ؛

3.1.4. معايير أخلاقيات العمل : حيث تتمثل معايير الأخلاق فيما يلي : (Thomsen ، 2011، الصفحات 153-154). **الإخلاص :** حيث تبرز قيمة الإخلاص في القول و العمل ابتغاء وجه الله تعالى ورضاه ، وبيئة خالصة من جميع الأطراف في أسلوب الحوكمة

. **الأمانة :** وقصد بها مجال الحوكمة أن يكون المسئولين و غدارة الشركة و مكاتب المحاسبة أمناء على ما لديهم من بيانات و معلومات مع عدم تشويه أو تحريف الحقائق أو التلاعب بها .

. **العدالة :** تحقيق العدل في حوكمة الشركات و يتضح ذلك في ضرورة تحقيقها بين الأطراف المختلفة ذات الصلة بالشركة ، وهو الأمر الذي عمل على إتاحة الفرصة لكافة الأطراف للحصول على المعلومات الصحيحة .

. **الشفافية :** بكل ما تحمله من معاني الصدق و الأمانة و الشمول في المعلومات طالما أن هذه الخيرة تمثل حقوقا للأطرف المختلفة ذات الصلة بالشركة و هو الأمر الذي يستدعي الحقيقة الكاملة حتى يثق فيها هؤلاء الأطرف .

4.1.4 الجوانب الأخلاقية و علاقتها بتدعيم الحوكمة الجيدة :

لقد اتضح أنه من أسباب ظاهرة انهيار الشركات هو شيوع الفساد الأخلاقي للقائمين بإدارة هذه الشركات و المؤسسات سواء في الجوانب المالية أو المحاسبية أو الإدارية و افتقاد الممارسة السليمة للرقابة وعدم الاهتمام بسلوكيات و أخلاقيات الأعمال و آداب المهنة فإذا كانت الحوكمة الجيدة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي و الإداري ، فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف ، كما أن حوكمة الشركات لا يمكن تطبقها بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم ، و الذين يقصد بهم أعضاء مجلس الإدارة ، لأن الاقتناع بمبادئ حوكمة الشركات ومتطلباتها لا يفيد إذا كان أي منهم يضمر سوء نية أو أن أخلاقياته تجيز له تسريب معلومات مهمة قبل صدورها.

5.1.4. دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد الإداري و المالي :

تعد الحوكمة أهم آلية في معالجة ظاهرة الفساد المالي و الإداري ، وذلك من خلال مجموعة من الآليات ابرزها الشفافية

و الإفصاح عن المعلومات المالية و غير المالية و إعدادها وفقا للمعايير المحاسبية ، و كذلك تعزيز دور وظيفتي التدقيق الداخلي

و الخارجي ، وخاصة ما يتصل باستقلالية هاتين الوظيفتين .

2.2.4.الآليات الداخلية لحوكمة الشركات :

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة و فعاليات الشركة ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة و يمكن تصنف آليات حوكمة الشركات الداخلة إلى ما يأتي :

1.2.4. مجلس الإدارة : يعتبره الباحثين في مجال حوكمة الشركات أنه أحسن أداة لمراقبة الإدارة و مجلسها ، فهو يحمي راس مال المستثمر من سوء الاستعمال ، كما يشارك مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية في الشركة ، ومن مهامه تحليل بيئة الشركة

و اكتشاف نقاط القوة و الضعف و لفرص و التهديدات ، والبحث و الاختيار و التعيين للمدير العام و مراقبة أدائه .

ولكي يتمكن مجلس الإدارة في الشركة المملوكة للدولة من القيام بواجباته في التوجيه و المراقبة يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين ، أبرزها ما يأتي :

- **لجنة التدقيق :** لقد حضيت اهتمام بالغ الأهمية في الوقت الحاضر من قبل الهيئات العلمية الدولية و المحلية ، والمختصين ، وخاصة بعد الإخفاقات و الاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية ، ويرجع هذا الاهتمام إلى الدور الذي يمكن أن تؤدي لجنة التدقيق كادة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة و الشفافية في المعلومات المالية التي تفضح عنها الشركات ، و ذلك من خلال المصادقة على التقارير المالية و إشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي ، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي و زيادة استقلاليتها ، 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 فقد تضمنت إرشادات منظمة للنمو الاقتصادي ، والتنمية تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة ، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية .

- **لجنة التعيينات :** يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة و الموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم خبراتهم و مهاراتهم مع المهارات و الخبرات المحددة من الشركة ، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة و بقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها تعيين أفضل المرشحين المؤهلين و تقويم مهارتهم باستمرار ، وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف و كذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب إشعالها ...الخ .

-**التدقيق الداخلي** :تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دور مهما في عملية الحوكمة ، إذ أنها تعزز هذه العملية و ذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة ، حيث يقوم المدققين الداخليين من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية ، العدالة ، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات و تقليل مخاطر الفساد الإداري و المالي (سالم محمد سعيد بافقير ، 2008، صفحة 150).

3.4. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات :تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة ، و الضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع ، حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة . ومن الأمثلة على هذه الاليات ما يأتي :

- **منافسة سوق (المنتجات) و سوق العمل الإداري** :تعد منافسة سوق الخدمات أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات ، ويؤكد على هذه الأهمية كل من Hess et Impavido ، وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح أو أنها غير مؤهلة ، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة ، وبالتالي تتعرض للإفلاس . إذن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات تهذب سلوك الإدارة ، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري ، وهذا يعني أن إدارة الشركة في حلة الإفلاس سوف يكون لها تأثير سلبي على مستقبل المدير و أعضاء مجلس الإدارة .

- **الاندمجات و الاكتسابات** :مما لاشك فيه أن الاندماجات و الاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة هيكلة قطاع الشركات في أنحاء العالم ، لأن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة على سبيل المثال) ، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال ، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

- **التدقيق الخارجي** :يمثل التدقيق الخارجي حجز الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة ، إذ يساعد المدققين الخارجيين لهذه الشركات في تحقيق المساءلة و النزاهة و تحسين العمليات فيها ، و يغرسون الثقة بين أصحاب المصالح و المواطنين بشكل عام ، كما يؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف ، التبصر ، و الحكمة .

- ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري و المالي .

- اما التبصر فانه يساعد متخذي القرارات ، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج و السياسات ، العمليات و النتائج .

- و أخيرا تحدد الحكمة من الاتجاهات و التحديات التي تواجهها الشركة ، ولانجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققين الخارجيين التدقيق المالي ، و تدقيق الأداء ، والتحقق و الخدمات الاستشارية.

- **التشريع و القوانين** : لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية ، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم ، فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes-Oxly Act متطلبات جديدة على شركات المساهمة العامة ، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية ، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية ، ونظام

الرقابة الداخلية ، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي و لجنة التدقيق و تحديد قدرة المسئولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة ، و التي قد تكون مضرة بمصالح المالكين و أصحاب المصالح الآخرين في الشركة . كما أنط مسؤولية تعيين و إعفاء المدقق الخارجي و المصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزبائنها بلجنة التدقيق .

- **آليات حوكمة خارجية أخرى** :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 ، ويذكر Cohen et al إنها تتضمن المنظمين ، المحللين الماليين و بعض المنظمات الدولية فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات و الدول ، من اجل محاربة الفساد المالي و الإداري ، وتضغط منظمة التجارة العالمية من اجل تحسين النظم المالية و المحاسبية ، وفي قطاع البنوك ، تمارس لجنة بازل ضغطا من اجل ممارسة الحوكمة فيها .

- **منظمة الشفافية العالمية** : من خلال الدور الذي تلعبه في ممارسة ضغوطا ، من أجل محاربة الفساد المالي و الإداري في الدول ، فمثلا تضغط منظمة التجارة العالمية من اجل تحسين النظم المالية و المحاسبية ، وفي قطاع البنوك ، تمارس لجنة بازل ضغطا من اجل ممارسة الحوكمة فيها .

