العوامل المساهمة في التطبيق السليم لنظام حوكمة الشركات و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري

أ.بلعايش ميادة

جامعة محمد خيضر - بسكرة

العنوان :كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير- بسكرة

البريد الإلكتروني

belaichemeyada@live.com

تمهيـــــد:

أصبحت أعمال الشركات شديدة التعقد بحيث لا يمكن لمشرفيها مراقبتها وحدهم و على هذا الأساس تلقي مسؤولية كبيرة على المساهمين و ممثليهم في مجالس الإدارة ، وذلك لتحقيق سلامة و أمن جميع العمليات التي تقام على مستواها ، من خطر الفساد المالي و الإداري الذي يعتبر وباء يصيب المنظمات والشركات والقطاعات الحكومية ويقضي على كل المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي أنشأت هذه الجهات من أجل تحقيقها، بل قد يحولها من أدوات ووسائل لتحقيق التنمية إلى أداة هدم وتدمير اقتصاد البلاد .

وكانت الحوكمة هي الحل الأول لمنع حدوث هذا الفساد أو الحد منه في أقل تقدير ، وذلك من خلال مجموعة من الآليات ، من أبرزها الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية وإعدادها وفقا للمعايير المحاسبية ذات الصلة ، وكذلك تعزيز دور وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي ، وبخاصة ما يتصل باستقلالية هاتين الوظيفتين وتشكيل لجنة التدقيق من مجلس الإدارة للإشراف عليهما .

المحور الأول : الإطار النظري لحوكمة الشركات

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من الدول مؤخرًا. و لفهم هذا المفهوم سنتطرق في هذا المحور إلى أهم الجوانب النظرية لحوكمة الشركات.

1. ماهية حوكمة الشركات

أصبحت الحوكمة من الموضوعات المهمة التي تفرض نفسها على جدول أعمال المؤسسات و المنظمات الدولية و الحكومات،و في هذا المحور سنتطرق إلى نشأة الحوكمة ،تعريفها ،الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات ، و أخيرا المحددات الأساسية لها.

نشأة حوكمة الشركات

إن حوكمة الشركات Corporate Governance عبارة عن مصطلح تم البدء في استخدامه مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي ، حيث تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه ، وأصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء ، لاسيما أولائك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية . و إن ظهور نظرية الوكالة Agency Theory وما ارتبط بها أدى إلى إلقاء الضوء على المشكلات التي تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المالكين إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة ، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركة.

وقد كان من أبرز العوامل الدافعة لظهور الحوكمة في المؤسسات كمصطلح علمي و استخدامه كوسيلة للرقابة في تصرفات الإدارة [1]ظهور الانهيارات المالية في العديد من البلدان و من هنا كانت بداية التفكير في كيفية حماية المستثمرين من أخطاء مجالس إدارة الشركات ، و قد أسفر ذلك عن الاهتمام بالدور الذي يلعبه مفهوم حوكمة الشركات في التأكيد على الالتزام بالسياسات و الإجراءات الرقابية و على دورها في جذب الاستثمارات و تدعيم اقتصاديات الدول.من خلال وضع أسس معينة للعلاقة بين مجلس الإدارة و المديرين و المستثمرين و أصحاب المصالح بالشكل الذي يؤدي إلى وجود شفافية في التعامل بين هذه الأطراف و الذي يؤدي إلى منع حدوث مثل هذه الانهيارات المالية في المستقبل.و قد أصبح من الواضح تماما أن تطبيق مفهوم حوكمة الشركات يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات و مصير اقتصاديات الدول في عصر العولمة.

أما عن جذور فكرة حوكمة الشركات فهي تعود إلى Berle & Means اللذين يعدان أول من تناولا موضوع فصل الملكية عن الإدارة ، وذلك في سنة 1932 . وتأتي حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر

[1] - مؤيد علي الفضل ، **العلاقة بين الحاكمية المؤسسية و قيمة الشركة** –دراسة حالة الأردن ،مجلة آفاق اقتصادية ،العدد 112 ،المجلد 28 ،اتحاد غرف التجارة و الصناعة في دولة الامارات العربية المتحدة ، 2007 ،ص 23.

بالشركة وبالصناعة كلها وفي هذا السياق يأتي تأكيد Monks & Minow بعد فترة من الزمن على إمكانية حل مشكلات الوكالة أو تخفيفها ، وذلك من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات [2].

تعريف حوكمة الشركات

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح CORPORATE GOVERNANCE، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: " **أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة** ".

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف ، و يجب الاشارة الى انه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين و القانونيين و المحللين لمفهوم حوكمة الشركات و يرجع ذلك الى تداخله في العديد من الامور التنظيمية و الاقتصادية و المالية و الاجتماعية للشركات . و فيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم .

- "هي نظام متكامل للرقابة المالية و الغير مالية الذي عن طريقه يتم ادارة الشركة و الرقابة عليها".
- "هي مجموعة من الطرق و التي يمكن من خلالها ان يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم".
- "هي مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهتدي بها ادارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة و قيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين". [3]

و تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " **هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها** ". [4]

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " **مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين** ". [5]

---

[2] - Eisenhardt ,M.K.," **Agency Theory: An Assessment and Review**", Academy of Management Review, Vol. (14),No. (1) , 1989 .

[3] - محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الاداري** ،الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2006، ص 15.

[4] -Alamgir, M. (2007). *Corporate Governance: A Risk Perspective,* paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

وهناك من يعرفها بأنها: " **مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين** ". [6]

2. أهمية الحوكمة [7]

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها ، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات وضمان تحقيق الشركات أهدافها ، وبشكل قانوني واقتصادي سليم ، خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم للاضطلاع بمسئولياتهم وممارسة دورهم بالرقابة والإشراف على أداء الشركات وعلى أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه الشركات مما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف وهو ما يوضح أهمية الحوكمة :

1.محاربة الفساد الداخلي .

