

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستير في

الشعبة: علوم التسيير، التخصص: حكمة المنظمات.

بعنوان:

أثر حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي

والإداري في المؤسسة الاقتصادية

—دراسة ميدانية حول المؤسسة الاقتصادية العمومية بولاية سعيدة—

من إعداد الطالبين:

- ميرك الطيب
- عتيق توفيق

تحت إشراف:

- أ.د. يزيد قادة

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: بومدين محمد أمين (رئيساً)

الأستاذة: شيخي عائشة (ممتحناً)

الأستاذ: د. يزيد قادة (مشرفاً)

السنة الجامعية: (2016/2015)

- شكر وتقدير -

عرفاناً لكل من ساهم في إخراج هذا العمل، نتقدم بجزيل الشكر الامتنان لكل من الأساتذة والإطارات التالية أسمائهم:

- الأستاذ المشرف: د. يزيد قادة، الأستاذ بجامعة سعيدة؛
- الأستاذ: د. صوار يوسف، الأستاذ بجامعة سعيدة؛
- السيد: زيرق عبد اللطيف، إطار في المركز المحلي للسجل التجاري بسعيدة؛
- إطارات وعمال المؤسسات المستجوبة.

- إهداء -

ميرك الطيب

أهدي هذا العمل إلى:

- الوالدين العزيزين؛
 - رفيقة دربي زوجتي الغالية؛
 - أبنائي الأعزاء: إسحاق عبد الودود - عمر الفاروق - خديجة نور الهدى؛
 - كافة الأهل والأحبة لاسيما من يحمل لقب ميرك؛
 - جميع أساتذة قسم علوم التسيير تخصص حكامه المنظمات وعلى رأسهم الأستاذ المؤطر:
- د. يزيد قادة؛

- كافة عمال المديرية الجهوية للشغيل بسعيدة؛
- كل زملائي طلبة الماستر تخصص حكامه المنظمات دفعة 2016/2014؛
- كل من ساعد في إنجاز هذا العمل سواء كان من قريبا أو من بعيدا؛

كل الأصدقاء.

- إهداء -

عتيق توفيق

أهدي هذا العمل إلى:

- الوالدين الكريمين؛
- زوجتي الغالية؛
- ابنتي وقرّة عيني توكل؛
- كل من يحمل لقب: عتيق، هلالي، بشير رحو وصغير؛
- جميع أساتذة قسم علوم التسيير تخصص حكامه المنظمات وعلى رأسهم الأستاذ: د. يزيد قادة؛
- السيد خرصي الطاهر والسيدة: دريسي كريمة، اللذين كان لدمهما بالغ الأثر في إتمام المسار الدراسي؛
- كل موظفي المديرية الجهوية للتجارة بسعيدة والمديريات والولاية التابعة لها؛
- كل زملائي طلبة الماستر تخصص حكامه المنظمات دفعة 2016/2014؛
- كل الأصدقاء.

المحتويات:

IX	الملخص الدراسة:
12	المقدمة:
12	مشكلة الدراسة:
13	أهداف الدراسة:
13	أهمية الدراسة:
14	فرضيات الدراسة:
14	منهجية الدراسة:
14	حدود الدراسة:
15	خطة الدراسة:
17	الفصل الأول: حوكمة الشركات
17	المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات:
17	المطلب الأول: نشأة الحوكمة الشركات
18	المطلب الثاني: أهم تعاريف حوكمة الشركات
20	المبحث الثاني: مبادئ حوكمة الشركات:
20	المطلب الأول: المبدأ الأول: وضع أسس لإطار فعال لحوكمة الشركات
21	المطلب الثاني: المبدأ الثاني: حقوق المساهمين، المعاملة المتساوية لهم ووظائف الملاك الرئيسيين
23	المطلب الثالث: المبدأ الثالث: المستثمرون المؤسسيون، أسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء
24	المطلب الرابع: المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات
24	المطلب الخامس: المبدأ الخامس: الشفافية والإفصاح
25	المطلب السادس: المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة
27	المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات
27	المطلب الأول: حوافز المديرين
28	المطلب الثاني: المحاسبون والمراجعون (مكافحة الغش المالي)
28	المطلب الثالث: مجلس الإدارة ولجانه

29	المطلب الرابع: بنوك الاستثمار ومحللو الأوراق المالية
29	المطلب الخامس: الدائنون ووكالات تقييم الائتمان
30	المطلب السادس: كبار الملاك، المساهمون المؤسسيون ونشطاء المساهمين
30	المطلب السابع: إعادة التنظيم المؤسسي (مدخل الدمج والضم)
30	المطلب الثامن: لجنة الأوراق المالية والبورصة
31	ملخص الفصل:
34	الفصل الثاني: الفساد المالي والإداري في المؤسسة
34	المبحث الأول: مفهوم الفساد
34	المطلب الأول: تعريف الفساد
35	المطلب الثاني: أنواع الفساد
35	الفرع الأول: الفساد الإداري
36	الفرع الثاني: الفساد المالي
37	المطلب الثالث: الفساد في القطاع الخاص
38	المبحث الثاني: مظاهر الفساد في المؤسسات الاقتصادية
40	المبحث الثالث: أسباب الفساد في المؤسسات الاقتصادية
41	المبحث الرابع: مضار وتكلفة الفساد على المؤسسة الاقتصادية
43	المبحث الخامس: أساليب التغلب على الفساد
48	ملخص الفصل:
50	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي
50	المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية:
50	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
51	المطلب الثاني: أداة الدراسة
51	المطلب الثالث: كيفية إجراء الاستبيان
52	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الاستبيان)
52	المبحث الثاني: نتائج الدراسة

52	المطلب الأول: حوكمة الشركات
52	1. حجم مجلس الإدارة:
53	2. تركيبة مجلس الإدارة:
54	3. التدقيق:
56	4. المكافآت:
57	المطلب الثاني: الفساد المالي والإداري
57	1. الشفافية:
58	2. احتكار القرار:
59	3. المساءلة:
60	4. عناصر أخرى عن الفساد:
61	المطلب الثالث: العلاقة بين الحوكمة والفساد المالي والإداري
63	ملخص الفصل:
66	الخاتمة:
70	المراجع والمصادر:
74	الملحق: الاستبيان

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	تعريف حوكمة الشركات	01
36	أوجه التشابه والاختلاف بين الفساد المالي والفساد الإداري	02
50	مجتمع وعينة الدراسة	03
51	محتويات الاستبيان	04
52	اختبار ألفا كرونباخ	05
54	تركيبة مجلس الإدارة للمؤسسات المعنية بالدراسة	06
61	العلاقة بين الحوكمة والفساد المالي والإداري	07

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
53	عدد أعضاء مجلس الإدارة للمؤسسات المعنية بالدراسة	01
55	مدى تواجد معايير جودة التدقيق	02
55	مقارنة جودة التدقيق بين المؤسسات المدروسة	03
56	أطر المكافآت	04
57	توافر معايير الشفافية	05
58	نسبة الشفافية ضمن كل مؤسسة	06
59	عناصر المساءلة	07
60	عناصر أخرى عن الفساد	08
62	العلاقة بين الحوكمة والفساد المالي والإداري	09

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
74	الاستبيان	01

الملخص الدراسة:

" أثر حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسة الاقتصادية "

-دراسة ميدانية حول المؤسسة الاقتصادية العمومية بولاية سعيدة-

إعداد الطالبين:

مبرك الطيب وعتيق توفيق

تحت إشراف:

أ. يزيد قادة

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر حوكمة الشركات على درجة تواجد علامات الفساد المالي والإداري في مؤسسات المساهمة العامة العمومية على مستوى تراب ولاية سعيدة.

ولكي تحقق الدراسة أهدافها وفق المنهجية العلمية، تم التوطئة للبحث عبر تبين أبرز المفاهيم النظرية الخاصة بحوكمة الشركات وكذا الفساد المالي والإداري ضمن المؤسسات الاقتصادية. واستكمال ذلك بجمع ومعالجة وتحليل استبيانات حول عشر (10) شركات مساهمة عامة ضمن ولاية سعيدة، عبر البحث في توافر آليات الحوكمة فيها ودراسة أعراض الفساد وأسبابه ضمنها.

وعليه، فقد توصل البحث إلى ملاحظة العلاقة العكسية بين تطبيق حوكمة الشركات والفساد المالي والإداري.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الفساد المالي والإداري، شركات المساهمة العامة.

