تفعيل آليات الحوكمة في ظل سيادة القانون مكافحة للفساد في المؤسسات –البرازيلية (Petrobras) دراسة حالة شركة-

Activating governance mechanisms under the rule of law to combat corruption in institutions- Brazilian (Petrobras) Company Case Study-

د. مديحة بخوش *،

جامعة العربي التبسي (الجزائر)،

تاريخ الاستلام: 2019/03/11 تاريخ القبول: 2019/05/28 تاريخ النشر: 2019/06/30

ملخص:

تعد ظاهرة الفساد من أهم الظواهر التي تعيق التنمية الشاملة والمستدامة في كل دول العالم، وأصبح البحث عن الطرق والآليات الكفيلة بالحد منها الشغل الشاغل للعديد من الممارسين والدارسين. وتأتي هذه الدراسة لتوضيح مفهوم الحوكمة كأحد أهم المفاهيم التي استحدثت للحد من ظاهرة الفساد داخل شركات المساهمة ليمتد استخدامها إلى كافة المنظمات على اختلاف طبيعة نشاطها، وتعالج الدراسة ذلك من خلال محورين يعرف الأول منها بالحوكمة، وخصائصها، ومختلف مبادئها، ومحدداتها. ليعالج المحور الثاني مفهوم الفساد، ومظاهره، وآثاره على المجتمعات، ويبرز آليات الحوكمة التي تضبط العلاقة بين الأطراف داخل أي تنظيم للحد من الفساد فيه في ظل سيادة القانون، ليتناول المحور الثالث فضيحة الفساد في شركة بتروبراز البرازيلية من خلال التعريف بالشركة وحيثيات الفضيحة والاجراءات التي اتخذت على إثرها. وتختتم الدراسة بخاتمة تتناول أهم النتائج والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة ؛ الفساد ؛ القانون ؛ شركة بتروبراز البرازيلية.

Abstract:

The phenomenon of corruption is one of the most important phenomena that hinder the global and sustainable development in all countries of the world. So the search for ways and mechanisms to reduce it is the concern of many practitioners and scholars. This study aims at clarifying the concept of governance as one of the most important concepts that has been developed to reduce the corruption phenomenon within the shareholding companies, to be used to all organizations of different nature of its activities. The study deals with this object through two axes: the first one defines governance, its characteristics and various principles and determinants. The second axis deals with the concept of corruption, its manifestations, its effects on societies, and highlights governance mechanisms that regulate the relationship between the parties within any organization to reduce corruption in the rule of law. The third axis address the corruption scandal in the Brazilian company Petrobras through the company presentation and the scandal circumstances and the actions taken after it. The study concludes with a conclusion on the main results and recommendations.

Keywords: governance*;* corruption*;* law*;* Brazilian Company Petrobras.

*المؤلف المرسل: د. مديحة بخوش

1. مقدمة:

أدت الفضائح المالية والممارسات الإدارية السلبية في العديد من المنظمات على مستوى العالم وما تبعها من تغيرات متلاحقة في بيئة العمل الدولية وانتشار الفساد بكل صوره إلى اعطاء الأولوية لهذا الموضوع، مع طرح العديد من التساؤلات حول ضرورة وضع ضوابط أخلاقية ومبادئ مهنية ومرتكزات كفيلة بحماية كل الأطراف الفاعلين في المنظمات على اختلاف توجهاتها سواء أكانت هادفة للربح أم لا، وتعد الحوكمة نتيجة حتمية للاجتهادات الدولية في هذا المجال، لذا تطرح الدراسة الاشكالية التالية: ما هو الدور الذي تضطلع به آليات الحوكمة في الحد من الفساد في ظل سيادة القانون؟ وما واقع ذلك في فضيحة الفساد التي طالت شركة (**Petrobras**)البرازيلية؟ وتنبثق عن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم الحوكمة؟ وما هي محدداتها؟
- فيما تتمثل مبادئ الحوكمة؟
- ما المقصود بالفساد وما هي الآليات التي تتيحها الحوكمة للحد منه؟
- ما هي حيثيات قضية الفساد التي طالت شركة(Petrobras)البرازيلية؟ وما هي الاجراءات التي اتخذت على اثرها؟

وتهدف الدراسة إلى توضيح دور الآليات التي توفرها الحوكمة ويتطلبها تطبيقها في الحد من الفساد في المنظمات سواء أكانت اقتصادية أو إدارية مع ابراز دور حكم القانون في تفعيل هذه الآليات وابرازه في حالة الفضيحة التي طالت الشركة البرازيلية (Petrobras). بالإضافة إلى تقديم إطار نظري متكامل يعرف بمتغيرات الدراسة ويبرز العلاقة بينها.

وتستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها فالحوكمة أضحت مطلبا دوليا في عقد الاتفاقيات والانضمام للهيئات وحتى في طلب القروض، كما أن الفساد وطرق محاربته والحد منه من المواضيع التي تشغل الرأي العام في كل دول العالم بخاصة في الجزائر التي استفحلت فيها الظاهرة بشكل كبير لذلك تقدم آليات الحوكمة أطرا تنظيمية تحد من الظاهرة وتضبط العلاقة بين الفاعلين في أي منظمة على اختلاف مجال عملها. وبغية الاجابة عن اشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية سيتم تقسيم هذا الاجتهاد إلى ما يلي:

- المحور الأول: مفاهيم أساسية حول الحوكمة.
- المحور الثاني: ماهية الفساد وآليات الحوكمة في مكافحته.
- المحور الثالث: دراسة حالة شركة(Petrobras)البرازيلية.