2.ضمان النزاهة والحيدة .

3.تحقيق السلامة والصحة .

4.تحقيق الاستقامة ومنع الانحراف .

5.تقليل الأخطاء والقصور .

6.تحقيق فاعلية المحاسبة الداخلية .

7.تحقيق فاعلية المراجعة الخارجية .

3. أهداف الحوكمة ومعايير تطبيقها

---

[5] - Freeland, C. (2007). *Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks*, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

[6] - البنك الأهلي المصري، **أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات**. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003.

[7] -http://ecoaffairs.maktoobblog.com/29/

تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدى إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة .كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي و وجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ .

ويتم تطبيق الحوكمة وفق **عدة معايير** وفق كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، لجنة بازل و مؤسسة التمويل الدولية و تتمثل هذه المعايير في :

- **معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية**

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004. [8] وتتمثل في:

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسئوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

2- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم 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 التنفيذيين.

4- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

[8] - OECD, *OECD Principles of Corporate Governance*, 2004.

5- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

6- مسئوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

- **معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee)** [9]

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

1- قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

2- إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

3- التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

4- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة و مدققي الحسابات والإدارة العليا.

5- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات (Checks & Balances).

6- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

7- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.

8- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

---

[9] - فؤاد شاكر، **الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية**، ورقة عمل منشورة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 " الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية ".

- **معايير مؤسسة التمويل الدولية** [10]

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

1- الممارسات المقبولة للحكم الجيد
2- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد
3- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا
4- القيادة

4. محددات حوكمة الشركات

أ- **المحددات الخارجية:**

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص. [11]

ب- **المحددات الداخلية:**

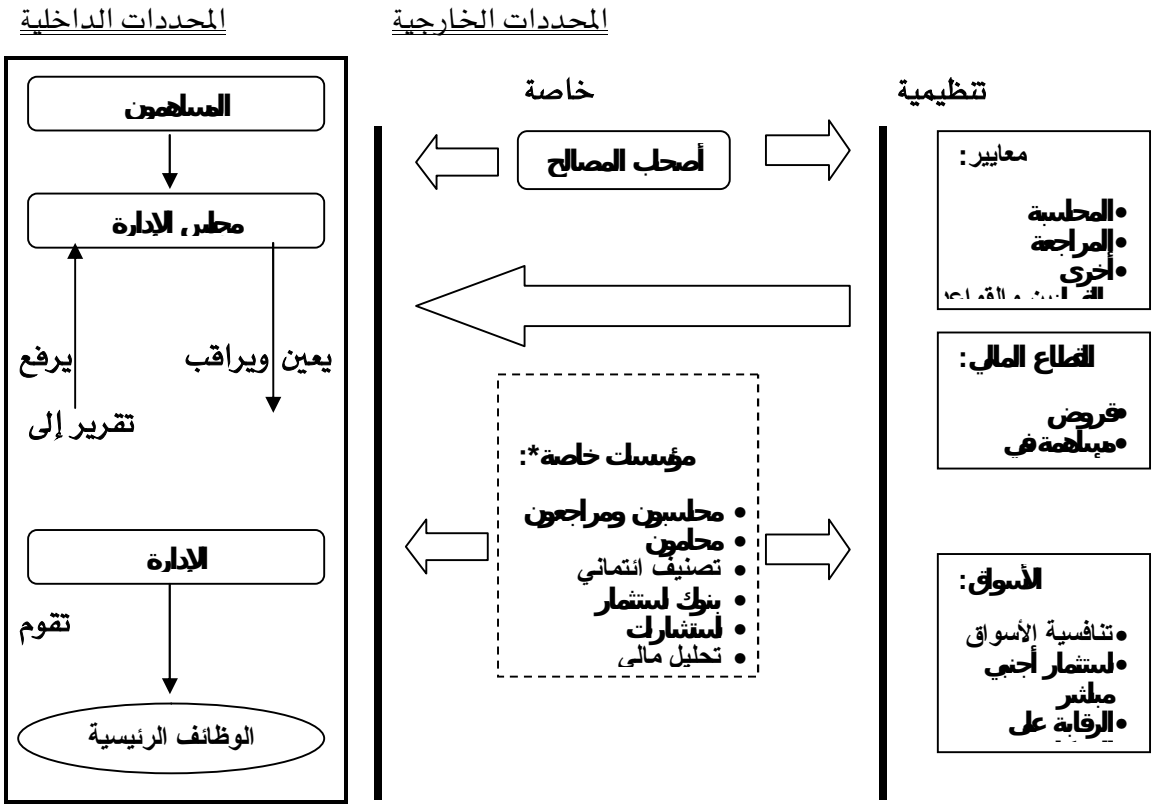
---

[10] - فؤاد شاكر، المرجع السابق.

[11] - مايو عبد الله و حاو حدو رضا ، **تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات و المنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية** ، ورقة عمل منشورة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات و آفاق ، عنابة .

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة. [1 2]

شكل (1): المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة الشركات



❖ المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الادارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

المصدر:

Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm

[12]- Fawzy, S. (April 2003). Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies , pp 3-4

Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

المحور الثاني : الإطار النظري للفساد المالي و الإداري

تعد ظاهرة الفساد المالي والإداري ظاهرة عالمية واسعة الانتشار، وذات جذور تأخذ أبعادًا واسعة وتتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر.، وفي هذا المحور سنتعرض لمفهوم الفساد المالي ،وأهم مسبباته ، وكذلك مظاهر الفساد المالي ،و أثاره على الأنظمة الإقتصادية.