ABSTRACT

This study aims to demonstrate the impact of corporate governance on the degree of financial and administrative corruption in general public shareholding institutions in the state of Saida/Algeria.

In order to achieve the objectives of the study in accordance with scientific methodology, we paved the study through most prominent corporate governance theoretical concepts as well as the financial and administrative corruption within corporation and collect, treat and analyze ten (10) questionnaires about public stock companies within Saida state, via search in the availability of their governance mechanisms and study the symptoms and causes of corruption within it.

Accordingly, the search has come to note the negative relationship between the application of corporate governance and financial and administrative corruption.

Key words: corporate governance, financial and administrative corruption, public shareholding companies.

الإطار العام للدارسة

المقدمة:

إن المتتبع لواقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يلاحظ أنها في دوامة متكررة من التعثر، والاختلالات المزمنة وعدم القدرة على الانطلاق نحو المردودية والكفاءة الاقتصادية، وهذا رغم العديد من محاولات الإصلاح منذ سنوات الثمانينات.

في الحقيقة، إن مشاكل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية متعددة، معقدة ومتراكمة، والحلول المقترحة لهذه المشاكل متعددة أيضا. والحقيقة الأخرى هي أن حلول هذه المشاكل يجب أن يسهم في حلها جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، من ملاك (الدولة بالخصوص)، عمال (عبر ممثليهم)، مقرضين، عملاء وعلماء وخبراء مجالات عمل المؤسسة، بالإضافة إلى المجتمع عموماً (مثلاً بقواه التمثيلية: جمعيات المجتمع المدني، البرلمانين والأحزاب السياسية).

إن كل ما ذكر من أطراف بحاجة إلى آلية لتجمعهم وتنسق بين قراراتهم، استراتيجياتهم ومقترحاتهم، وهذه الآلية ما هي إلا المصطلح السحري: **حوكمة الشركات**.

في الواقع، فإن العديد من الكتاب درسوا مختلف جوانب تأثير حوكمة الشركات على المؤسسات (مثل: أداءها، فعاليتها، درجة الإفصاح فيها، جودة عملياتها ومنتجاتها)، وفي نفس السياق يأتي بحثنا هذا عن أثر حوكمة الشركات على إمكانية تعاطي الممارسات الإدارية والمالية الفاسدة ضمن حدود المؤسسة الاقتصادية، وذلك بهدف تقدير مدى مساهمة حوكمة الشركات في الحد منها.

مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في معرفة حقيقة تأثير حوكمة الشركات على درجة الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية، وذلك انطلاقاً من الإشكاليات الفرعية التالية:

- 1- مدى تأثير حوكمة الشركات على درجة احتكار القرار في المؤسسة ؟
- 2- مدى تأثير حوكمة الشركات على درجة الشفافية والإفصاح بالمؤسسة ؟
- 3- درجة تأثير حوكمة الشركات على تواجد المساءلة في المؤسسة ؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية حوكمة الشركات وتأثيرها على حجم وتواجد الفساد المالي والإداري ضمن المؤسسة الاقتصادية من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 1- البحث في مدى وجود آليات للحكومة في المؤسسات الجزائرية؛
- 2- بلورة نموذج لقياس درجة الحوكمة في المؤسسات الجزائرية (الحالي والمستقبلي)؛
- 3- قياس درجة إمكانية تعاطي الفساد المالي والإداري في المؤسسات الجزائرية؛
- 4- تطوير استبيان لقياس إمكانية تعاطي الفساد مكيف مع واقع وحالة المؤسسات الجزائرية؛
- 5- محاولة دراسة وتبيين مدى وجود أسس وأطر قانونية لتحقيق أهداف الحوكمة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في تناولها مواضيع هي حديث الساعة، فلقد أضحت حوكمة الشركات ومكافحة الفساد على كل مستوياته الشغل الشاغل للمنظمات الدولية، من قبيل الأمم المتحدة، البنك والصندوق الدوليين وغيرها من المنظمات، بالإضافة إلى مختلف دول العالم وكبريات الشركات والأسواق المالية الدولية، والعديد من الباحثين والأكاديميين.

كما تعتبر مشاكل الفساد المالي والإداري وترشيد القرارات الإدارية لصالح مختلف الجهات المرتبطة بالمؤسسة من المشاكل المزمّنة والمستعصية على الحل، رغم ما أثير حولها من نقاشات منذ بداية مسيرة الإصلاحات الموجهة للمؤسسة الاقتصادية، وهذا ما يدفع للمحاولة في الإسهام في هذا الكم الكبير من الأفكار.

أيضا، وبالرغم من الكم الكبير من المقالات والبحوث الموجهة لدراسة الفساد المالي والإداري، إلا أنها بالمجمل كانت موجهة نحو الفساد المتعلق بالإدارة العامة دون المؤسسات الاقتصادية، لذا فإن هذه الدراسة تأتي لمحاولة سد هذا النقص.

فرضيات الدراسة:

تتمحور الفرضية الرئيسية للدراسة حول الزعم بوجود علاقة عكسية بين تطبيق حوكمة الشركات وتفشي ظاهرة الفساد في المؤسسة الاقتصادية. أي أن تطبيق حوكمة الشركات يؤدي إلى انخفاض الممارسات الفاسدة ضمن المؤسسة الاقتصادية.

منهجية الدراسة:

بغرض تحقيق هدف الدراسة تم إتباع المناهج التالية:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** من خلال الدراسة النظرية لمفهوم حوكمة الشركات والفساد المالي والإداري داخل المؤسسات الاقتصادية.
- **المنهج الاستقرائي:** من خلال دراسة ميدانية عن مدى تطبيق حوكمة الشركات على مستوى شركات المساهمة العمومية والمتواجدة على تراب ولاية سعيدة، واستقراء تضمنها لعلامات الفساد المالي والإداري.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في ما يلي:

- 1- المؤسسات الاقتصادية، بالتحديد شركات المساهمة العمومية، والمتواجدة على مستوى تراب ولاية سعيدة؛
- 2- من حيث الحوكمة سيتم التركيز على الآلية الرئيسة وربما الوحيدة الممكنة توافرها على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ألا وهي: مجلس الإدارة؛
- 3- دراسة الفساد المالي والإداري ضمن حدود المؤسسة الاقتصادية.

خطة الدراسة:

محاولةً منا لإرساء منطق مناسب ارتأينا أن نتبنى الترتيب التالي لمعالجة مشكلة الدراسة، وهو: عرض المشكلة وحلها نظرياً، ومحاولة التحقق من جدوى الحل عملياً عبر دراسة ميدانية. وعليه، سيتبع البحث الترتيب التالي:

1- الإطار العام للدراسة:

يتضمن هذا الفصل التمهيد بتقديم فكرة شمولية عن الدراسة وأهدافها وأهميتها وأسئلتها وعناصرها وفرضياتها المختلفة.

2- الإطار النظري:

الفصل الأول: حوكمة الشركات، يقدم هذا الفصل الحوكمة كحل لمشكلة الفساد المالي والإداري في المؤسسة، مفصلاً في طبياته وجهات النظر حول تعريف الحوكمة، إضافة إلى مبادئها وآلياتها.

الفصل الثاني: الفساد المالي والإداري في المؤسسة، ويحتوي على أهم المفاهيم المتعلقة بالفساد المالي والإداري ضمن المؤسسة الاقتصادية، وهذا من حيث المفهوم، الأسباب، الآثار والحلول.

3- الجانب التطبيقي:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على مستوى المؤسسات الاقتصادية ضمن تراب ولاية سعيدة.

الصعوبات:

اعترض الدراسة عدد من الصعوبات، تمثلت فيما يلي:

1. قلت المصادر والمراجع المتعلقة بالموضوع؛
2. انعدام الدراسات التي تناولت الموضوع الفساد المالي والإداري على مستوى المؤسسات الاقتصادية على الرغم من كثرة الكتابات الفاسد في الإدارات العامة.

الفصل الأول:

حوكمة الشركات

الفصل الأول: حوكمة الشركات

تمهيد:

يتصدر مفهوم حوكمة الشركات العديد من النقاشات العلمية، السياسة والثقافية باعتباره أداة لحل مشاكل إدارة المؤسسات المعاصرة، إلا أن هذا المفهوم أخذ معاني عديدة، وذلك باعتبار الجهات التي حاولت تعريفه والإسهام فيه، بالإضافة إلى مختلف البيئات والمشاكل التي وجه لها هذا المصطلح.