4.4. استراتيجية حوكمة الشركات للحد من الفساد الإداري و المالي :إن مفهوم حوكمة الشركات ، لايعني فقط احترام مجموعة من القواعد و الإجرءات الموضوعة لإدارة الشركة ، بل هي ثقافة و أسلوب لضبط العلاقة بين مالكي الشركة و مديريها و المتعاملين معها ، و باعتبار ن هناك الكثير من الأعمال و الممارسات التي تتجاوز القانون و القواعد الواجبة في إدارة الشركة و التي من شأنها مخالفة اقتصاديات السوق الصحيحة و ما تتضمنها من قواعد صارمة لضبط الأعمال و المعاملات لحماية الاقتصاد الوطني و حماية المستثمرين و المساهمين ، كما يعتبر الغش و الخداع و الرشوة هم الدعامة الأساسية للفساد الإداري و المالي فيجب اكتشاف هذا الغش الذي يحصل في الشركات ومن أجل ذلك يجب وضع إستراتيجية لمواجهة الفساد الإداري و المالي الحاصل في الشركات .

5.4.عناصر الإسترتيجية المضادة للفساد الإداري و المالي :يجب وضع إسترتيجية لمواجهة الفساد الإداري و المالي الحاصل في الشركات ، وتتكون هذه الإسترتيجية من العناصر التالية: (مركز المشروعات الدولية الخاصة ، ، 2005، صفحة 36)

– **إصلاح الهيئات الحكومية** :ومحاربة الأداء البيروقراطي ، وتقييم أساليب العمل بصفة مستمرة ، مع تقوية قدرات الهيئات الحكومية الإدارية و التنفيذية من خلال تطوير قدرات العاملين و رفع مستوى خبراتهم من خلال التأهيل الجيد ، و تحسين كفاءة النظام القضائي بتوفير الموارد المالية و الفنية الكافية و الازمة لتنفيذ القوانين .

– **وضع آليات تنفذ حوكمة الشركات** :حيث أن تأسيس الغطار المؤسسي اللازم لتثبيت جذور حوكمة الشركات يتطلب إصلاح الكثير من القوانين و اللوائح المعمول بها الآن في مختلف الشركات ، وذلك لتنفيذ مبادئ الحوكمة .

– **مراعاة النزاهة و العدالة في العمل** :حيث ان تحمل المسئولية وقبول المحاسبة و الشفافية تجاه المساهمين وأصحاب المصالح لا يقتصر على تحسين سمعة الشركة و جذب الاستثمارات فقط ، بل يعطيها ميزة تنافسية ، و بالتالي لابد من إقامة علاقات

جيدة بين أصحاب المصلحة و تحقيق الربح يسيران جنبا غلى جنب مع النمو الإنتاجي ، وبمعنى آخر الاهتمام و الربح يسيران جنبا إلى جنب مع الاستخدام الحكيم لرأس المال .

– **تأسيس وممارسة حوكمة الشركات في هياكل الشركات العامة والخاصة** :حيث أن شركات القطاع العام او القطاع الخاص وكلاهما يساهم في الإقتصاد ، وبالتالي يكون لهم نصيب في الناتج الوطني و التوظيف و الدخل و استخدام رأس المال و بالتالي تشكيل السياسات العامة ، إن كان الاتجاه إلى ما يسمى بإدارة الأصول في هذه الشركات ، أي التخلص منها و بيعها و الاندماج في اقتصاديات السوق الجديدة ، و إن كان هذا الاتجاه لا ينفي ضرورة إتباع أساليب الحوكمة لتحقيق التنمية الاقتصادية و إدارة الموارد بكفاءة و نزاهة و زيادة الإنتاجية و حماية حقوق العاملين .