1. مفهوم الفساد المالي و الإداري

يقتضي الاتفاق في معظم البحوث الأكاديمية على تحديد معنى المصطلحات المستخدمة ومضمونها حتى ينحصر الجدل في إطاره الموضوعي، واستناداً إلى ذلك، فإنه يمكن تعريف الفساد لغةً واصطلاحاً.

الفساد لغةً: الفساد في معاجم اللغة هو في (فسد) ضد صَلُحَ (والفساد) لغة البطلان، فيقال فسد الشيء أي بطُلَ واضمحل، ويأتي التعبير على معانٍ عدة بحسب موقعه. فهو (الجدب أو القحط) .

الفساد اصطلاحاً: ليس هناك تعريف محدد للفساد بالمعنى الذي يستخدم فيه هذا المصطلح اليوم، لكن هناك اتجاهات مختلفة تتفق في كون الفساد هو إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص[13].

و إن الفساد عموما هو كل عمل يتضمن سوء استخدام للسلطة العامة لأغراض خاصة ، و هو أيضا خروج عن النظام و القانون أو استغلال غيابهما و تجاوز السياسة و الأهداف المعلنة و المعتمدة من قبل السلطة السياسية و غيرها من المؤسسات الشرعية و ذلك بغية تحقيق منفعة شخصية سواء أكانت سياسية أو اجتماعية أو مالية للفرد أو للجماة.

و قد حاول الباحثون وضع تعار يف لغوية و اجتماعية وجنائية لمفهوم الفساد ، و من أهمها :

الفساد المالي هو الانحرافات المالية ومخالفة الأحكام والقواعد المعتمدة في تنظيمات الدولة (إدارياً) ومؤسساتها مع مخالفة ضوابط وتعليمات الرقابة المالية.

و تعرفه موسوعة العلوم الاجتماعية " الفساد هو سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح خاصة " ولذلك

[13] - http://www.qatarshares.com/vb/showthread.php?t=494612

كان التعريف شاملاً لرشاوي المسؤولين المحليين أو الوطنيين ، أو السياسيين مستبعدة رشاوي القطاع الخاص ، وعرفته كذلك على أنه " خروج عن القانون والنظام العام وعدم الالتزام بهما من اجل تحقيق مصالح سياسية واقتصادية واجتماعية للفرد أو لجماعة معينة".

أما منظمة الشفافية العالمية فقد عرفت الفساد على أنه " إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق كسب خاص"

و قد عرفه صندوق النقد الدولي (FMI) بأنه " علاقة الأيدي الطويلة المعتمدة التي تهدف إلى إستحصال الفوائد من هذا السلوك لشخص واحد أو مجموعة ذات علاقة بين الأفراد" . [14]

2. أسباب الفساد المالي و الإداري

لا يمكن معالجة الظواهر السلبية التي تعاني منها المجتمعات ما لم يتم تشخيص أسبابها وبواعث نشؤها. وقد حدد البنك الدولي مجموعة من الأسباب لظهور الفساد المالي والإداري أبرزها ما يأتي:

أ - حصول فراغ في السلطة السياسية ناتج عن الصراع من اجل السيطرة على مؤسسات الدولة .

ب - توفر البيئة الاجتماعية والسياسية الملائمة لظهور الفساد .

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

د - ضعف مؤسسات المجتمع المدني وتهميش دورها .

هـ - وجود البيروقراطية في مؤسسات الدولة .

إضافة إلى ما تقدم ، يمكن تحديد ثلاثة أبعاد لأسباب حدوث الفساد المالي والإداري وهي : [15]

- **البعد السياسي** ، تتمثل أسباب الفساد الإداري والمالي بالإدارة السياسية الضعيفة التي تتعايش مع الفساد ، ولا تمتلك المبادرات لمكافحته ، 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 الإدارة السياسية ، فان مواجهة الفساد ستقتصر على الشكل ليس إلا ، ويبقى دور المصلحين مقتصرا على المناشدات والنداءات والتمنيات التي لا تغني ولا تسمن من جوع . وان غياب الإدارة 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

---

[14] - فارس رشيد البياني ، **الفساد المالي و الإداري في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية** ، دار أبله للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 41.

[15] - الوائلي و ياسر خالد بركات ، **الفساد الإداري مفهومه ومظاهره وأسبابه** ، مركز دراسات المستقبل ، 2005 ، www.mesr.net ، ص4 .

الإدارة مع علمها بالفساد المستشري في أوصالها ، وان يد القضاء لا تحاسب المسؤولين في الدولة مهما قيل أو عرف أو شاع عنهم ، وان هيئات الرقابة تكون معطلة إما بفعل شدة الفساد الذي يتجاوز في أبعاده قدرتها ، أو لأن دم الفساد اخذ يجري في عروق بعضها .

- **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 و هكذا يحتل الفساد المالي فيها حيزا واسعا .
- **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 ، فان 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.
- **البعد الإداري والتنظيمي** ، وتتمثل في الإجراءات المعقدة (**البيروقراطية**) وغموض التشريعات وتعددها أو عدم العمل بها ، وضمن المؤسسة لعدم اعتمادها على الكفاءات الجيدة في كافة الجوانب الإدارية .

شكل (2): يوضح أسباب الفساد

المصدر: محمد مصطفى سليمان ، مرجع سابق ، ص35 .