ويحاول هذا الفصل تقديم تصور عام عن مفهوم حوكمة الشركات، بالإضافة مبادئه والآليات المساعدة على تحقيق أهدافه.

المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات:

برز موضوع حوكمة الشركات كأحد أهم مواضيع إدارة الأعمال التي أثارت جدلاً واسعاً، في السنوات الأخيرة، على مستوى إدارة الأعمال، السياسة والجانب الأكاديمي. ونبع ذلك بشكل رئيسي من خلال تعدد المتدخلين (المساهمين، المديرين، الموظفين، البنوك، الموردين، العملاء، السلطات العامة،...)، تنوع المواضيع (المعلومات، تعويضات التنفيذيين، الاستثمار، مساهمة الموظفين في رأس المال، نشاط صناديق التقاعد ومساهمي الأقلية،...)، وأكاديمياً من خلال تنوع التخصصات (المالية، المحاسبة، قانون الأعمال، الاقتصاد، إدارة الموارد البشرية، علم الاجتماع، التصميم التنظيمي،...). فمن هذا المنطلق ليس من المستغرب أن تحوي الكتابات الكثيرة عن الموضوع تعاريف ومقاربات مختلفة عن حوكمة الشركات¹.

وقصد فهم مصطلح حوكمة الشركات، فقد تم التطرق في ما يلي إلى نشأة المفهوم وأهم تعاريفه.

المطلب الأول: نشأة الحوكمة الشركات

" ظهر مفهوم حوكمة الشركات Corporate Governance بقوة حديثاً عام 1997، عقب انفجار الأزمة المالية الآسيوية وظهور أزمة الثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم النشاط بين منشآت الأعمال. ونتيجة لذلك ظهر نظام حوكمة الشركات من خلال حرص عدد من المؤسسات الدولية التي تناولت تلك الأحداث بالدراسة والتحليل، وعلى رأس تلك المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD فأصدرت عام 1999 " مبادئ حوكمة الشركات " والتي تهدف لمساعدة كل من

¹ Eustache EBONDO WA MANDZILA, **LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE Une approche par l'audit et le contrôle interne**, L'Harmattan, France, Décembre 2014, P 13.

الدول المشتركة والدول غير المشتركة بالمنظمة لتطوير الإطار القانوني والمؤسسي لتطبيق حوكمة الشركات، لدعم إدارة الشركات في المحافظة على كفاءة واستقرار أسواق المال. ومن خلال النظر في الأدبيات الاقتصادية والقانونية، وفي ضوء ما تم استعراضه لحوكمة الشركات نجد أنها امتداد لبعض النظريات الاقتصادية والقانونية. كما يمكن وصف حوكمة الشركات على أنها نتاج لضغوط واتجاهات أسواق المال لتقويم سلبيات التجارة الحرة وبعض الممارسات غير المسؤولة في الأسواق التجارية².

المطلب الثاني: أهم تعريفات حوكمة الشركات

لقد قُدمت العديد من التعاريف لحوكمة الشركات في السنوات الأخيرة نظرا لشمولية هذا المفهوم وارتباطه بالعديد من المجالات من جهة واختلاف الاتجاهات الثقافية والخلفيات الفكرية للمهتمين به من جهة أخرى، وعليه، من المفيد تصنيف التعاريف المذكورة في شكل محاور، يركز كل منها على جانب من الجوانب التي تغطيها حوكمة الشركات، وكما يلي:

- **المحور الأول:** توجيه أداء الشركات ورقابته، والذي يركز على ارتباط حوكمة الشركات بقضايا الشركات المتمثلة بتوجيه ورقابة الأداء.
- **المحور الثاني:** تحديد الأطراف ذات الصلة بحوكمة الشركات وتوضيح الواجبات والمسؤوليات والسلطات الممنوحة لهم وفقا لمفاهيم محددة، والذي يركز على الأطراف ذات الصلة بحوكمة الشركات، ويسلط الضوء على بعض المفاهيم التي تستند إليها.
- **المحور الثالث:** أهداف حوكمة الشركات وأهميتها لحملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين، والذي يركز على أهداف حوكمة الشركات وأهميتها كمصدر قيمة لحملة الأسهم ضمن النطاق المحدود لها، ومصدر قيمة لأصحاب المصلحة الآخرين ضمن النطاق الأوسع للحوكمة.

هذا، ويوضح الجدول التالي أهم المضامين ذات الصلة بالتعاريف الواردة بشأن حوكمة الشركات، وبحسب المحاور الثلاثة التي تم الإشارة إليها.

² د. أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012، ص 92.

الجدول رقم 01: تعاريف حوكمة الشركات

المحاور	اسم الجهة، الكاتب أو الباحث	السنة	مضمون التعريف
المحور الأول: توجيه أداء الشركات ورقابتها.	Donaldson	1990	الإطار الذي يتم بوساطته رقابة أداء المدراء.
	لجنة Cadbury	1992	النظام الذي يتم بوساطته توجيه ورقابة أداء الشركات.
	Monks & Minow	1995	مجموعة من العلاقات التي تربط بين المشتركين في تحديد توجه وأداء الشركات.
	لجنة Cardon	1998	مجموعة من القواعد ذات القابلية على التطبيق في مجال توجيه ورقابة أداء الشركات.
المحور الثاني: تحديد الأطراف ذات الصلة بحوكمة الشركات، وتوضيح الواجبات والمسؤوليات والسلطات الممنوحة لهم وفقا لمفاهيم محددة.	لجنة Predo	1999	نتاج للمعايير والتعاملات ونماذج السلوك المطور بوساطة النظامين القانوني والاقتصادي.
	لجنة Peters	1997	قانون لإدارة وتوجيه أولئك المرتبطين مع الشركة، وهو يشمل مجموعة من القواعد اللازمة للإدارة والإشراف المناسبين، وتقسيم الواجبات والمسؤوليات والسلطات المؤثرة في التوازن المطلوب لنفوذ كافة أصحاب المصلحة.
	Tricker	1997	مجموعة من القضايا التي تواجه مجلس الإدارة، بما فيها التفاعل مع الإدارة العليا في الشركة، والعلاقات مع حملة الأسهم فيها والجهات الأخرى المهتمة.
	تقرير Millstein	1998	إطار من العلاقات والمسؤوليات المتناظرة بين المجموعة الأساسية المكونة من حملة الأسهم وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والمصمم أساسا من أجل تعزيز الأداء التنافسي المطلوب لتحقيق الأهداف الأساسية في الشركة.
	Armstrong	بدون سنة نشر	شيء ما يتعلق بالقيادة من أجل الكفاءة والأمانة والاستقامة وتحمل المسؤولية، تلك القيادة يجب أن تكون شفافة وقابلة للمساءلة.
المحور الثالث: أهداف حوكمة الشركات وأهميتها لحملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين.	Demb & Neubaner	1992	العملية التي يمكن من خلالها أن تستجيب الشركات لحقوق ورغبات أصحاب المصلحة.
	Shleifer & Vishny	1997	الطرق التي يمكن من خلالها تجهيز الأموال في الشركات ضمان حقوقهم فيها، مع حصولهم على عائد من استثمار أموالهم هناك.
	Fredman	2003	إدارة أعمال الشركات طبقا لرغبات حملة الأسهم، بمعنى تحقيق العوائد الجزئية لهم وتعظيم القيمة.
	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)	2004	مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم فيها وكذلك أصحاب المصلحة الآخرين، وتقدم الحوكمة أيضا إطارا يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ووسائل الوصول إليها ورقابة الأداء.

المصدر: د. بشرى نجم عبدالله المشهداني، أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي

والمحاسبي، بحث منشور ضمن الموقع الرسمي لهيئة النزاهة العراقية، دون تاريخ،

http://www.nazaha.iq/body.asp?field=news_arabic&id=470

المبحث الثاني: مبادئ حوكمة الشركات:

تعد مبادئ حوكمة الشركات مجموعة من التوجيهات والقواعد في مختلف جوانب العلاقات والسلوكيات بين الأطراف المرتبطة بالشركة، والتي من شأن إتباعها تحقيق غايات وأهداف الحوكمة، والمتمثلة في جلب النفع للجميع في آنٍ واحد وتحقيق استدامة الأعمال على المدى الطويل.