وستختتم الدراسة بخاتمة تعرض أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بالموضوع.

2. مفاهيم أساسية حول الحوكمة

فيما يلي سيتم التعريف بالحوكمة وما يرتبط بها من مفاهيم:

1.2 ماهية الحوكمة:

تعود جذور فكرة الحوكمة إلى المفكرين القدامى وعلى رأسهم دافيد هيوم، وجون جاك روسو حيث طرحوا أفكارا توحي بأن الاستقرار والحرية والديمقراطية، لا تتحقق إلا بوجود رضا الفرد عن الحاكم واحتًرام الإدارة العامة والاحتكام إلى العقل الرشيد (عبد القادر،2007 ،ص2).

كما شهد العقد الأخير من القرن الماضي البدايات الحقيقية للحديث عن الحوكمة، وذلك بعد تفجر الكثير من القضايا التي ظهرت فيها التجاوزات الإدارية والمالية، كشفت هذه الأزمات والانهيارات عن أنماط من الفساد المالي والإداري جعل الحديث عن الحوكمة يحظى بأهمية بالغة. ومن القضايا الكبرى التي طفت على السطح في تلك الفترة وشكلت بدايات وإرهاصات الحوكمة في مفهومها الحالي، وما عرف في حينه بأزمة بنك التجارة والاعتماد الدولي، حيث شكل انهيار هذا البنك صدمة عنيفة للأوساط المالية والمصرفية بما يمثله هذا الانهيار من أزمة ثقة ومصداقية كانت تعصف بذلك البنك (الصلاحين،2010،ص 8).

وعلى المستوى الدولي بدأ الاهتمام بمبادئ الحوكمة من خلال منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية منذ عام 1999. حيث أصدرت مجموعة من المبادئ التي تعزز التزام المؤسسات بتطبيق متطلبات الحوكمة، وتتالت الجهود في معظم دول العالم في وضع أدلة ومبادئ الحوكمة إن كان على مستوى المنظمات أو الهيئات الدولية (سليمان،2008،ص1).

وقد تم استخدام مفهوم الحوكمة في البداية كناية عن الطريقة التي تمارس وفقها إحدى الحكومات سلطاتها الاقتصادية والسياسية والإدارية وتقوم بتدبير موارد البلد من أجل تنميته، قبل أن تنتقل هذه العبارة إلى عالم المؤسسات. والحقيقة أنه يمكن تطبيق مفهوم الحوكمة على جميع أشكال وأحجام التنظيمات العمومية (الدول والحكومات)، والخاصة (المقاولات، والبنوك، والوكالات..) والمجتمع المدني وعلى جميع المستويات الدولية منها (منظمة الأمم المتحدة وأجهزتها)، والإقليمية (الاتحاد الأوربي، ومنظمة التعاون الإسلامي)، والوطنية والمحلية (الايسيسكو،2015،ص11-12).

والحقيقة أن الكتاب لم يتفقوا على تعريف واضح ومحدد لمصطلح الحوكمة ويشير المفهوم عموما إلى: "الوسائل التي يتم من خلالها التحكم في توجيه النشاط أو مجموعة من الأنشطة حيث تحقق مجموعة مقبولة من النتائج وفقا لبعض المعايير المقررة، كما تعبر الحوكمة عن التماسك والتنسيق المستمر بين العديد من الفاعلين ذوي الأهداف المختلفة" (سايح،2015 ،ص106).

وقد تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عن مفهوم أو تعريف الحوكمة وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات هؤلاء الكتاب والباحثين وفيما يلي عرض لعدد منها:

- **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:**" الحوكمة هي نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، بحيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة" (الدود و آخرون،2014 ،ص6).
- **تعريف مؤسسة التمويل الدولية:** "هي النظام الذي يتم من خلاله ادارة الشركات والتحكم في أعمالها" (الدود و آخرون،2014 ،ص6).
- الحوكمة "عبارة عن عدد من القواعد والتعليمات والحوافز والمراقبة هدفها خدمة المساهمين واصحاب المصالح عن طريق مجموعة من التعاقدات التي تربطهم مع مجلس الإدارة" (حداد،2008 ،ص4).
- تعبر الحوكمة على: "مجموعة الآليات والاجراءات والتنظيمات والقرارات التي تضمن كلا من الانضباط والشفافية والعدالة بهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة المتاحة لديها بما يحقق أفضل المنافع الممكنة لكافة الأطراف أصحاب المصلحة" (عريقات و آخرون، 2009،ص606).

ويتضمن مصطلح حوكمة الشركات الخصائص التالية(عريقات و آخرون، 2009،ص607):

- الانضباط: أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- المساءلة: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الاطراف ذوي المصلحة في الشركة.
- العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.
- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

والحوكمة في مضمونها تعبر عما يلي (الخضيري،2005، ص55-56):

- الحكمة بكل ما تقتضيه من نصح وارشاد وتوجيه، ما تقتضيه الحكمة من القدوة والاقتداء وحسن الحكم على الأشياء.
- الحكم والسيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم وتتحكم في السلوك وتضع معها الموازين وفق مؤشرات عامة عادلة ومنصفة.

- الاحتكام إلى المرجعيات، وإلى أساس أخلاقي وثقافي خاص بها في ضوء التجربة ونطاق الخبرة وفيما تم الحصول عليه من حكمة وعظة.

التحاكم أمامها طلبا لعدالتها وانصافها من السلطة المتلاعبة بمصالح الأفراد خاصة عندما تنفرد السلطة بكل شيء.