3. مظاهر الفساد المالي و الإداري

إن مسألة الفساد المالي و الإداري ليست بمسألة رياضية أو معادلة يمكن احتسابها بالأرقام ليصل الشخص إلى فك رموزها وإعطاء النتيجة بأسلوب رياضي بحت بل هي مسألة تعود إلى ذات الشخص في مقاومتها (**ضمن اطر البيت والحارة والدائرة والمجتمع ...**) .

إن مسألة الالتزام بالتشريعات السماوية في منع مظاهر الفساد ومعاقبة المفسدين بالعقاب العاجل في الدنيا والأجل عند الحساب كقوله تعالى (**إنما يؤخرهم ليوم تشخص فيه الإبصار**) ، يعتبر عاملاً مهماً لدى الكثيرين في عدم الولوج إلى هذا الدهليز المظلم والذي لن يجني منه المفسد إلا الخسران لذا نجد إن من يمارسون مظاهر الفساد المالي و الإداري قد اندفعوا لإرتكاب هذه الأفعال من أجل مكاسب مادية و معنوية ، و تتمثل مظاهر الفساد المالي و الإداري في:

أ- الرشوة: وتعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمرير أو تنفيذ أعمال مضادة للتشريع و أصول المهنة .

ب- المحسوبية: أي إمرار ما تريده التنظيمات (**الأحزاب أو المناطق والأقاليم أو العوائل المتنفذة**) من خلال نفوذهم دون استحقاقهم لها أصلاً .

ت- المحاباة : أي تفضيل جهة على أخرى بغير وجه حق كما في منح المقاولات و العطاءات أو عقود الاستئجار والاستثمار .

ث- الوساطة : أي تدخل شخص ذا مركز (**وظيفي أو تنظيم سياسي**) لصالح من لا يستحق التعيين أو إحالة العقد أو إشغال المنصب أو ... الخ . [16]

ج- الابتزاز والتزوير: لغرض الحصول على المال من الأشخاص مستغلاً موقعه الوظيفي بتبريرات قانونية أو إدارية أو إخفاء التعليمات النافذة على الأشخاص المعنيين كما يحدث في دوائر الضريبة أو تزوير الشهادة الدراسية أو تزوير النقود .

ح- نهب المال العام والسوق السوداء والتهريب : و ذلك باستخدام الصلاحيات الممنوحة للشخص أو الاحتيال أو استغلال الموقع الوظيفي للتصرف بأموال الدولة بشكل سري من غير وجه حق أو تمرير السلع عبر منافذ السوق السوداء أو تهريب الثروة النفطية . [17]

خ- فساد يتقاطع مع الأنظمة والقوانين : و المتعلقة بنظام العدالة وحقوق الملكية والتسهيلات المصرفية و الائتمان وكذلك التمويل الخارجي.

د- الفساد في بيئة المجتمع / التلوث ودخان المصانع : (**وكانت للدول الصناعية الكبرى الأثر الأكبر في ظاهره الاحتباس الحراري**) التي يمر بها العالم حالياً .

---

[16] - http://mahmoudtolba.blogspot.com/2012/02/blog-post_3206.html

[17] - http://www.iraker.dk/index.php?option=com_content&task=view&id=11754&Itemid=1

ذ- التباطؤ في إنجاز المعاملات : وخاصة المهمة والمستعجلة كمعاملات التقاعد والجنسية وجواز السفر ووثائق تأييد صحة صدور الشهادات أو الكتب الرسمية. [18]

4. أثار الفساد المالي و الإداري

للفساد المالي و الإداري آثار بالغة السوء فهو بمنزلة الايدز الاجتماعي يضعف مناعة المجتمع ويجعله عرضة لكافة الأمراض الاجتماعية الأخرى، فحين يصبح المواطن على استعداد لبيع ذمته الوطنية والوظيفية فعلى الوطن السلام حيث يبدأ مسلسل تخريب الوطن وابتلاع موارده واستنزاف ثرواته، ورفع فاتورة تنميته وزيادة معدلات التضخم به وبيعه للأجنبي بثمن بخس ويُدفَع المؤهلون والشرفاء فيه إما إلى الهجرة وإما إلى السقوط في هوة الإحباط واليأس وما يترتب على ذلك من انتشار الإدمان على المخدرات والكحول وارتفاع معدلات الانتحار ومعدلات الجريمة ..الخ. وبشكل عام يؤدي الفساد الإداري والمالي في البلدان النامية إلى سرقة حلم الأمم النامية في النهوض والتنمية. و بالتالي فإن للفساد بصورة عامة مجموعة من الآثار السلبية لعل من أهمها:

أثر الفساد على النواحي الاجتماعية:

- يؤدي الفساد إلى خلخلة القيم الأخلاقية والى الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع، وبروز التعصب والتطرف في الآراء وانتشار الجريمة كرد فعل لانهيار القيم وعدم تكافؤ الفرص . كما يؤدي الفساد إلى عدم المهنية وفقدان قيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفريط في معايير أداء الواجب الوظيفي والرقابي وتراجع الاهتمام بالحق العام . والشعور بالظلم لدى الغالبية مما يؤدي إلى الاحتقان الاجتماعي وانتشار الحقد بين شرائح المجتمع وانتشار الفقر وزيادة حجم المجموعات المهمشة والمتضررة وبشكل خاص النساء والأطفال والشباب .

أثر الفساد على التنمية الاقتصادية: يقود الفساد إلى العديد من النتائج السلبية على التنمية الاقتصادية منها :

- الفشل في جذب الاستثمارات الخارجية ، وهروب رؤوس الأموال المحلية .
- هدر الموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية العامة ، والكلفة المادية الكبيرة للفساد على الخزينة العامة كنتيجة لهدر الإيرادات العامة .
- انخفاض الأسعار السوقية لأسهم الشركات في البورصات المالية والخسائر المالية الفادحة التي أضرت بمصالح حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصلحة.