لقد قدمت العديد من الدول والهيئات مبادئ حوكمة، تتراوح بين الخصوصية التي تميز مناخ الأعمال في هذه الدول أو الخصوصية في القطاعات التي وجهت لها هذه المبادئ.

ونجد من بين الهيئات التي حاولت تقديم مبادئ دولية ومعيارية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، وذلك سنة 1999، لتحديثها سنة 2004، وتحديثها مرة ثانية بمناسبة انعقاد قمة العشرين G20، بتركيا، سنة 2015، في تقرير وجهته إلى وزراء المالية ومحافظي البنوك المركزية لهذه الدول.

تحتوي مبادئ المنظمة على ستة (06) مبادئ، وقد ترجمنا مختصر هذه المبادئ - في غياب نسخة رسمية بالغة العربية - عن النسختين الرسميتين؛ الإنجليزية والفرنسية؛ على النحو التالي:³

المطلب الأول: المبدأ الأول: وضع أسس لإطار فعال لحوكمة الشركات

يجب على إطار حوكمة الشركات تشجيع شفافية وعدالة الأسواق، والتخصيص الكفاء للموارد. كما يجب على هذا الإطار أن يكون متسقا مع قواعد القانون ويدعم الهيئات المكلفة بالرقابة وتطبيق القوانين.

- أ- يجب بلورة إطار حوكمة الشركات بالأخذ في الاعتبار آثاره على الأداء الاقتصادي العام، سلامة الأسواق والحوافز التي يمكن أن يخلقها للمشاركين فيها، بالإضافة إلى تعزيز شفافتها وفعاليتها؛
- ب- يجب على المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر على ممارسات حوكمة الشركات أن تكون متسقة مع القانون ومعايير الشفافية وقابلة للتنفيذ.
- ت- يجب أن يكون تقسيم المسؤوليات بين السلطات المختلفة واضحا بجلاء ومصمماً لخدمة المصلحة العامة؛
- ث- يجب أن يدعم تنظيم سوق الأوراق المالية حوكمة الشركات؛

³ OECD, G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors, Turkey, September 2015.

- ج- يجب أن يكون لدى السلطات الإشرافية، التنظيمية والتنفيذية السلطة، النزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة مهنية وموضوعية. علاوة على ذلك، ينبغي أن تكون قراراتها في التوقيت المناسب وبالشفافية والوضوح التامين؛
- ح- ينبغي تعزيز التعاون بين الدول، بما في ذلك تبادل المعلومات من خلال ترتيبات ثنائية أو متعددة الأطراف.

المطلب الثاني: المبدأ الثاني: حقوق المساهمين، المعاملة المتساوية لهم ووظائف الملاك الرئيسيين

يجب على إطار حوكمة الشركات حماية وتسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم وضمن المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما في ذلك مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب. كما يجب أن يكون لجميع المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي عن انتهاك حقوقهم.

- أ- ينبغي أن تتضمن حقوق الأساسية للمساهمين الحق في: (1) وسائل آمنة لتسجيل الملكية؛ (2) نقل أو تحويل الأسهم؛ (3) الحصول على معلومات ملائمة ومعبرة عن وضع الشركة في الوقت المناسب وبشكل المنتظم؛ (4) المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين؛ (5) انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة؛ و(6) حصة في أرباح الشركة.
- ب- ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في الحصول على المعلومات الكافية، المشاركة والمصادقة على القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة مثل: (1) تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس أو ما يماثلها من المستندات التي تحكم الشركة؛ (2) الترخيص بإصدار أسهم إضافية؛ و(3) العمليات الاستثنائية، بما في ذلك تحويل كل أو أغلب الأصول، بما يؤدي في الواقع إلى بيع الشركة.
- ت- ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعلية والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وينبغي أن يحاطوا علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت، وهي كالتالي:
- 1- ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ، مكان، جدول الأعمال والقرارات الواجب أخذها خلال اجتماع الجمعية العامة؛
- 2- يجب أن تسمح عمليات وإجراءات عقد اجتماعات الجمعية العامة بالمعاملة المتساوية لجميع المساهمين. كما يجب أن لا تجعل إجراءات الشركة من الصعب أو المكلف على المساهمين الإدلاء بأصواتهم،

3- يجب أن تتاح الفرصة للمساهمين - بشكل معقول - لطرح الأسئلة على مجلس الإدارة، بما في ذلك المسائل المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، إضافة بنود على جدول أعمال الاجتماعات الجمعية العامة واقتراح حلول وقرارات؛

4- يجب تسهيل مشاركة المساهمين الفعالة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بحوكمة الشركات، مثل ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي أن يكون المساهمين قادرين على إبداء وجهات نظرهم، بما في ذلك من خلال التصويت في اجتماعات المساهمين، على مكافأة أعضاء مجلس الإدارة و/أو كبار المسؤولين التنفيذيين. كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة، المديرين والعاملين كجزء من المكافآت لموافقة المساهمين؛

5- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصياً أم غيابياً مع إعطاء نفس الأثر للأصوات أياً كانت طريقة التصويت؛

6- ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.

ث- ينبغي السماح للمساهمين بما فيهم المستثمرين المؤسسيين أن يتشاوروا مع بعضهم بعضاً فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين وفقاً للتعريف الوارد في المبادئ، مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال؛

ج- يجب أن يتم معاملة كافة المساهمات من نفس النوع أو السلسلة بشكل متساوٍ، كما يتعين الإفصاح عن هياكل الملكية أو الترتيبات التي تجعل من بعض المساهمين يحصلون على تأثير أو رقابة لا تتناسب وحجم مساهمتهم،

1- يجب أن تحمل كل السلاسل المتعلقة بطبقة معينة من الأسهم نفس الحقوق. كما ينبغي أن يتمكن كل المساهمين من الحصول على المعلومات الخاصة بالحقوق المتعلقة بكافة السلاسل والطبقات من الأسهم قبل شرائها، وأي تغيير في الحقوق الاقتصادية أو التصويتية يجب أن تكون محل موافقة من طرف طبقات المساهمين المتضررين؛

2- ينبغي أن يكون الإفصاح عن هياكل الملكية وإجراءات الرقابة إجبارياً.

ح- يتعين الموافقة على المعاملات مع الأطراف المرتبطة، وأن تتم وفق طرق تضمن الإدارة المناسبة لتعارض المصالح وحماية الشركة والمساهمين؛

1- ينبغي الأخذ في الحسبان تعارض المصالح الناتج عن المعاملات المنجزة مع الأطراف المرتبطة؛

2- على أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين أن يعلموا المجلس بكل مصلحة ذات معنى من الممكن أن تتضمنها عملية أو صفقة مباشرة، غير مباشرة أو لمصلحة طرف ثالث، والتي يحتمل أن تؤثر على الشركة بشكل مباشر.

خ- ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها أصحاب النسب الحاكمة أو التي تتم لمصلحتهم، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة لإصلاح الضرر. كما يجب منع الأعمال التعسفية.

د- يجب أن يسمح لأسواق مراقبة الشركات أن تعمل بصفة فعالة وشفافة؛

1- ينبغي أن يتم بوضوح الإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات وبيع حصص جوهرية من أصول الشركة حتى يمكن للمستثمرين أن يفهموا حقوقهم وكيفية الطعن على هذه العمليات. كما يجب أن تتم العمليات بأسعار شفافة وفي ظل شروط عادلة تحمي حقوق كافة المساهمين وفقا لطبقاتهم؛

2- ينبغي عدم استخدام الوسائل المضادة للاستيلاء لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة.

المطلب الثالث: المبدأ الثالث: المستثمرون المؤسسيون، أسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء

يجب على إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحوافز السليمة على طول سلسلة الاستثمار، وأن يسعى لتعمل أسواق الأسهم بطريقة تدعم الحوكمة الجيدة للشركات.