2.2 مبادئ الحوكمة

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت اليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999 وأصدرت لها تعديل عام 2004 لتصبح ستة مبادئ ويمكن توضيح هذه المبادئ على النحو التالي (حماد،2005،ص 43):

- **ضمان وجود اساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** حيث تعمل الحوكمة على ضمان شفافية وكفاءة الأسواق المالية بما يتوافق مع حكم القانون، مع تحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات، بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
- **حفظ حقوق المساهمين:** ويشمل نقل ملكية الاسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد من الأرباح، ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- **دور اصحاب المصالح:** يجب أن ينطوي اطار الحوكمة على الاعتراف بحقوق اصحاب المصالح كما يقرها القانون ،وان يعمل ايضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين اصحاب المصالح، من اجل تصنيع الثروة وانشاء فرص عمل جديدة وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة. وينبغي أن يعمل اطار الحوكمة على تأكيد احترام حقوق اصحاب المصالح، التي يحميها القانون كما وجب أن تتاح لهم الفرصة للحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم، كما يجب ان يكون اطار الحوكمة يحوى اليات تسمح بمشاركة اصحاب المصالح.
- **الإفصاح والشفافية:** ينبغي أن يكفل اطار الحوكمة على تحقيق الافصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة ومن بينها الموقف المالي والاداري والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.
- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** تشمل هيكل مجلس الإدارة و واجابته القانونية وكيفية اختيار اعضائه ، ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية .
- **المعاملة المتساوية بين جميع المتعاملين:** تعني المساوة بين حملة الأسهم وضمان حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وحق التصويت في الجمعية العمومية على القرارات الأساسية، وحمايتهم من أي عملية استحوذ او دمج مشكوك فيها او من الاتجار بالمعلومات

الداخلية. كذلك وجب توفير العدالة بين جميع المتعاملين في الاطلاع على كافة المعاملات مع اعضاء مجلس الإدارة أو المدراء التنفيذيين.

3.2 محددات الحوكمة:

تنقسم محددات الحوكمة حسب أغلب الباحثين إلى محددات خارجية وأخرى داخلية كما يلي:

المحدادات الخارجية: يقصد بها المناخ العام للاستثمار في الدولة ويتضمن ذلك ما يلي (يحياوي و بوسلمة، 2012،ص 8):

- وجود القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي: وهي القوانين العامة التي تضبط النشاط الاقتصادي وتشمل ما يلي: قانون الشركات، وقانون بيئة الأوراق المالية، وقانون سوق الأوراق المالية وقانون النقد والضريبة، وقوانين تتعلق بإحداث المصارف الخاصة وتطوير وتحديث المصارف العامة مع تنظيم المنافسة ومنع الاحتكار وقانون الإفلاس وقانون الإشراف على التأمين والتحكيم وقوانين تنظم مهنة المحاسبة والتدقيق. بالإضافة الي عديد القوانين الاخرى التي تختلف من بلد إلى آخر.

- كفاءة القطاع المالي" المصارف وسوق النقد "في توفير التمويل اللازم لتمويل المشاريع.

- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام رقابتها على الشركات : مصرف مركزي، بيئة الأوراق المالية، البورصة، وزارة الاقتصاد.

- كفاءة المنظمات والجهات المهنية مثل :جمعية المحاسبين القانونيين، مكاتب تدقيق.

بالإضافة الى عديد المحددات الاخرى مثل: مكاتب المحاماة، وشركات التصنيف الائتماني و شركات الاستشارات المالية والاستثمارية.

ووجود هذه المحددات وضمان تنفيذها يحقق الإدارة الجيدة للشركات ويساهم في أن تكون الحوكمة في أعلى درجاتها.

المحدادت الداخلية: تشير الي القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات بين الهيئة العامة للمساهمين ومجلس الإدارة والإدارات الفرعية واللجان المنبثقة عن مجلس الادارة ،كما يتم توزيع وتقسيم المهام بين مختلف الاقسام والافراد استناد للمعايير والقوانين الداخلية، من أجل ضمان عدم تعارض المصالح وتوفير الحد الأدنى من الشفافية (أحمد،2010،ص163).

وبالتالي فالحوكمة تضبط العلاقة بين الأطراف أصحاب المصلحة في أي تنظيم كان مع ضرورة توفير عدد من المحددات الداخلية المرتبطة بالتنظيم وأخرى خارجية تخص البيئة الخارجية التي تنشط فيها تلك التنظيمات.

3. ماهية الفساد وآليات الحوكمة في مكافحته

سيتم فيما يلي التعريف بالفساد ودور آليات الحوكمة في الحد منه:

1.3 ماهية الفساد:

لغة يعبر الفساد عن التلف والعطب والاضطراب فهو يشير إلى خروج الشيء عن الاعتدال ونقيضه الإصلاح (المحمدي،2008، ص13).

و في الاصطلاح يشير لفظ الفساد إلى سوء استغلال المنصب أو السلطة للحصول أو تحقيق مكسب مادي أو قوة أو نفوذ على حساب الآخرين، أو على حساب القواعد واللوائح القائمة (سليمان، 2009، ص12).

و الفساد أشكال منها الفساد المالي والفساد الإداري فإذا كان الفساد المالي يشير إلى الانحرافات المالية ومخالفة الأحكام والقواعد المعتمدة حاليا في تنظيمات الدولة ومؤسساتها مع مخالفة الضوابط والتعليمات المتعلقة بالرقابة المالية. والفساد الإداري يتعلق بسوء استغلال السلطة للحصول على ربح أو منفعة أو فائدة لصالح شخص أو جماعة تشكل انتهاكا للقانون.