[18] - http://main.omandaily.om/node/72349

- الفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية ، كنتيجة لسوء سمعة النظام السياسي .
- هجرة الكفاءات الاقتصادية نظرا لغياب التقدير وبروز المحسوبية و المحابات في إشغال المناصب. [19]

أثر الفساد على النظام السياسي: يترك الفساد آثاراً سلبية على النظام السياسي برمته سواء من حيث شرعيته أو استقراره أو سمعته ، وكما يلي :

- يؤثر على مدى تمتع النظام بالديمقراطية وقدرته على احترام حقوق المواطنين الأساسية وفي مقدمتها الحق في المساواة وتكافؤ الفرص، كما يحد من شفافية النظام وانفتاحه.
- يؤدي إلى حالة يتم فيها اتخاذ القرارات حتى المصيرية منها طبقا لمصالح شخصية ودون مراعاة للمصالح العامة.
- يقود إلى الصراعات الكبيرة إذا ما تعارضت المصالح بين مجموعات مختلفة .
- يؤدي إلى خلق جو من النفاق السياسي كنتيجة لشراء الولاءات السياسية .
- يؤدي إلى ضعف المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني ويعزز دور المؤسسات التقليدية.
- يسيء إلى سمعة النظام السياسي وعلاقاته الخارجية خاصة مع الدول التي يمكن أن تقدم الدعم المادي له ، وبشكل يجعل هذه الدول تضع شروطا قد تمس بسيادة الدولة لمنح مساعداتها
- يضعف المشاركة السياسية نتيجة لغياب الثقة بالمؤسسات العامة وأجهزة الرقابة والمساءلة .
- كما أثبتت بعض الدراسات إن تأثير الفساد على النمو الاقتصادي كبيرة جداً، إذ تم اختبار مجموعة من المتغيرات لتحليل العلاقة بين الفساد وهيكل الإنفاق الحكومي، وأستنتج بأن الفساد يخفض الاستثمار والنمو الاقتصادي ويغير من هيكل الإنفاق الحكومي ويؤدي إلى تخفيض معدل الإنفاق على الخدمات العامة . [20]

5. الجهات المسؤولة على مكافحة الفساد عالمياً : [21]

حددت الجهات التالية كجهات دولية مهمتها مكافحة الفساد الإداري و المالي على نطاق عالمي وهي:

---

[19] - جميعان، ميخائيل ، **الانحراف الإداري – أسبابه وطرق علاجه**، القاهرة : 1975 ، ص 14.

[20] - http://www.hrdiscussion.com/hr9597.html

[21] - http://www.igmoys.gov.iq/ArticleShow.aspx?ID=142

منظمة الأمم المتحدة : أصدرت الأمم المتحدة عدد من القرارات لمحاربة ومكافحة الفساد للقناعة التامة بخطورة الفساد وماله من مخاطر وتهديد على استقرار وأمن المجتمعات وأصدرت أيضاً اتفاقية لمكافحة الفساد سنة 2004 وقد انضمت إليها كثير من دول العالم .

البنك الدولي : وضع البنك الدولي مجموعة من الخطوات والاستراتيجيات لغرض مساعدة الدول على مواجهة الفساد والحد من أثاره السلبية على عملية التنمية الاقتصادية .

صندوق النقد الدولي : لجأ صندوق النقد الدولي إلى الحد من الفساد بتعليق المساعدات المالية لأي دولة يكون فيها الفساد عائق في عملية التنمية الاقتصادية .

منظمة الشفافية الدولية : أنشأت هذه المنظمة سنة 1993 وهي منظمة غير حكومية (أهلية) تعمل بالشكل الأساسي على مكافحة الفساد والحد منه من خلال وضوح التشريعات وتبسيط الإجراءات واستقرارها وانسجامها مع بعضها في الموضوعية والمرونة والتطور وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية .

المنظمة العالمية للبرلمانيين ضد الفساد : تأسست هذه المنظمة في مؤتمر برلماني دولي عقد في كندا في أكتوبر 2002 وهي منظمة معنية بتعزيز مبادئ المساءلة والنزاهة والشفافية وقد توسعت هذه لتضم أكثر من 250 برلماني من 72 بلد وتقوم المنظمة بدور التنسيق العالمي في حين تعمل الشبكات الإقليمية على تفعيل قدرة البرلمانيين في مواجهة قضايا الفساد .

المحور الثالث : دور العوامل المساهمة في التطبيق السليم لنظام حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي و الإداري

يعد الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة بصفة عامة ، والشركات المملوكة للدولة بصفة خاصة . ويتمثل الفساد المالي و الإداري بالمكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع ، ويترتب عليها تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها ، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء ، وبالتالي تآكل رأس المال . وبدلا من أن تكون هذه الشركات احد محركات الاقتصاد وعامل من عوامل النمو ، تصبح عبئا على الاقتصاد الوطني يتحمله المجتمع بأسره . تؤدي حوكمة الشركات دورا مهما في معالجة المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات ، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري ، وذلك من

خلال مجموعة من الآليات صنفها كل من Hess و Impavido إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية . [22] سيتم تناول هذه الآليات بشكل مختصر وكما يأتي :

1.الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

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

أ. مجلس الإدارة : يعتبره الباحثون أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة ، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة ، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا . كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة ، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها ، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة . وفي هذا السياق يأتي تأكيد (PSCGT) * على ضرورة أن تقاد كل شركة من الشركات المملوكة للدولة بمجلس إدارة فعال ، يمارس القيادة ويوجه الشركة بنزاهة وحكمة ويعمل لمصلحة الشركة بشفافية ومسؤولية. [23] و لكي يتمكن مجلس الإدارة في الشركة المملوكة للدولة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة ، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين ، [24] أبرزها ما يأتي :

لجنة التدقيق

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

---

[22] - Hess , David and Impavido, Gregorio, " Governance of Public Pension Funds , Lessons from Corporate Governance and International Evidence " , 2003. www.Econ.worldbank.org,P.5.