6.4. أدوات حوكمة الشركات ووسائلها في الحد من الفساد الإداري و المالي :إن قدرة الدول على مكافحة الفساد قد تأتي من خلال نوعيين من الأساليب ، الول يتعلق بوجود أجهزة رقابية يجري الاعتماد عليها في رصد نتائج الفساد و كشفها بينما يتعلق الثاني باعتماد الدول لتوسيع مساحة المشاركة في النشاط الخاص و تمكين الجمعيات العمومية من ممارسة دور ناجح يضع مجالس إدارة الشركات في موضع مساءلة عند اللزوم ، و العمل على إلزام الشركات بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات بها ، وما يرتبط بذلك من قيام الدول بإصدار العديد من التشريعات و القوانين على اعتبار أن موضوع الحوكمة يعتمد على عدد من القوانين و يترتب على ذلك أن يكون الإطار القانوني للدولة هو الذي يحمي النشاط الإقتصادي بها و يضمن الجدية ، و يحصر مظاهر الاستغلال و الفساد كما لايمكن

تجاهل العوامل التعليمية و الثقافية و الإعلامية لأنها تخلق النواحي السلوكية القادرة على كشف وسائل الفساد و محاربته .

واكتسبت حوكمة الشركات أهمية كبيرة خاصة بالدول النامية نظرا لضعف النظام القانوني بها و لايمكن من خلاله حل المنازعات بطريقة فعالة ، كما ان ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف و الرقابة و يعمل على إنتشار و إنعدام الثقة .

كما أن لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات أهمية كبيرة حيث أصبحت درجة التزام الشركات بتطبيقها أحد المعايير التي يضعها المتعاملون و المستثمرين في اعتباراتهم لاتخاذ قرارات التوظيف ، ومن ثم فإن الشركات التي تقدم على تطبيق مبادئ الحوكمة فإنها تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال ، وتزداد قدرتها على المنافسة في المدى الطويل لم تتمتع به من شفافية في معاملاتها و في إجراء المحاسبة و المراجعة المالية بما يدعم الثقة من جانب المستثمرين ، ومن أهم مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة مايلي .تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الاداري و المالي التي نواجهها الشركات ؛

.رفع مستوى الداء للشركات ومن ثم التقدم و النمو الاقتصادي ؛

. الشفافية و الدقة و الوضوح و النزاهة في القوائم المالية مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرارات ؛

- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة الشركة أما مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين و المراجعين للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة

- الحصول على مجلس إدارة قوي ، يستطيع اختيار مدرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة الشركة في إطار القوانين و لوائح الحوكمة و بطريقة أخلاقية .

فالتزام الشركات بتطبيق هذه المبادئ خاصة الإفصاح و الشفافية سيقللمن تعرض هذه الأخيرة للمخاطر الناجمة عن حالات الفساد الإداري و المالي (مصطفى طويطي ، مجدوب خيرة ، ، 2013، صفحة 11) .

7.4. آفاق حوكمة الشركات في الجزائر للحد من الفسد الإداري و المالي :

عرف الاقتصاد الجزائري سلسلة من الإصلاحات الهادفة إلى إحداث تغييرات جذرية في منهج الدولة السياسي و أدائها الاقتصادي ، وقد فرض دعم الإصلاحات من قبل المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي و البنك العالمي ان تكون مبادئ الحوكمة ضمن الحزمات المقدمة للسلطات العمومية ، خاصة بعد تصنيف الجزائر في مراتب متقدمة ضمن مؤشرات الفساد ، مما دفع الدولة إلى تكوين لجنة

سميت " بالحكم الراشد " ، خاصة و أن الجزائر من الدول المبادرة بمشروع النيباد الذي يقضي بخضوع الدول الأعضاء لتقييم دوري فيما يتعلق بالحوكمة .

ومن موجبات الوصول إلى حكم راشد في الجزائر مايلي :

_**تقريب المواطن بالإدارة** :إن الاتصال و قرب المواطن من الإدارة هو السبيل الوحيد لبناء أسس الحكم الراشد لا يمكن تصور إدارة بدون علاقات اتصال وقرب مهما كان مستوى تلك الإدارة ، لذلك فالهدف الأساسي الذي وجد من اجله الجهاز الإداري عموما هو تلبية رغبات الجمهور و تأمين أفضل الخدمات له ، و لما كان ذلك المبتغى فإنه من حق المواطن أن يراقب و يطلع على أداء الجهاز الإداري محليا و وطنيا .