أ- على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة ائتمانية أن ينشروا سياساتهم المتعلقة بحوكمة الشركات والتصويت، والتي يطبقونها ضمن الشركات التي يستثمرون فيها، بما في ذلك الإجراءات التي يضعونها لاتخاذ القرارات المتعلقة بحقوقهم التصويتية؛

ب- يجب أن يجرى التصويت الوكلاء متماشيا وتوجيهات المالك الفعلي للأسهم؛

ت- على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة ائتمانية أن يفصحوا عن كيفية إدارة التعارض الجوهري في المصالح التي قد تؤثر على ممارسة حقوق الملكية الأساسية المتعلقة استثماراتهم؛

ث- يتعين على إطار حوكمة الشركات أن يفرض الإفصاح وتقليل تعارض المصالح التي تمس سلامة التحليل والمشورة، وهذا على كل الوكلاء المستشارين، المحللين، الوسطاء، وكالات التصنيف وغيرها من الهيئات التي توفر التحليل والمشورة المتعلقة بقرارات المساهمين؛

ج- يجب منع التداول الداخلي والتلاعب بالأسواق، وتعزيز القواعد المطبقة في هذا الإطار؛

ح- يتعين على الشركات المسجلة في بلد غير بلد تأسيسها أن تحدد القوانين والقواعد المتعلقة بحوكمة الشركات بشكل واضح. وفي حالة الإدراج المزدوج يجب أن تكون معايير وإجراءات التعرف على متطلبات التسجيل في جهة الأولية للإصدار شفافة وموثقة؛

خ- على أسواق المال أن تعمل على إظهار الأسعار العادلة والفعالة من أجل المساهمة في الترويج لحوكمة شركات مؤثرة.

المطلب الرابع: المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

ينبغي أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون أو التي تنشأ من خلال الاتفاقات المتبادلة، وأن يشجع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، فرص العمل واستدامة المشاريع السليمة مالياً، من خلال:

- أ- احترام حقوق أصحاب المصالح التي تنشئ بموجب القانون أو الاتفاقات المتبادلة؛
- ب- عندما يكفل القانون حماية مصلحة أصحاب المصالح، ينبغي أن تكون لهم فرصة الحصول على تعويض حقيقي لانتهاك حقوقهم؛
- ت- ينبغي السماح بتطوير آليات لتعزيز مشاركة العاملين؛
- ث- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم؛
- ج- ينبغي لأصحاب المصالح بما في ذلك أفراد العاملين وهيئات تمثيلهم أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن قلقهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم المساس بحقوقهم إذا فعلوا ذلك؛
- ح- وينبغي أن يدعم إطار حوكمة الشركات بإطار فعال وكفاء فيما يخص الإفلاس وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

المطلب الخامس: المبدأ الخامس: الشفافية والإفصاح

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن الإفصاح الدقيق في الوقت المناسب عن كافة المسائل الجوهرية المتعلقة بالشركة، بما في ذلك الوضع المالي، الأداء، الملكية وحوكمة الشركة.

- أ- ينبغي أن يتضمن الإفصاح المعلومات الجوهرية التالية، دون أن يقتصر عليها:
 - 1- النتائج المالية ونتائج الاستغلال؛
 - 2- أهداف الشركة والمعلومات غير المالية؛
 - 3- الملكيات الكبرى للأسهم، خاصة المملوكة لمساهمين فعليين وحقوق التصويت؛

- 4- مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين؛
- 5- معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم، عملية الاختيار، انتسابهم إلى مجالس إدارة لشركات أخرى وما إذا كان ينظر إليهم على أنهم مستقلين من قبل المجلس؛
- 6- المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة؛
- 7- عوامل الخطر المتوقعة؛
- 8- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين؛
- 9- هياكل وسياسات الحوكمة، بما في ذلك محتوى أي قانون أو سياسة حوكمة وطريقة تنفيذها؛
- ب- يجب الإعداد والإفصاح عن المعلومات المحاسبية، المالية وغير المالية وفقاً لمعايير ذات جودة عالية؛
- ت- ينبغي القيام بمراجعة سنوية بواسطة مراجع مستقل، كفاء ومؤهل، وفق أعلى معايير الجودة، بغرض تقديم تأكيدات خارجية وموضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة؛
- ث- يجب أن يكون المراجعون الخارجيون قابلين للمساءلة أمام المساهمين، كما عليهم اتجاه الشركة واجب أداء المراجعة وفق ما تقتضيه العناية والأصول المهنية؛
- ج- ينبغي على طرق الإفصاح أن تسمح بالوصول إلى المعلومات ذات الصلة ضمن شروط عادلة، في الوقت المناسب وبأقل تكلفة؛

المطلب السادس: المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

- يجب على إطار حوكمة الشركات ضمان التوجيه الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل المجلس، ومساءلة الشركة والمساهمين لمجلس الإدارة؛
- أ- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة وبحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين؛
- ب- إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة؛
- ت- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أيضاً أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة؛
- ث- ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم ببعض الوظائف الرئيسية تتضمن ما يلي:

1- مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، خطط العمل الرئيسة، سياسات وإجراءات إدارة المخاطر، الموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية، بالإضافة إلى وضع أهداف الأداء، مراقبة التنفيذ وأداء الشركة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسة وعمليات الاستحواذ والتخلي عن الاستثمار؛

2- الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركات وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر؛

3- اختيار كبار التنفيذيين، وتحديد مكافآتهم ومرتباتهم، والإشراف عليهم بالشركة، واستبدالهم إذا لزم الأمر مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب؛

4- ربط مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة بالمصالح طويلة الأمد للشركة ومساهميها؛

5- ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة، والتي يجب أن تتم بشكل رسمي؛

6- مراقبة وإدارة تضارب المصالح المحتمل بين الإدارة، أعضاء المجلس والمساهمين، بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة والتعسف في المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة؛

7- ضمان سلامة النظم المحاسبية والتقارير المالية للشركة، بما في ذلك المراجعة المستقلة، وأن النظم المناسبة للرقابة موجودة، على وجه الخصوص، نظم إدارة المخاطر والرقابة المالية والتشغيلية، وأنها متوافقة مع القانون والمعايير ذات الصلة؛

8- الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصال.

ج- يجب أن يكون المجلس قادرا على إعطاء حكم موضوعي ومستقل بخصوص شؤون الشركات؛

1- يجب على مجلس الإدارة السعي إلى تعيين عدد كافٍ من الأعضاء غير التنفيذيين القادرين على إعطاء حكم مستقل حول المواضيع التي يحتمل أن يكون بها تعارض للمصالح. ومن الأمثلة على هذه المواضيع: ضمان سلامة التقارير المالية وغير المالية، مراجعة المعاملات مع الأطراف ذات الصلة، ترشيح أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين ومكافأة مجلس الإدارة؛

2- يجب أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان إنشاء لجان متخصصة لدعمه في أداء وظائفه، وخاصة فيما يتعلق بالتدقيق، بالإضافة إلى إدارة المخاطر والمكافآت، ويتوقف إنشاء هذه اللجان على حجم الشركة ونوع المخاطر التي تواجهها. وعندما يتم إنشاء لجان فإن مدة ولايتها، تكوينها وإجراءات عملها يجب أن تحدد بوضوح وأن يفصح عنها من قبل المجلس.

3- ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة قادرين على الالتزام على نحو فعال بمسؤولياتهم؛

4- على مجلس الإدارة أن يُقيّم بانتظام أداء أعضائه حتى يستطيع تحديد ما إذا كانوا يملكون الخبرة والكفاءة اللازمة؛

ح- حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسؤولياتهم فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب؛

خ- عندما يكون تمثيل الموظفين في المجلس إجبارياً، ينبغي وضع آليات لتسهيل الحصول على المعلومات والتدريب لممثلي الموظفين، بحيث يمارس هذا التمثيل على نحو فعال ويسهم في تعزيز المعلومات، مهارات المجلس واستقلاله.

المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات

تعتبر آليات الحوكمة مجموعة من الهياكل، الهيئات والإجراءات التي من شأنها رقابة إدارة الشركة ومدى كفاءتها في تحقيق أهداف ومصالح المستثمرين والشركة بشكل خاص ومصالح مختلف الأطراف المرتبطة بها بشكل عام.

هناك العديد من آليات الحوكمة على المستوى الدولي، ولكن توافر هذه الآليات على المستويات المحلية يختلف من بلد إلى آخر حسب نوع وتطور نظامه الاقتصادي.

تجدر الإشارة، إلى أن هناك من يصنف آليات حوكمة الشركات إلى آليات داخلية وأخرى خارجية، وهذا التصنيف يقوم على أن الآليات الداخلية هي التي تتحكم الشركة في وضعها وتنظيمها، وقد تتحدد درجة فعاليتها برغبة الأطراف المشاركين فيها، أما الآليات الخارجية فهي تلك الآليات التي تتبع الوضع القانوني والاقتصادي والسياسي في البلد، من حيث قوته أو ضعفه، فتزيد درجة فعاليتها في رقابة إدارة الشركة بشكل عام في الاقتصاديات المتطورة عنه في الاقتصاديات النامية أو المتأخرة.