* Private Sector Corporate Governance Trust

[23] - Private Sector Corporate Trust , " Good Corporate Governance in State-Owned Corporations –Final Draft Guidelines " 2002 , p. 17.

[24] - Robert, John, " Agency Theory , Ethics and Corporate Governance " , presented at the Corporate Governance and ethics Conference, Mac Quarie, Graduate School Management –Sydney, Australia, June 28-30, 2004, p. 4.

لقد ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبير كما تم ذكره . **ففي الولايات المتحدة لأمريكية** تم إصدار قانون Sarbanse Oxley Act في سنة 2002 ، الذي ألزم جميع الشركات بتشكيل لجنة التدقيق لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل ، وذلك من خلال دورها في عملية إعداد القوائم المالية وكذلك في زيادة استقلالية كل من المدقق الداخلي والخارجي .

أما في المملكة المتحدة فقد صدر عددا من التوصيات بتشكيل هذه اللجنة ، من أبرزها تقرير Smith Report في سنة 2003 ، الذي تضمن العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسؤوليات لجنة التدقيق وكيفية الإفصاح عن هذه المسؤوليات في التقارير السنوية للشركات .[25] وتجدر الإشارة إلى انه هناك **العديد من الدول** الأخرى مثل كندا ، وفرنسا ، وألمانيا ، وماليزيا وسنغافوره قد ظهر فيها مفهوم هذه اللجنة منذ سنوات عديدة ، وتطور هذا المفهوم بعد صدور العديد من التوصيات والمقترحات لحل المشكلات التي تواجهها هذه اللجنة في الواقع العملي ، وبالشكل الذي أصبحت هذه اللجان في الوقت الحاضر أداة هامة من أدوات حوكمة الشركات .

وعن تشكيل لجنة التدقيق في الشركات المملوكة للدولة ، فإنها على وفق المعلومات التي توفرت للباحث قد ظهرت الدعوة إليها لأول مرة في توصيات تقرير King Report ❖ في جنوب أفريقيا في سنة 1994 وتلا ذلك صدور العديد من التوصيات لتأليف مثل هذه اللجنة في العديد من الدول . وقبل التطرق إلى أهمية هذه اللجنة والواجبات التي تقوم بها ، لابد من الإشارة إلى المقصود بها . ونظرا لتعدد التعاريف في أدبيات التدقيق لهذه اللجنة ، سوف يكتفي الباحث بإيراد تعريفين احدهما لإحدى الهيئات المهنية والآخر لأحد الباحثين .

لقد عرفت لجنة التدقيق من قبل الهيأة الكندية للمحاسبين القانونيين (CTCA)❖ بأنها " لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة ، وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه ، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة والتأكد من فاعليته ، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركة.[26]

---

[25] - Smith Report, Financial Reporting Council (FRC) , " Audit Committee-Combined Code Guidance " , Smith Report , London , 2003, p. 16.

[26] - الرحيلي ، عوض سلامة ، " **لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات –حالة السعودية** " ، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، القاهرة ، 2005 ، ص11 .

كما عرفها (ميخائيل) بأنها لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة ، تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين ، ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدققون الداخليون والخارجيون إذا اقتضى الأمر ذلك ، وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبقا للأحكام التي يقررها مجلس الإدارة ، وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة.

ويتضح للباحث من خلال التعاريف السابقة انه يتم تعريف هذه اللجنة في ضوء عضويتها ومسؤولياتها ، وإنها تتميز بأنها منبثقة عن مجلس الإدارة وتقتصر عضويتها على أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين ، والذين تتوافر لديهم الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والتدقيق ، وتتعلق مسؤوليتها بتدقيق عمليات إعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي ، وكذلك مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات من قبل إدارة الشركة . [27]

***وظائف وواجبات (مسؤوليات) لجنة التدقيق**

سبق وان أشار الباحث إلى إن إحدى أهم مسؤوليات لجنة التدقيق هي التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة على ارض الواقع ، والذي يتم من خلال مجموعة من الآليات ، كما إن وجود نظام رقابة داخلية يعد من أهم مسؤوليات مجلس الإدارة ، ويتمثل الدور الرئيسي للجنة التدقيق فيما يتصل بهذا النظام بالتحقيق من كفايته ، وفاعلية تنفيذه وتقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة ، والتي من شانها تفعيل النظام وتطويره ، بما يحقق أغراض الشركة ويحمي مصالح المالكين وبقية أصحاب المصالح بكفاية عالية وتكلفة معقولة . وتقترح PSCGT الوظائف التالية للجنة التدقيق: [28]

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة .
- التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي .
- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها .
- المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق .
- المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها .
- الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة .

---

[27] - ميخائيل ، اشرف حنا ، " **تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات** " ، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، القاهرة ، 2005 ، ص32 .

[28] - Private Sector Corporate Governance Trust , op cit ,p. 35 .

Õ القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة ، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة .

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 (OECD) 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 .

***وظائف لجنة المكافآت وواجباتها**

تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لذا فان Mintz حدد تلك الواجبات بما يأتي : [29]

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

لجنة التعيينات

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

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

[29] - Mintz, Steven M., " Improving Corporate Governance Systems : A Stakeholders Theory Approach " , 2003 , www.aaahq/Am2003/cpe/ethics/Forum , p.14

- 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 الشركة .