. **توفير مجتمع مدني فعال** :فما هو مطلوب من المجتمع المدني الجزائري هو السماح لهذه الجمعيات و دعمها بكافة الوسائل نحو هيكلة الفرد وهذا بهدف إشراك المواطن في العمل المشترك في تنفيذ المشاريع مع الأجهزة الرسمية في إطار صنع السياسات المحلية و إضفاء الرقابة و المشاركة في تنفيذ المشاريع .

. وجود فواعل حقيقية تشترك فيها الصحافة الحرة و التنظيمات المهنية

. تطبيق مبدأ الشفافية في التعامل

. **النهوض بالعامل البشري** : ينصب مجال الاهتمام إذن على جانب الإنفاق الاستثماري في مجال الموارد البشرية ، وبذلك لزم الاهتمام بهذا المورد أكثر للإلتحاق بالدول المتطورة ومن ثم تحقيق تنمية حقيقية للبلاد

. سعي الجزائر إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي و الانضمام إلى المنظمات الدولية و التجمعات الإقليمية القائمة على الشفافية و المساءلة و تعزيز التنافسية و زيادة تحرير الاقتصاد .

5. خاتمة : يبقى الفساد الإداري و المالي من أخطر الظواهر التي يشهدها العصر الحالي فانتشارها يدل على ارتفاع التكاليف المتعلقة بالدولة من جهة و بالمؤسسات العامة و الخاصة من جهة أخرى ، فتعد الظاهرة سلبية لأنها تعكس انحراف السلوك الأخلاقي الذي يعتبر مبدأ أساسي لتطبيق حوكمة الشركات ، فالعمل على تجسيد ميثاق أخلاقي ملزم للإداريين يستند إلى العدالة و الحق و يحكم القرارات الإدارية على جميع المستويات قد يساعد على التخفيف من ظاهرة الفساد الإداري و المالي .

إن من أبرز ادوار الحوكمة هو التقليل من مخاطر الفساد الإداري و المالي و يتمثل هذا الأخير في كسب منافع و مزايا شخصية من خلال طرق غير مشروعة ما كان يمكن الحصول عليها بالطرق المشروعة ، وتساهم الحوكمة في تقليص مخاطر الفساد الإداري و المالي من خلال مجلس الإدارة ، التدقيق الداخلي ، منافسة المنتجات و الخدمات و التدقيق الخارجي .

وللحد من الفساد الإداري و المالي لابد من وضع استراتيجيات لحوكمة الشركات تتمثل في الأجهزة الرقابية و إصدار قوانين إلزامية و تعزيز مفهوم حوكمة الشركات .

6.المراجع المعتمدة :

1-زهاء ديوب ،. (2009). الحوكمة (الإدارة الرشيدة) وفرص تطبيقها في المنظمات السورية ،. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. ، جامعة دمشق ، سوريا ،.

2-عماد صلاح عبد الرزاق، و ، الشيخ داوود . (2003). ، الفساد و الإصلاح ، اتحاد الكتاب العرب ، دمشق ،.

3-فيصل محمود الشواورة . (2009). ، قواعد الحوكمة و تقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد و الوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية ،، المجلد 25 ، العدد الثاني ،. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية.

4-قاسم نايف علوان. (2011). ، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري ، ، العدد 7 ، ليبيا ،. مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.

5-مصلح عبير. (2007). ، النزاهة و الشفافية و المساءلة في مواجهة الفساد ، .

6-أحمد محمود حبيب البوتي . (بدون سنة). ، *أخلاقيات الأعمال و أثرها في التقليل من الفساد الإداري ، هيئة المعاهد التقنية ، أربيل ،.* العراق.

7-الغالبي طاهر ، محسن منصور . (2005). ، *المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى* ، ، ،. عمان .

8-أمير فرج يوسف . (2011). ، *الحوكمة و مكافحة الفساد الإداري و الوظيفي ، الطبعة الأولى* ،. مكتبة الوفاء القانونية ، الإسكندرية ،.

9-انطوان عسرة. (2004). ، دور مؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد ، ، العدد 310 ، ديسمبر. *مجلة المستقبل العربي*.