وقد عرض كل من (Kenneth A.Kim, John R.Nofsinger, & Derek J.Mohr) في كتابهم الموسوم Corporate Governance، والذي ترجم إلى العربية تحت عنوان: حوكمة الشركات، الأطراف الرائدة والمشاركة⁴، عدداً من آليات الحوكمة، كالتالي:

المطلب الأول: حوافز المديرين

فحوى هذه الآلية هي العمل على توحيد دوال الهدف بين إدارة الشركة والملاك، وبذلك حين يعمل المديرين على تحقيق أهدافهم فإنهم بذلك يعملون بشكل آلي على تحقيق أهداف المساهمين، ومن أساليب هذه الآلية:

⁴ كينيث أ.كيم، جون نوفسنجر، ديريك ج.موهر، حوكمة الشركات، الأطراف الرائدة والمشاركة، ترجمة: أ.د. محمد عبد الفتاح العشماوي، د. غريب جبر غنام، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2012.

- تقسيم راتب المدراء إلى جزأين: جزء أساسي ثابت وآخر (مكافآت) متغير وفق أداء الشركة، بحيث يتعين على المدير أن يبذل الجهد لتحسين أداء الشركة والذي في النهاية سينعكس على تحسن الجزء المتغير من راتبه؛
- خيارات الأوراق المالية: عقد يمنح للمدير حق شراء أسهم بسعر محدد، وخلال مدة زمنية معينة -في الغالب عشر (10) سنوات-، بحيث أنه إذا زادت أسعار الأسهم في السوق فإنه يحصل على الفرق كربح، وهذا يعتبر حافزاً له على بذل الجهد لتحسين أداء الشركة.

المطلب الثاني: المحاسبون والمراجعون (مكافحة الغش المالي)

يحصل المراجعون على معلومات خاصة حول الشركة لا يمكن لغيرهم الحصول عليها، ويستخدمون هذه المعلومات لتحديد ما إذا كانت القوائم المالية المنشورة تعكس المستوى الحقيقي للأعمال التي تجري، والإفصاح عن هذه المعلومات للجهات الخارجية المسؤولة عن إحاطة المساهمين الذين يستخدمون هذه القوائم المالية. ولذلك فإن دور المراجع في تقييم هذه القوائم يعتبر حاسماً.

إلى ذلك، يجب مراعاة عدم كونهم مشاركين في تقديم الاستشارات إلى الشركة التي يراجعون أعمالها، لتجنب وقوعهم في حالات تعارض المصالح، وهذا ما قرره قانون Sarbanes Oxley، حيث لم يعد مسموحاً للمراجعين تقديم خدمات استشارية للمنشآت التي يراجعونها.

المطلب الثالث: مجلس الإدارة ولجانه

يعتبر مجلس الإدارة من أهم آليات الحوكمة الداخلية، إذ باعتباره ممثلاً للمساهمين، فهو الأفضل موقعاً في التعبير عن مصالحهم وحمايتهم.

وعموماً تتحدد مسؤوليات مجلس الإدارة في خمسة وظائف رئيسية:

- تعيين وتقييم الإدارة العليا، وفصلها إذا تطلب الأمر؛
- التصويت على المقترحات التشغيلية والاستثمارية الرئيسية؛
- التصويت على القرارات المالية الرئيسية (إصدار أوراق مالية، توزيع الأرباح وإعادة شراء الأوراق المالية)؛
- تقديم المشورة للإدارة؛
- التأكد من دقة التقارير عن أنشطة الشركة وظروفها المالية.

وحتى يتمكن المجلس من أداء وظائفه بشكل جيد، فإنه في الغالب ينشئ لجان متخصصة يناط بها مهام محددة، هذه اللجان تختلف من بلد إلى آخر ومن شركة إلى أخرى، لكن في العموم فإن أهمها:

- **لجنة المراجعة:** وهي مكلفة بإيجاد مراجع مستقل لفحص القوائم المالية، وضمان أن هذا المراجع يقوم بعمله بشكل موضوعي؛
- **لجنة التعويضات:** مسؤولة عن وضع حزمة التعويضات للمديرين التنفيذيين ومراقبة تنفيذها؛
- **لجنة التعيينات:** تسعى إلى تعيين أفضل المرشحين لشغل وظائف أعضاء مجلس الإدارة الحالية، وباقي الوظائف القيادية بالشركة.

المطلب الرابع: بنوك الاستثمار ومحللو الأوراق المالية

إن بنوك الاستثمار هي المنوط بها توفير احتياجات الشركات، وتوفير فرص استثمار للسوق، ولأن المحللين كثيراً ما تكون لديهم معلومات أفضل عن الشركة من معظم المستثمرين، فكل من بنك الاستثمار ومحللي الأوراق المالية يكونون في وضع أفضل لرصد حوكمة الشركة، ومعاونة المساهمين في حل مشكلاتهم. ويتوقع أن مسؤولي بنوك الاستثمار يجب أن يبيعوا أوراقاً مالية جيدة، وعليهم ألا يوصوا بأوراق مالية يعتقدون أنها هابطة القيمة، لذلك فالطرفان يمثلان جزءاً مكماً لحوكمة الشركات.

المطلب الخامس: الدائنون ووكالات تقييم الائتمان

بالإضافة إلى اهتمام المساهمين بحوكمة الشركة، نجد أولئك الذين يقترضون الشركة يهتمون كذلك بالحوكمة أيضاً، كونهم ينتظرون استرجاع أموالهم مع فوائدها.

عموماً، هناك نوعان من المقرضين: المؤسسات كالبنوك التجارية، والأفراد مثل، حملة السندات.

والدائنون يمكنهم المتاجرة بديونهم، مثلهم مثل حملة الأسهم، فمثلاً يمكن لحملة السندات بيعها إلى مستثمرين آخرين (والبنوك يمكنها بيع قروضها كذلك، ولكن مبدئياً لمؤسسات أخرى)، فإذا كانت المنشآت تعاني من حوكمة ضعيفة، حينئذ فإن قيمة سنداتها قد تنخفض، فإذا انهارت الشركة، حينها لن يأخذ المقرضون سوى جزءاً من أموالهم.

إذا كان البنك قادراً على رصد الشركة، فإن حملة الأسهم الأفراد لا يجدون الموارد الكافية للقيام بذلك. ولحسن الحظ، فإن الدين، بحد ذاته، يمكن أن يكون آلية حوكمة، باعتبار أنه مع أول مشاكل مع

السداد يبدأ التساؤل عن مكن الخل، وكذلك فإن هناك وكالات تقييم الائتمان التي تقيم مستوى السلامة لدين الشركة وتقدم معلومات مهمة لمستثمري السندات المحتملين.

المطلب السادس: كبار الملاك، المساهمون المؤسسيون ونشطاء المساهمين

يعتبر كبار الملاك والمساهمون المؤسسيون ونشطاء المساهمين من آليات الحوكمة كونهم لهم القدرة على التأثير على أداء الإدارة وفرض مقترحاتهم عليها، وكذلك لما لهم من قدرة تصويتية في الجمعية العامة للمساهمين، وقدرة على إقناع باقي المساهمين الصغار بأرائهم.

في بعض الحالات نجد بعض كبار الملاك موجودين ضمن إدارة الشركة مما يقلل من تعارض المصالح، فمثلا يمتلك Bill Gates أكثر من 10% في Microsoft مما يوضح مصلحته القوية في نموها ونجاحها المالي. ومساهموا الأقلية في Microsoft يتنفعون مباشرة من وضع Gates لتعزيز قيمة الشركة.

المطلب السابع: إعادة التنظيم المؤسسي (مدخل الدمج والضم)

في هذا الإطار قد تعتبر حالات شراء شركات سيئة الأداء بواسطة شركات أخرى، والتخلص من الإدارة القديمة لتحسين ربحية الشركة المشتراة أحد آليات الحوكمة.