ب- **المراجعة الداخلية :** وتساهم في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات ، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات ، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات .حيث يقوم المراجعون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية ، العدالة ، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي.[30]

2. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة ، والضغوط 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 الآليات ما يأتي :

أ- **المراجعة الخارجية :** يساعد المراجعون الخارجيون الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها ، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام.[31] حيث يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية ، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات ، وليس مقبوليتها فقط . ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة ، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه ، يرى Abbot and Parker إن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية ، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة .[32]

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة . ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (Institute of Internal Auditiors (IIA على إن

---

30 - http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=22849

31 - http://auditorshassanmahmoud.blogspot.com/2011/12/blog-post_3325.html

32 - Abbott, L. G. and Parker, S., " Auditor Selection and Audit Committee Charecteristics " , Auditing : A Journal of Practes and Theory Vol. (19) , 2000,p.47

دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف Oversight ، التبصر Insight والحكمة Foresight . ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي . أما التبصر فانه يساعد متخذي القرارات ، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج . وأخيرا تحدد الحوكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة . ولانجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي ، وتدقيق الأداء ، والتحقق والخدمات الاستشارية .[33] وقد أكدت بعض المنظمات المهنية والهيئات التنظيمية على ضرورة اخذ وظيفة التدقيق الداخلي بنظر الاعتبار من المدقق الخارجي . فعلى سبيل المثال يتطلب معيار التدقيق SAS No. 65 الصادر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين من المدقق الخارجي أن يأخذ بعين الاعتبار وظيفة التدقيق الداخلي عند التخطيط لعملية التدقيق . أما معيار التدقيق SAS No.78 فقد عرف وظيفة التدقيق الداخلي كمصدر للمراقبة يجب على المدقق الخارجي أن يأخذه بنظر الاعتبار عند تقييمه لنظام الرقابة الداخلية في الشركة.

ب- **القوانين والتشريعات** :حيث بالطبع تؤثر علي آليات الحوكمة بما يمثل الرادع من الإنسياق نحو التلاعب والفساد .[34] و ذلك من خلال التأثير على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركان بشكل مباشر في عملية الحوكمة .و 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 الشركات المساهمة العامة ، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية ، والطلب من المدير التنفيذي (CEO) ومدير الشؤون المالية (CFO) الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية ، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة ، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة . كما أناط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزبائنها بلجنة التدقيق.[35]

---

[33] - The Institute of Internal Auditors (IIA) , " The Role of Auditing in Public Sector Governance " , 2006. www.thiia.org , p.3

[34] - http://auditorshassanmahmoud.blogspot.com/2011/12/blog-post_3325.html . op cit

[35] - http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=22849 . op cit

ت- **منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري :** ويؤكد كل من (Hess and Impavido) على أهمية منافسة سوق المنتجات أو الخدمات ، وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة) ، فإنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة ، وبالتالي تتعرض للإفلاس . إذن إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة ، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري Labor Market للإدارة العليا ، وهذا يعني إن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة ، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين وانه لا يمكن أن يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية . و بالتالي فان منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تعد أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات . [36]

ث- **آليات حوكمة خارجية أخرى :** هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره ، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة . ويذكر Cohen et al. إنها تتضمن المنظمين ، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية . فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات والدول ، من اجل محاربة الفساد المالي والإداري ، وتضغط منظمة التجارة العالمية (WOT) من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية ، وفي قطاع البنوك ، تمارس لجنة بازل ضغطا من اجل ممارسة الحوكمة فيها . [37]

[36] -http://auditorshassanmahmoud.blogspot.com/2011/12/blog-post_3325.html . op cit
[37] -http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=22849 . op cit

نتائـــــــــــج

لقد أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من تضارب المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المالكين، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح والآليات التي تعمل على حماية مصالح المالكين وبقية أصحاب المصالح ، وذلك بالحد من التلاعب المالي والإداري الذي يحصل في هذه الشركات من قبل الإدارات التنفيذية ، باعتبارها الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركة.

إن الفساد المالي والإداري هو ظاهرة خطيرة تواجهها المؤسسات و الشركات و يعد من أخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة بصفة عامة ، والشركات المملوكة للدولة بصفة خاصة ، و

الذي يترتب عليه تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها ، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء .

تعتبر آليات الحوكمة العوامل المساهمة في التطبيق السليم لنظام حوكمة الشركات ، و هي من أهم السبل التي تستخدم لمحاربة و مكافحة و مواجهة الفساد المالي و الإداري و ذلك من خلال التمسك بها و بقواعدها من قبل الشركات و الذي يؤدي إلى محاربة الفساد المالي و الإداري فيها و الذي يؤدي بدوره إلى زيادة كفاءة أدائها ، وبالتالي زيادة ثقة المستثمرين المحليين والأجانب بالشركات .