وللفساد بكل أشكاله عدة أسباب لعل من أهمها (بولمعالي و آخرون،2013،ص68-69):

- تهميش دور المؤسسات الرقابية والتي قد تكون تعاني من الفساد عي نفسها.
- جود البيروقراطية في مؤسسات الدولة.
- حصول فراغ في السلطة السياسية ناتج عن الصراع للسيطرة على مؤسسات الدولة.
- ضعف مؤسسات المجتمع المدني وتهميش دورها.
- توفر البيئة الاجتماعية والسياسية الملائمة لظهور الفساد.
- عدم العدالة في توزيع ثروة المجتمع.
- غياب المحاسبة وضعف الرقابة الإدارية.
- غياب قواعد العمل والاجراءات المكتوبة.
- تدني الرواتب والأجور وتباين الدخول بشكل كبير وانخفاض مستوى المعيشة.

2.3 مظاهر الفساد وآثاره:

رغم تعدد مظاهر الفساد سواء أكان ماليا أو إداريا إلا أن معظم هذه المظاهر هي أوجه لعملة واحدة تعبر عن ممارسات غير مشروعة وخارجة عن القانون ويمكن تحديد مظاهر الفساد فيما يلي (قوري و حمانة،2014،ص27):

- الرشوة: هي صورة من صور الفساد ويقصد بها الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه مخالفة للأصول والقوانين، وبمعنى آخر هي أخذ الموظف لقدر من المال مقابل تقديم خدمة للآخرين.
- المحسوبية: أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي إليها، لشخص كالعائلة أو الأحزاب أو منظمة معينة دون أن يكونوا مستحقين لها.

- الوساطة: يقصد بها التدخل لصالح فرد ما أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة كتعيين شخص في منصب لأسباب تتعلق بالقرابة.
- نهب المال العام: بالحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة.
- الابتزاز: هو نمط سلوكي آخر للفساد يمارسه بعض الموظفين على المتعاملين معهم، حيث يقومون بابتزازهم عن طريق تخويفهم أو تهديدهم لإرغامهم على دفع المبالغ أو تقديم الأشياء العينية أو تعريضهم للإيذاء الجسدي أو النفسي.
- السرقة والاختلاس: سواء للمال أو لبعض المواد أو الأدوات والمعدات المخصصة للمنفعة العامة.
- غسيل الأموال: من صور الفساد أيضا التغطية على بعض الأشياء غير المشروعة كتجارة المخدرات وتحويل تلك الأموال عبر حسابات مختلفة بين الدول لإخفاء مصدرها الحقيقي.

وللفساد بصوره آثار على الشركات العامة والخاصة؛ حيث يتم الحصول على مكاسب مالية وامتيازات أخرى على حساب المجتمع وتتمثل تكاليف الفساد المال والإداري 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، ويمكن تلخيص آثار الفساد فيما يلي (قوري و حمانة، 2014، ص27-28):

من الناحية الاجتماعية: يؤدي الفساد إلى ما يلي:

- اختلال القيم الأخلاقية والاحباط.
- انتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع.
- بروز التعصب والتطرف وانتشار الجريمة كرد فعل لانهيار القيم وعدم تكافؤ الفرص.
- عدم القدرة على السيطرة وفقدان قيمة العمل.

الشعور بالظلم لدى الغالبية مما يؤدي إلى انتشار الحقد بين أفراد المجتمع وزيادة حجم المجموعات المتضررة.

من الناحية الاقتصادية: يؤدي الفساد إلى ما يلي:

- الفشل في جلب الاستثمارات الخارجية.
- يساهم الفساد في تدني كفاءة الاستثمار العام واضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة.

- التأثير المباشر على حجم ونوعية موارد الاستثمار الأجنبي لما تنطوي عليه هذه الاستثمارات من امكانيات لنقل المهارات و التكنولوجيا.
- يرتبط الفساد بتردي حالة توزيع الدخل و الثروة.
- يخفض الفساد من التوظيف بوضع عراقيل أمام التوسع في انشاء المشروعات الخاصة وزيادة التكاليف.

يتضح أن الفساد سواء أكان ماليا أو اداريا له آثار كلية تعيق التنمية الشاملة للدولة. ومن الواجب البحث في الأطر الكفيلة بالحد منه.

3.3 آليات الحوكمة في الحد من الفساد:

تقوم أهمية الحوكمة في العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسيع والنمو، وأيضا يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة مع الحرص على تدعيم استقرار الأسواق المالية والأجهزة المصرفية بما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة (درويش، 2007، ص31).

تتيح الحوكمة مجموعة من الآليات للحد من الفساد والتقليل من مخلفاته بقدر الامكان ولما لا القضاء عليه سواء في المؤسسات الاقتصادية أو ذات الطابع الإداري التي لا تهدف للربح:

1.3.3 الآليات الداخلية:

تشمل بدورها ما يلي (سليمان،2009، ص122-123):

- ✓ **المساهمون الكبار:** المساهم النشيط راغب وقادر على مراقبة الإدارة العليا عمليا ويمتلك حصة كبيرة من رأس مال الشركة ويعمل كمراقب رئيسي وعادة ما يكونون ضمن المؤسسات المالية أو الشركات القابضة أو العائلات والشركات الصناعية و التجارية.
- ✓ **مجلس الإدارة:** يعتبره الباحثون أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع استراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ومراجعة مدى التزام الشركة بالمتطلبات القانونية التي تحكم التنظيم والمتطلبات الخاصة بالإفصاح والرقابة الداخلية والمراجعة وعملية إعداد التقارير المالية.
- ✓ **لجنة المراقبة:** تساهم لجنة المراجعة في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركة وذلك من خلال دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي، بالإضافة إلى دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ الحوكمة.
- ✓ **لجنة المكافآت:** توصي أغلب الدراسات بتشكيل لجان للمكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد وجذب المهنيين ذوي الكفاءات العالية وتختص لجنة التعيينات بما يلي:

- تحديد الرواتب والأجور والمزايا الخاصة بالإدارة ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها.
- اتخاذ خطوات لتعديل برامج المكافآت الخاصة بالإدارة العليا.