وكانت هذه الحالات تقاوم من جانب إدارة الشركة المستهدفة لخوفهم من فقد وظائفهم بعد شراء شركاتهم. فكان هذا النوع من الاندماج يشار إليه باسم " الاندماج العدائي " أو " الاندماج التأديبي "، على أساس أن يتم استبعاد المديرين الضعاف واستبدال الإجراءات الضعيفة بعد شراء الشركة.

المطلب الثامن: لجنة الأوراق المالية والبورصة

تعتبر اللجان المنظمة للبورصة والتعامل في الأوراق المالية، أحد الآليات الهامة لحماية المستثمرين من تلاعب المدراء ومن يعمل معهم من محللين ومراجعين، وذلك بما يتاح لها من سلطة على تنظيم السوق المالية، والحرص على شفافية وسلامة التعاملات فيها.

وكد على الفضاخ المالية والأخلاقية في السنوات الأخيرة، لجأت الكثير من الدول إلى توسيع صلاحيات هذه الهيئات وغيرها من الهيئات الرقابية، بهدف حماية الكم الهائل من الثروات من أن تتبدد بين عشية وضحاها، حيث أصدرت الولايات المتحدة سنة 2002 قانون Sarbanes Oxley، والذي تضمن توسيعا هاما لصلاحيات لجنة الأوراق المالية والبورصة SEC، وزيادة معتبرة في ميزانيتها بأكثر من 300 مليون دولار، حتى تتمكن من توسيع نشاطها وزيادة عدد موظفيها.

ملخص الفصل:

يشير مفهوم حوكمة الشركات، بشكل عام، إلى القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات والعمال والموردين والدائنين والمستهلكين من ناحية أخرى). وبشكل أكثر تحديداً، يقدم هذا الاصطلاح إجابات لعدة تساؤلات من أهمها: كيف يضمن المالكون ألا تسيء الإدارة استغلال أموالهم؟ كيف يتأكد هؤلاء أن الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركة في الأجل الطويل؟ ما مدى اهتمام الإدارة بالمصالح الأساسية للمجتمع في مجالات الصحة والبيئة؟ وأخيراً، كيف يتمكن حملة الأسهم وأصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعال؟

وقد أسهمت العديد من الهيئات في بلورة مجموعة من التوجيهات والقواعد في مختلف جوانب العلاقات والسلوكيات بين الأطراف المرتبطة بالشركة، تعرف بمبادئ حوكمة الشركات، كان من أهمها منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية والتي من شأن إتباعها تحقيق غايات وأهداف الحوكمة، والمتمثلة في جلب النفع لجميع الأطراف في آنٍ واحد وتحقيق استدامة الأعمال على المدى الطويل.

كما طورت استجابة لظهور المشاكل بين الوكلاء والموكلين آليات لتخفيض هذه المشاكل سمية بآليات حوكمة الشركات، وهي مجموعة من الهياكل، الهيئات والإجراءات التي من شأنها رقابة إدارة الشركة ومدى كفاءتها في تحقيق أهداف ومصالح المستثمرين والشركة بشكل خاص ومصالح مختلف الأطراف المرتبطة بها بشكل عام. ومن أهم هذه الآليات، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، حوافز المديرين والمراجعين الخارجيين.

وعليه، فإن حوكمة الشركات الجيدة، في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية، يمكن أن تعمل على تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة. كما أن حوكمة الشركات الجيدة تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد الذي يدرك كل فرد الآن مدى ما يمثله من إعاقة للنمو. وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائداً على استثماراتهم، فإن التمويل لن يتدفق إلى المنشآت. وبدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الإمكانيات الكاملة لنمو المنشأة. وإحدى الفوائد الكبرى التي تنشأ من تحسين حوكمة الشركات هي ازدياد إتاحة

التمويل وإمكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل وهو ما يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية ومن بينها الجزائر.

الفصل الثاني:

الفساد المالي والإداري

في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني: الفساد المالي والإداري في المؤسسة

تمهيد:

يعد الفساد على مختلف المستويات من بين أكبر مشاغل عالم اليوم، حيث رصدت له مختلف الدول والمنظمات الدولية، الكثير من الوقت والجهد في دراسته وتحليل أسبابه، ومحاولة تحديد الاستراتيجيات لمحاربه، ويناقش هذا الفصل مفهوم الفساد المالي والإداري داخل المؤسسة الاقتصادية، ومختلف جوانبه.

المبحث الأول: مفهوم الفساد

لطالما أوحى سماع كلمة الفساد، إلى العديد من المدلولات، والتي تشترك جميعها في حالة التحول من وضع جيد إلى وضع أقل جودة أو من السيئ إلى الأسوأ، فمثلاً: فساد الطعام هو تحوله من القابلية للأكل إلى عدمها، وفساد الصحة يعني تحول الجسد من العافية إلى المرض، ومثله فساد الرأي والأخلاق والأموال والأحوال، إلى غير ذلك. وإسقاطاً على هذه الدلالات اللغوية، فإن فساد الإدارة أو المؤسسة أو الفرد هو التحول عن الممارسات السليمة والتي يوطرها القانون والقيم، إلى ممارسات أخرى مخالفة للقانون ومجافية للقيم. إلا أن الكتاب والمؤسسات الدولية المعنية بالفساد لم تتوقف عند المدلول اللغوي، بل تجاوزت ذلك، محاولةً حصر الممارسات الفاسدة بمجموعة من المعايير من شأنها تمييز الفساد عن غيره من الممارسات ذات النتائج المشابهة، مثل: الإهمال وقلة الكفاءة، والتي تضعف الأداء المؤسسي دون أن تعتبر فساداً.

وفيما يلي، تفصيل أكثر في مفهوم الفساد، تعريفه، أنواعه، مضاره وأساليب مكافحته.

المطلب الأول: تعريف الفساد

تَعَرَّفَ الأمم المتحدة ضمن مشروعها الموسوم: " كتيب عن تدابير مكافحة الفساد العملي للمدعين العامين والمحققين " بأنه لا يوجد تعريف مقبول عالمياً وشاملاً للفساد. وفي نفس الوقت ترى أن التعريف العملي والدارج مؤخراً، هو أن الفساد يعبر عن " سوء استخدام المنصب العام أو الخاص لتحقيق مكاسب شخصية، بصفة مباشرة أو غير مباشرة"⁵.

⁵ U.N., DRAFT UNITED NATIONS HANDBOOK ON PRACTICAL ANTI-CORRUPTION MEASURES FOR PROSECUTORS AND INVESTIGATORS, p 21.

كما تعرف منظمة الشفافية الدولية الفساد بشكل عام على أنه " إساءة استعمال السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة"⁶، في الحقيقة يبدو هذا التعريف شاملاً وعملياً، فهو يشمل جميع أنواع الفساد من حيث مرتكبيه (موظفون حكوميون، مدراء الشركات سواءً كانت عمومية أو خاصة، صغار الإداريين والموظفين،...) ومن حيث أحجامه (فساد كبير، أو صغير).

المطلب الثاني: أنواع الفساد

إن المتتبع للكتابات التي تتحدث عن الفساد يجد أنواعاً متعددة من الفساد، فمنها ما هو كبير ومنها ما يعد صغيراً، كذلك فإن منها السياسي والاقتصادي، المحلي والدولي، إلا أننا بصدد معالجة الفساد الإداري والمالي من خلال هذه الدراسة، وهو ما سوف نركز عليه، حيث أن إلتصاق المصطلحين ببعضهما يثير غموضاً عند محاولة التمييز بينها، وتحديد كل منها بدقة.

الفرع الأول: الفساد الإداري⁷

تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الفساد الإداري، وتنحصر أهم التعاريف التي تناولها الكتاب والباحثون في هذا المجال بالآتي:

- أ- يعرف الفساد الإداري من قبل البعض على أنه " استخدام السلطة العامة أو المنصب من أجل تحقيق أرباح أو مكاسب شخصية أو من أجل تحقيق مكانة اجتماعية وبالطريقة التي يترتب عليها مخالفة للتشريع ومعايير السلوك الأخلاقي والمهني".
- ب- من التعاريف الأخرى للفساد الإداري ذلك الذي اعتبره البعض " انحراف أخلاقي على المستوى الإداري لكبار الموظفين والمكلفين بخدمة عامة، من خلال أخذ الرشاوى والاختلاس والغش والتزوير والتهرب الوظيفي، وبيع أموال الدولة بأثمان زهيدة لتحقيق مصالح شخصية".
- ت- ويعرف الفساد الإداري أيضاً بأنه " سلوك منحرف مقرون بهدف معين يتمثل في مصلحة شخصية على حساب المصلحة العامة، أي انه انتهاك للواجب العام وانحراف عن المعايير الأخلاقية في التعامل، ويأخذ أشكالاً عديدة".