توصيـــــــــات

إن إدراكنا لخطورة ظاهرة الفساد المالي و الإداري وأهمية تفعيل دور الحوكمة في مكافحة تمادس وتزايد هذه الظاهرة .، فإنه من المفيد :

- ❖ تكثيف دراسات الباحثين في مجال تحليل أسباب الفساد المالي و الإداري ، و كيفية إرساء قواعد الحوكمة في الشركات.
- ❖ يتطلب تطبيق آليات الحوكمة نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ، وذلك من خلال وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني . وعليه يجب إنشاء مركز يتولى مهمة إعداد برامج إعلامية وتدريبية لترسيخ ثقافة الحوكمة .
- ❖ إصدرا القوانين الصارمة لمحاربه هذا الفساد و تعديل القوانين ذات القصور وتلك التي يمكن التلاعب بها .
- ❖ نشر الوعي الفكري والاقتصادي والاجتماعي والديني، وذلك لرفع المستوى الحضاري للمجتمع واعتبار محاربة الفساد المالي والإداري مهمة وطنية يشارك فيها الجميع، لأن المجتمع يساهم بشكل فعال في الحد من هذه الظاهرة.
- ❖ توفير فرص عمل للعاطلين عن العمل بما يؤمن دخل ثابت ومتوازن لكافة أبناء الشعب ، والعمل على تعزيز شبكة الحماية الاجتماعية والتامين الصحي ، وذلك لشعور المواطن بالأمان و الإبتعاد عن الغش والسرقة والفساد بشكل عام .
- ❖ إلتزام الشركات بمبادئ الشفافية والإفصاح .
- ❖ تفعيل آليات الحوكمة داخل الشركة لمكافحة الفساد المالي و الإداري من خلال :

- الدعوة لزيادة الوعي لدى مساهمي الشركات المساهمة بحقوقهم في حضور اجتماع الجمعيات العمومية بتنفيذ تعليمات هيئة سوق المال ومن ضمنها لائحة حوكمة الشركات.

- منح السلطة اللازمة لمجالس إدارة الشركات لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها من الإدارة العليا.

قائمـــة المراجـــع

المراجع باللغة العربية

1. الرحيلي ، عوض سلامة ، " **لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات –حالة السعودية** " ، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، القاهرة ، 2005 .
2. الوائلي و ياسر خالد بركات ، **الفساد الإداري مفهومه ومظاهره وأسبابه** ، مركز دراسات المستقبل ، 2005 ، www.mesr.net .
3. البنك الأهلي المصري، **أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات**. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003.
4. جميعان، ميخائيل ، **الانحراف الإداري – أسبابه وطرق علاجه**، القاهرة ، 1975 .
5. مؤيد علي الفضل ، **العلاقة بين الحاكمية المؤسسية و قيمة الشركة** –دراسة حالة الأردن ، مجلة آفاق اقتصادية ، العدد 112 ، المجلد 28 ، اتحاد غرف التجارة و الصناعة في دولة الإمارات العربية المتحدة ، 2007 .
6. محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2006 .
7. فؤاد شاكر، **الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية**، ورقة عمل منشورة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 " الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية ".
8. مايو عبد الله و حاو حدو رضا ، **تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات و المنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية** ، ورقة عمل منشورة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات و آفاق ، عنابة .
9. ميخائيل ، اشرف حنا ، " **تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات** " ، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، القاهرة ، 2005 .

10.فارس رشيد البياني ، **الفساد المالي و الإداري في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية** ، دار أبله للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 .

المراجع باللغة الأجنبية

11. Alamgir, M. (2007). *Corporate Governance: A Risk Perspective,* paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.
12. Abbott, L. G. and Parker, S., " Auditor Selection and Audit Committee Charecteristics " , Auditing : A Journal of Practes and Theory Vol. (19) , 2000.
13. Eisenhardt ,M.K.," **Agency Theory: An Assessment and Review**", Academy of Management Review, Vol. (14),No. (1) , 1989 .
14. OECD, *OECD Principles of Corporate Governance*, 2004.
15. Fawzy, S. (April 2003). Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies , pp 3-4
16. Mintz, Steven M., " Improving Corporate Governance Systems : A Stakeholders Theory Approach " , 2003 , www.aaahq/Am2003/cpe/ethics/Forum .
17. Hess , David and Impavido, Gregorio, " Governance of Public Pension Funds , Lessons from Corporate Governance and International Evidence " , 2003. www.Econ.worldbank.org.
18. The Institute of Internal Auditors (IIA) , " The Role of Auditing in Public Sector Governance " , 2006. www.thiia.org .
19. Robert, John, " Agency Theory , Ethics and Corporate Governance " , presented at the Corporate Governance and ethics Conference, Mac Quarie, Graduate School Management –Sydney, Australia, June 28-30, 2004.
20. Private Sector Corporate Trust , " Good Corporate Governance in State-Owned Corporations –Final Draft Guidelines " 2002 .
21. Smith Report, Financial Reporting Council (FRC) , " Audit Committee-Combined Code Guidance " , Smith Report , London , 2003.

المواقع الإلكترونية

22. http://mahmoudtolba.blogspot.com/2012/02/blog-post_3206.html
23. http://www.iraker.dk/index.php?option=com_content&task=view&id=11754&Itemid=1
24. http://www.qatarshares.com/vb/showthread.php?t=494612
25. http://main.omandaily.om/node/72349
26. -http://ecoaffairs.maktoobblog.com/29/
27. - http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=22849
28. - http://auditorshassanmahmoud.blogspot.com/2011/12/blog-post_3325.html
29. http://www.hrdiscussion.com/hr9597.html
30. http://www.igmoys.gov.iq/ArticleShow.aspx?ID=142

ملخص

لقد كانت الحوكمة و آلياتها ثمرة الدراسات و الأبحاث التي قام بها الكثير من الباحثين و الاقتصاديين و التي جاءت لتصد المشاكل المالية و الإقتصادية التي واجهها العالم في العديد من المرات، و قد أكدت و أجمعت العديد منها على أن الحوكمة و آلياتها هي أكثر وسيلة تستخدم لمكافحة و مواجهة ظاهرة الفساد المالي و الإداري و الذي يعد ظاهرة عالمية سريعة الانتشار و التوزيع سواءعبر الحدود المحلية أو الدولية لذا يقتضي مواجهته بأساليب فنية متطورة و فعالة .