✓ **لجنة التدقيق:** لجنة تنبثق عن مجلس الإدارة وتتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والذين تتوفر لديهم الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والتدقيق وتتمثل مسئوليتها بتدقيق عمليات اعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، وكذلك مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات من قبل إدارة الشركة وتتمثل مهام لجنة التدقيق فيما يلي:

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها لمجلس الإدارة.
- التوصية بتعيين ومكافأة واعفاء المدقق الخارجي.
- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها.
- المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق.
- القيام بالمهام التي لها علاقة بأعمال التدقيق و الرقابة.

✓ **لجنة التعيينات:** تهتم بدعم وظيفة اشراف المجلس فيما يتعلق بتحديد التوصية للمترشحين للتعيين في مجلس الإدارة، وتهتم بقضايا اختيار الكفاءات اللازمة لشغل المناصب الإدارية المهمة.

✓ **لجان خاصة:** تساعد مجلس الإدارة في الاشراف على القضايا الاستراتيجية وتقييم الأداء.

✓ **المراجعة الداخلية**: تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة التنظيم، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات. وتقليل مخاطر الفساد.

2.3.3 الآليات الخارجية:

تشمل بدورها عددا من الأدوات الفاعلة التي من الممكن أن تساهم في الحد من الفساد بكل صوره كما يلي(سليمان،2009، ص123-124):

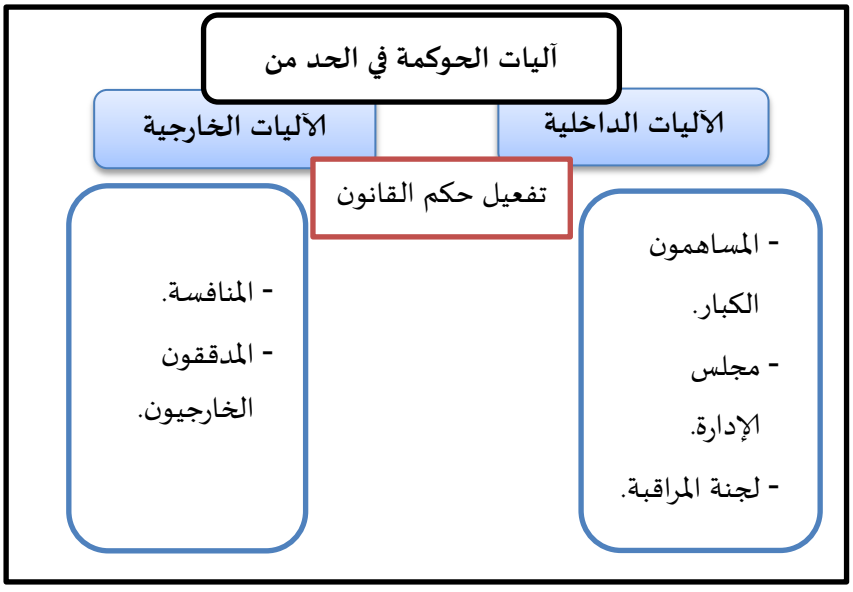
✓ **المنافسة (السوق):** من أهم الآليات فالإدارة التي لم تقم بدورها بالطرق الصحيحة سوف تفشل في منافسة بقية الشركات والتنظيمات التي تقدم نفس الخدمة وتتعرض للافلاس، والمنافسة تهذب سلوك الإدارة خاصة إذا كان هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا.

- ✓ **التدقيق الخارجي:** يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات. ويمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة الشركات ويساعد على تحقيق المساءلة والنزاهة وغرس الثقة بين الأطراف أصحاب المصلحة والموظفين بشكل عام.
- ✓ **النظام القانوني:** تساهم النظم القانونية المتعلقة بحماية حقوق المساهمين وكل الأطراف أصحاب المصلحة في وضع مجموعة من الضوابط والقواعد الهادفة إلى حماية أموال المستثمرين، سواء أكانوا مساهمين أو دائنين الاستغلال الإداري أو تسلط كبار المساهمين.

وتجدر الإشارة أن اطلاق المبادرات التقليدية لا يمكن أن يساهم في مكافحة الفساد ولا وضع آليات الحوكمة بل تفعيلها ومعالجة الفساد بأسلوب منهجي ويعالج شبكات استغلال النفوذ والفساد، مع وجود جهاز قضائي قوي إلى جانب اصلاح التميل السياسي وارساء نظم تقوم على الجدارة والشفافية والمساءلة ويجب أن يشمل ذلك كل فروع الحكومة إلى جانب المجتمع المدني ووسائل الإعلام والقطاع الخاص. وهذا ما ينطبق على اصلاح جهاز الشرطة مع حماية المبلغين عن الممارسات غير القانونية وإعطاؤهم حوافز نقدية للمبادرة بالإبلاغ. مع اجراء الاصلاحات السياسية وتحديث الأحزاب السياسية ووضع نظام لاختيار قادة سياسيين باستخدام نظام فعال يقوم على الجدارة (كاوفمان،2015 ،ص22).