10-جورج العبد . (2004). ، العوامل و الآثار في النمو الاقتصادي و التنمية ، في ، الطبعة الأولى ،. *ندوة الفساد و الحكم الصالح في البلاد العربية*. ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت.

11-جورج توما بيداويد ،. (2012). الغفصاح المالي ، أثره و أهميته في نمو الأعمال التجارية العربية في أستراليا ،. *رة مقدمة استكمالا لمتطليات منح شهادة الدكتوراه في المحاسبة ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمراك*. ، كلية الإدارة و الاقتصاد ،.

12-حسياني عبد الحميد ،. (2009). أهمية الانتقال للمعايير الدولية للمحاسبة و المعلومة المالية كإطار لتفعيل حوكمة المؤسسات ، ،3. *مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية*. كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر

13-دبابش رفيعة . (2012). ، الإجراءات المتخذة لمكافحة الفساد المالي و الإداري في برنامج الدعم الفلاحي ،. *الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري* ،. جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بسكرة.

14-سالم محمد سعيد بافقير . (2008). ، مدخل مقترح لقياس أثر الدور الحوكمي للمراجع على ممارسة إدارة الأرباح للشركات المسجلة في أسواق الوراق المالية ،. *مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل رسالة الدكتوراه في المحاسبة والمراجعة* ، ،. جامعة قناة السويس.

15-سعد العنزي. (2002). ، وجهة نظر تحليلية في الفساد ، ، العدد السادس ،. *مجلة المعهد العالي للدراسات المالية و المحاسبية*.

16-سناء عبد الكريم الخلاق . (2009). ، حوكمة المؤسسات المالية و دورها في التصدي للأزمات المالية (التجربة الماليزية) ،. *المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال* ، ،. الأردن.

17-عامر الكبيسي . (2002). ، *الفساد الإداري رؤية منهجية للتشخيص و التحليل و المعالجة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، .*. القاهرة.

18-عبد القادر خليل . (2009). ، الحوكمة و ثنائية التحول نحو اقتصاد السوق و تفشي الفساد ، ، العدد 46 .، *بحوث اقتصادية عربية*.

19-عبد المجيد قدي. (بلا تاريخ). ، *إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون و التنمية الغقتصادية بخصوص الحوكمة في البلاد العربية : دراسة الجزائركنموذج .*. جامعة الجزائر.

20-عماد محمد أبو عجيلة و علام حمدان . (2009). ، أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح (دليل من الأردن) .، *الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية .*. جامعة فرحات عباس ، سطيف.

21-فاتح غلاب . (2010). ، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة .، *مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير*.. جامعة فرحات عباس ، سطيف .،

22-قوراري مريم ، صوفي إيمان . (2012). ، أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية .، *الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري .*. جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .،

23-مركز المشروعات الدولية الخاصة ، . (2005). *دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة*.

24-مصطفى طويطي ، مجدوب خيرة ، . (2013). إرساء مبادئ الحوكمة للوقاية من الفساد الإداري و المالي. *الملتقى الوطني الثاني حول متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة .*. جامعة آكلي محند أولحاج ، البويرة ، الجزائر .،

25-مناور حداد . (2008). ، دور حوكمة الشركات في التنمية الإقتصادية .، *المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات و دورها في الإصلاح الإقتصادي .*. جامعة دمشق ، سوريا .،

26-نور العقاد . (2010). ، الفساد الإداري .، *مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال*. كلية الاقتصاد ، سوريا.

27-هيفاء جواد الشيخ حسن ، زهراء محمد جاسم ، خوله خالد. (2011). ، سبل مكافحة الفساد المالي و الإداري في العراق ، ، العدد 27 .، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*.

28-Thomsen » , .(2011) . Business Ethics as Corporate » European Journal of Law and Economic , » vol 11 , no2.,

29-Werlin , Herbert H . (2003). , Poor Nations , Rich Nations : A theory of Governace , , vol 63 , issue , 3. *puplic Adminidtration Review*.

30-World bank , .(1979) . world development report , oxford university ress , Washington ds.,