والشكل التالي يوضح ما تتيحه الحوكمة من آليات وأدوات للحد من الفساد بكل صوره في كل القطاعات:

الشكل 1: اليات الحوكمة في الحد من الفساد



وبناء على ما تقدم، فإن الحوكمة كمفهوم دولي أصبح تطبيقه شرطا في الكثير من الاتفاقيات الدولية يمكن من خلال الأدوات والآليات التي يتيحها أن يضبط العمل في المنظمات على اختلاف نشاطها سواء أكانت إدارية أو اقتصادية هادفة للربح ويضمن الحد من الفساد وانتشاره. ويبقى على القائمين على أي منظمة أن يختاروا ما يناسبهم من الظليات التي تتوافق ونشاط المنظمة.

4. دراسة حالة شركة(Petrobras)البرازيلية

تعد فضيحة الشركة البرازيلية(Petrobras) من أهم فضائح الفساد التي هزت دولة البرازيل و امتدت إلى قطاعات اقتصادية أخرى ومست قيادات سياسية مهمة في الدولة والتجربة تعرض قوة القضاء وجهاز الشرطة في التعامل معها و فيما يلي تفصيل في ذلك:

1.4 التعريف بالشركة:

(Petrobras) بالبرتغالية تعني بترول البرازيل، وهي شركة شبه حكومية لاستخراج وتصنيع ونقل البترول في البرازيل وخارجها، من نشاطاتها إنتاج النفط، وتكريره، والعمل في محطات بيع الوقود بالإضافة إلى البتروكيماويات تأسست سنة 1953 على عهد الرئيس جيتوليو فارجاس، واليوم تعتبر من بين أكبر 20 شركة في العالم. بعدد اجمالي للعمال وصل إلى 50000 عامل وتملك الشركة علاقات مع شركات عالمية، كما فتحت الحكومة الشركة للمساهمة عن طريق المكتب الوطني للبترول. وفي سنة 2005 وصل ربح الشركة إلى 23.7 مليار ريال برازيلي بزيادة تقدر بـ40% مقارنة بـ2004 وتعتبر أكبر ربح للشركة منذ تأسيسها، وفي سنة 2006 بدأت الشركة بزيادة انتاجها وأخذت تزداد الأرباح، وكان من سبب نجاح الشركة في السنوات الأخيرة هو إنتاج الزيوت الثقيلة والتصفية، وتعد من أعمدة الاقتصاد البرازيلي وتلعب دورا مهما داخل البرازيل وخارجها (wikipedia).

2.4 وقائع الفضيحة ونتائجها:

أسفرت التطورات بشأن فضيحة الفساد المالي التي تورطت بها شركة بتروبراس النفطية البرازيلية عن إدانة 3 رؤساء تنفيذيين من مجموعة "كامارجو كوريا" البرازيلية وهي إحدى أكبر الشركات في قطاع الانشاءات، ويعد هذا الحكم أول حكم على مسؤولين تنفيذيين بهذا القطاع بتهم غسيل الاموال والتلاعب في عملية المنافسة على العقود في بتروبراس. و امتدت الفضيحة إلى شركات أخرى غير نفطية ورؤساء تنفيذيين وقطاعات أخرى مع فساد مالي بـ 3.7 مليار دولار. واختلاسات بين2004-2012 فتم القبض على 5 رؤساء تنفيذيين سابقين قاموا بالتلاعب بالعقود ورشوة أحزاب سياسية. وفي مجريات القضية تم القبض في مارس 2014 على باولو روبرتو كوستا الذي أقر بأنه يتم تحويل 3% من قيمة أي تعاقد إلى أحزاب سياسية وباتساع دائرة التحقيقات تم إدانة 3 رؤساء تنفيذيين من شركة كامارجو كوريا البرازيلية مع اتهام رؤساء تنفيذيين من شركات في قطاعات أخرى. وقد أقرت المحكمة العليا في البرازيل تعطي موافقتها على التحقيق مع اثني عشر عضوا في مجلس

الشيوخ واثنين وعشرين عضوا في مجلس النواب في اطار فضيحة فساد تتعلق بشركة النفط بتروبراس (فاعور، 2015).

وفي الدراسة التي نشرت هذا الأسبوع في البرازيل لتقدير حجم الخسائر التي دفعتها البلاد جراء الفضيحة التي أحدثتها شركة بتروبراس النفطية(Petrobras)، تبيّن أن المبلغ المتوقع خسارته من مجمل الناتج المحلي بسبب فساد الشركة لهذا العام هو 87 مليار ريال برازيلي، أي ما يعادل 27.1 مليار دولار. وإجمالا، فإن مقدار الخسارة في الناتج المحلي البرازيلي حتى الآن يزيد عن 1% بسبب هذه الأزمة، علماً بأن مقدار الناتج المحلي البرازيلي يبلغ نحو 2.2 تريليون دولار. وقد أجريت هذه الدراسة من قبل مجموعة مؤسسة (Getulio Vargas Foundation) لحلول البيئة والبنية التحتية. وبنت تقديراتها على أساس مقدار التخفيض المخطط له في الاستثمارات لهذا العام في شركة بتروبراس، مما سيؤثر بالتالي على شركات خدمات النفط والغاز، وشركات البناء والهندسة وغيرها. وفيما يرجح مقدار تسريح العمال في قطاع البناء، إلى ما لا يقل عن 13.6 مليار ريال برازيلي، والتي سيتم استهلاكها من الخزينة الفدرالية لهذا العام (رابوزا، 2015).

و يذكر أن هناك شركتي بناء كانتا متورطتين في هذه الفضيحة، وهما: شركة(OAS) وشركة (Galvao)، وقد أعلنتا إفلاسهما المالي. ولم تفرج الشركة عن عائداتها حتى، بناء على توصية من قبل محاسبين مستقلين لديهم مخاوف من عواقب إقرار الشركة بالحسابات المزيفة. لكن هذا الأمر يمكن أن يتأخر؛ لأن الدعاوى القضائية للمساهمين أجبرت لجنة الأوراق المالية والبورصات في نيويورك على مراجعة بيانات العائدات قبيل طرحها في السوق، حيث تبقى لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) صاحبة القرار في مثل هذه الأمور. وقد قامت ثلاث شركات قانونية على الأقل برفع دعاوى قانونية جماعية ضد الشركة عملاقة النفط البرازيلي. وتمثل شركة (Pomerantz)القانونية من مدينة نيويورك المحامي الرئيسي في هذه القضية. وقد أوردت صحيفة إستادو دي ساو باولو المحلية بأن العائدات التي سيتم الإعلان عنها لن تشمل الخسائر المتراكمة جراء الفضيحة، وقد قالت الصحيفة أيضاً بأن التغييرات في الطريقة التي يستخدمها المدققون والمراقبون لمراجعة مستندات شركة بتروبراس يمكن أن تصب في مصلحة الشركة. ومن ناحية ثانية، فإن تقديرات الانكماش المتوقع أن تطرأ على الاقتصاد البرازيلي تقارب ما نسبته 0.5 % هذا العام (رابوزا، 2015). و عن الفضيحة بالأرقام بالمقارنة بين سنتي 2013 و2014 فالجدول التالي يبين ذلك:

الجدول 1: فضيحة شركة (Petrobras)بالأرقام بين سنتي 2013-2014

بيانات المقارنة	2013	2014
الايرادات	143.6 مليار دولار	141.5 مليار دولار
الأرباح والخسائر	11 مليار دولار منها1.8 مليار دولار أرباح استثنائية	-7.4 مليار دولار منها 19.5 مليار دولار

القيمة السوقية	89.88 مليار دولار	48.79 مليار دولار

المصدر: تم إعداده بناء على ما عرضه موقع: https://www.forbesmiddleeast.com

والجدول يبين أن الفساد يؤثر على التنمية بكل أبعادها ويؤثر على اقتصاديات الدول.

3.4 الاجراءات المتخذة تجاه الفضيحة:

نتيجة لهذه الهزة المالية التي طالت اقتصاد الدولة ككل تم التركيز على سيادة القانون وتبني مبادئ الحوكمة وتطبيقها في مختلف القطاعات خاصة في شركات الصناعات الاستخراجية ومنها بتروبراس مع التركيز على قوة الجهاز القضائي إلى جانب اصلاح التمويل السياسي وارساء نظم قانونية تقوم على الجدارة والشفافية والمساءلة وكلها مبادئ ترتكز عليها الحوكمة، وقد أوضحت تجربة البرازيل في تقوية القضاء والشرطة أنها أمر ممكن والتحدي الذي يبقى في كل الدول هو ايجاد كادر من القضاة يعتمد على الجدارة ويتميز بالتطور والتجرد السياسي- فصل السياسة عن القضاء(رابوزا، 2015).

وقال المدعى العام في مقابلة له أن هناك بعدا دوليا لهذه القضية وبالاعتماد على استقلال النيابات العامة في المنطقة، كما هو الحال في البرازيل، فإن التحقيقات في مختلف البلدان يجب أن تحرز تقدما وتكشف مخططات فساد موازية في تلك البلدان.

والدارس لهذه الفضيحة يرى أن احتواءها من قبل الدولة ممثلة بالجهاز القضائي والشرطة تمت بناء على ما يلي:

- الأخذ برأي المراجعين الخارجيين في تدقيق حسابات الشركة والكشف عن قيمتها، مع عدم التصريح بها أمام الاعلام لعدم التأثير السلبي على قيمة الشركة رغم أن التدهور الحاصل بفعل انتشار الفضيحة وقيمة الشركة بالنسبة للاقتصاد البرازيلي وبعدها الدولي.
- الاستناد إلى حكم القانون والعمل على اعتقال ومحاسبة الأطراف التي تسببت في القضية من مدراء تنفيذيين وقادة سياسيين مع وجود قوة في جهاز الشرطة.
- نفاذ الأحكام القضائية على كل المتورطين في القضية بما فيهم من شخصيات سياسية ذات نفوذ كبير داخل الدولة ورؤساء سابقون وبرلمانيون ورؤساء تنفيذيون لشركات ذات علاقة بالفضيحة.

5. خاتمة:

يعد الفساد من أهم العوائق أمام التنمية بكافة أشكالها داخل المجتمعات ولعل تبني مفهوم الحوكمة الذي انتقل من شركات المساهمة إلى كافة المنظمات على اختلاف توجهاتها ونشاطاتها من شأنه أن يقدم آليات تكفل الحد من هذه الظاهرة وفيمايلي عرض لنتائج الدراسة:

- الحوكمة تعبر عن الآليات والقواعد التي تنظم العلاقة بين الأطراف أصحاب المصلحة في تنظيم معين.

- يتيح وبكرس مفهوم الحوكمة عددا من المبادئ التي يمكن الاستناد اليها في تبني هذا المفهوم داخل الدولة إلا أنه يتطلب عددا من المحددات التي يجب توفرها لتصبح البيئة الداخلية بالمنظمة أو الخارجية مواتية لتبني هذا المفهوم.
- الفساد يؤدي إلى استغلال المنصب أو المال العام لخدمة المصلحة الشخصية لذا تتعدد مظاهره ولكن نتائجه وخيمة على المجتمع.
- تتيح الحوكمة عددا من الآليات أو الأدوات الداخلية الموجودة بالمنظمة للتقليل من الفساد كما ترتكز على أدوات خارجية من شأنها الكشف عن التلاعبات والحد منها.
- الآليات التي تتيحها الحوكمة يمكن تكييفها واختيار ما يناسب المنظمة منها.
- تتيح تجربة فضيحة الشركة البرازيلية تعريفا بشبكة من الفساد التي بدأت بشركة نفطية وامتدت لتشمل شركات في قطاع الانشاءات ومسئولين سياسيين في الدولة، وتبرز دور قوة القضاء وجهاز الشرطة في التعامل مع القضية.
- أثرت الفضيحة على مؤشرات التنمية في البرازيل وهذا يؤكد على أثر الفساد على التنمية الاقتصادية الكلية للدول وليس الشركات فقط انطلاقا من تسريح العمال وارتفاع الديون وتراجع أرباح الشركة.

وفي ضوء هذه النتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة توعية أرباب العمل ورؤساء المؤسسات خاصة العمومية منها على أهمية تبني مبادئ الحوكمة للحد من كل أشكال الفساد باعتباره من أهم معيقات التنمية.
- تفعيل آليات الحوكمة باستخدام القوانين مع تفعيلها وتحكيم أجهزة الشرطة من خلال فصلها عن السياسة والسياسيين.

ويبقى الموضوع مجالا مفتوحا للنقاش خاصة والجزائر من أوائل الدول التي تعاني من هذه الظاهرة على مستوى العالم، ويتطلب الحد منها تكاثف الجهود وتبني مثل هذه الآليات للتقليل منها ولو بشكل تدريجي.

6. قائمة المراجع:

1. النذير بولمعالي، و آخرون. (2013). جرائم الفساد وأثرها على النشاط الإداري. جامعة المدية، الجزائر: مخبر السيادة والعولمة.
2. رانية قوري، و سعاد حمانة. (2014). الفساد المالي وآليات مكافحته . مذكرة ماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية. الجزائر: جامعة بجاية.
3. ابراهيم سيد أحمد. (2010). حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطن وغسيل الأموال (الطبعة الأولى). مصر: الدار الجامعية.
4. الايسيسكو. (2015). حوكمة البيئة من أجل استدامة بيئية في العالم الاسلامي. المؤتمر الدولي السادس لوزراء البيئة التغيرات المناخية: تحديات المستقبل من أجل تنمية مستدامة. المغرب.

5. بولمعالي النذير وآخرون. (2013). جرائم الفساد وأثرها على النشاط الإداري. جامعة المدية، الجزائر: مخبر السيادة والعولمة.
6. تركية سايح. (2015). حماية البيئة في ظل التشريع الجزائري (الطبعة الأولى). مصر: مكتبة الوفاء القانونية.
7. حربي عريقات، و آخرون. (2009). قضايا اقتصادية وإدارية معاصرة في مطلع القرن الواحد والعشرون (الجزء الأول). مصر: مكتبة المجتمع العربي.
8. حسنين المحمدي. (2008). الفساد الإداري لغة المصالح. مصر: دار المطبوعات الجامعية.
9. دانييل كاوفمان. (سبتمبر, 2015). تأثير الفساد. مجلة التمويل والتنمية.
10. سليمان عبد القادر. (2007). الأسس العقلية للسياسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
11. سليمان محمد مصطفى. (2009). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (الطبعة الثانية). مصر: الدار الجامعية.
12. طارق عبد العال حماد. (2005). حوكمة الشركات المفاهيم – المبادئ- التجارب تطبيقات الحوكمة في المصارف. مصر: دار الجامعية.
13. عبد المجيد الصلاحين. (2010). الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية،. مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني. طرابلس، ليبيا.
14. عدنان حيدر درويش. (2007). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة . لبنان: اتحاد المصارف العربية.
15. فادي النواف الدود ، و آخرون. (2014). تقرير فريق عمل حوكمة القطاع العام. منتدى تطوير السياسات الاقتصادية. الأردن: المرصد الاقتصادي الأردني.
16. كينيث رابوزا. (أفريل, 2015). الاقتصاد البرازيلي على حافة الانهيار. تم الاسترداد من مجلة ميدل ايست فوربز: https://www.forbesmiddleeast.com
17. محمد أحمد الخضيري. (2005). حوكمة الشركات (الطبعة الأولى). مصر: مجموعة النيل العربي.
18. محمد مصطفى سليمان. (2008). حوكمة الشركات. مصر: الدار الجامعية.
19. مناور حداد. (2008). حوكمة الشركات ودورها في التنمية الاقتصادية. المؤتمر العلمي حول حوكمة الشركات ودورها في الاصلاح الاقتصادي. سوريا: جامعة دمشق.
20. مؤمنة فاعور. (22 07, 2015). فضيحة الفساد المالي لبتروبراس البرازيلية. تم الاسترداد من https://www.cnbcarabia.com.
21. نعيمة يحياوي ، حكيمة بوسلمة. (2012). الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات، كألية للحد من الفساد المالي والاداري (ورقة بحثية: دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الاداء المالي للشركات). الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
22. wikipedia. (s.d.). Récupéré sur https://ar.wikipedia.org.