⁶ Glossary, How do you define corruption?, <http://www.transparency.org/what-is-corruption/>

⁷ أ.م.د. فيحاء عبد الخالق بجي البكوع، أ.م. منهل مجيد أحمد، تفعيل نظم الرقابة الداخلية للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في الوحدات الخدمية (دراسة نظرية تحليلية)، (ص 171).

الفرع الثاني: الفساد المالي

بالنسبة للفساد المالي فيكون مفهومه مشابهاً تماماً لمفهوم الفساد الإداري، إلا أنه يأخذ الجانب المالي فقط في استنزاف المال العام أو استغلال القانون المالي أو التعليمات المالية أو تجاهلهما، وغالبا ما يرتبط الفساد المالي بالغش أو الاحتيال المالي فهما وجهان لعملة واحدة، حيث يشتركان سوية لتحقيق منافع شخصية تتعلق بتفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

في حين اعتبر البعض إن الفساد المالي ما هو إلا " مجموعة من الانحرافات المالية المخالفة للقواعد والأحكام المالية التي تسهم في سير العمل الإداري والمالي ".

وفيما يلي جدول مقارنة بين الفساد المالي والإداري:

الجدول رقم 02: أوجه التشابه والاختلاف بين الفساد المالي والفساد الإداري

الفساد المالي	الفساد الإداري	
أوجه الاختلاف		
الموظفين المتعلقين بالوظائف المحاسبية والمالية، المراجعون ومعدو التقارير المالية.	كبار الموظفين الإداريين وصغارهم.	من حيث متعاطيه
القوانين، القواعد والمعايير المحاسبية والمالية، ومعايير الإفصاح المالي والمحاسبي.	مختلف القوانين، النظم والقواعد الإدارية.	موضوعه
أوجه الشبه		
<ul style="list-style-type: none"> ● متعاطوه يملكون السلطة والمواقع التي تخولهم التحكم في الموارد والمعلومات؛ ● البحث عن المصلحة الشخصية؛ ● خرق القوانين، القواعد والنظم المؤطرة للعمل، بشكل متعمد؛ ● يشتركان أيضا في المضار التي تترتب عنهما. 		

المصدر: من إعداد الطالبين في ضوء ما تقدم من معلومات.

المطلب الثالث: الفساد في القطاع الخاص

يمكن الإشارة في هذا الصدد إلى أن القانون الجزائري للوقاية من الفساد ومكافحته⁸، أفرد الفساد في القطاع الخاص بمادتين لا غير، للحد من التدابير اللازمة لمكافحته، حيث تناولت المادة 13 الحث على اتخاذ تدابير لمنع ضلوع القطاع الخاص في الفساد، وإن اقتضى الأمر، النص على جزاءات تأديبية وردعية على مخالفتها. ويجب أن تراعى هذه التدابير:

- 1- تعزيز التعاون بين أجهزة مكافحة الفساد والقطاع الخاص؛
- 2- تعزيز وضع معايير وإجراءات بغرض الحفاظ على نزاهة كيانات القطاع الخاص، بما في ذلك مدونات وقواعد السلوك، للوقاية من تعارض المصالح وتشجيع تطبيق الممارسات التجارية السليمة فيما بينها وكذا في علاقتها التعاقدية مع الدولة.
- 3- تعزيز الشفافية؛
- 4- الوقاية من سوء استخدام الإجراءات التي تنظم كيانات القطاع الخاص؛
- 5- التدقيق الداخلي.

كما قدمت المادة 14 من نفس القانون بعض المعايير المحاسبية للوقاية من الفساد، بالامتثال عن بعض الإجراءات، وذلك كما يلي:

- 1- مسك حسابات خارج الدفاتر؛
- 2- إجراء معاملات دون تدوينها في الدفاتر أو دون تبينها بصورة واضحة؛
- 3- تسجيل نفقات وهمية، أو قيد التزامات مالية دون تبين غرضها على الوجه الصحيح؛
- 4- استخدام مستندات مزيفة؛
- 5- الإلتفاف العمدي لمستندات المحاسبة.

رغم هذه التدابير المقترحة فليس من الصعب انتقاد شح هذه الإجراءات الموجهة نحو القطاع الخاص، خاصة وأن الجزائر متجهة نحو اقتصاد أكثر انفتاحا يلعب فيه هذا القطاع الدور الأهم. إلا أنه يمكن الإشارة أن مكافحة الفساد تتوزع على العديد من الأطر القانونية والتنظيمية، منها قوانين العمل،

⁸ القانون رقم 06-01 مؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد 14.

محااربة التهرب والغش الضريبي ومعايير المحاسبة الدولية IFRS، والتي تم تحديث المخطط الوطني المحاسبي وفقها ليصبح بعدها النظام المحاسبي والمالي SCF.

يمكن كذلك في إطار الحديث عن الفساد في القطاع الخاص الإشارة إلى أن مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE قدم إرشادات عملية لمكافحة الفساد، موجهة للقطاع الخاص، وقدم تعريفاً عاماً للفساد، إلا أنه ينطبق على المشروعات الخاصة أيضاً، فعرف " الفساد بشكل عام على أنه استغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية، إلا أن هناك ثلاثة شروط يجب أن تتوافر في عمل ما لكي يعتبر عملاً ينطوي على فساد:

- 1- عدم احترام مبدأ الاستقلال المتبادل الأطراف، فيُظهر طرفاً التعامل انخيازاً للعمل مع بعضهما، وهذا ما يتعارض مع المعاملة العادلة؛
- 2- التحيز أو تضارب المصالح يجب أن يكون متعمداً؛
- 3- يجب أن تجلب المخالفة مزايا للطرفين، ولا يشترط أن تكون هذه المزايا مالية، فقد تكون من قبيل المحسوبة أو الهدايا غير النقدية.⁹

المبحث الثاني: مظاهر الفساد في المؤسسات الاقتصادية

تتعد مظاهر الفساد ضمن المؤسسات الاقتصادية، كما تتعدد في غيرها من المؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، ويمكن ذكر هذه الصور، كالتالي:

- أ- الرشوة: وتشمل الاستخدام غير السليم للهدايا والخدمات في مقابل تحقيق مكاسب شخصية. ويطلق عليها أسماء أخرى، مثل العمولات، البقشيش¹⁰. وقد تكون الرشوة مالية أو غير مالية كالمنافع والتسهيلات المتبادلة.
- الرشوة يمكن أن تشكل أحياناً جزءاً من استخدام المنهجي للفساد لغايات أخرى، على سبيل المثال لإدامة مزيد من الفساد، يمكن للرشوة أن تجعل المسؤولين أكثر عرضة للتهديد أو الابتزاز.
- وقد تدفع الرشوة في المؤسسة الاقتصادية من أجل تسهيل عقد الصفقات أو توظيف أشخاص معينين أو ترقية بعض الموظفين.

⁹ Combating Corruption: A Private Sector Approach, Center for International Private Enterprise, P 01.

¹⁰ Corruption, <https://en.wikipedia.org/wiki/Corruption>

ب- **الاختلاس والسرقة والاحتيال:** في سياق الفساد فإن الاختلاس، السرقة والاحتيال تعبر عن سرقة يقوم بها فرد عبر استغلال موقعه الوظيفي. ففي حالة الاختلاس تؤخذ الممتلكات من قبل شخص أو تمن عليها¹¹. وتختلف السرقة عن الاختلاس في كون الشخص المباشر للفعل ليس من المؤتمنين على الأموال أو الأشياء المسروقة كسرقة أثاث المكاتب أو الأموال من الخزانات التي يتركها أصحابها مفتوحة.

أما الاحتيال فيشمل استعمال المعلومات الخاطئة أو المضللة لدفع صاحب الملكية إلى التخلي عنها بشكل طوعي¹²، وذلك مثل تضخيم عدد الموظفين المستفيدين من الإطعام داخل الشركة، المبالغة في تضخيم فواتير الشراء أو التخلي عن معدات بأقل من ثمنها اتفاقاً مع المشتري.

ت- **الابتزاز:**¹³ في حين تنطوي الرشوة على استخدام الدفع والتحفيز الإيجابي، فإن الابتزاز يعتمد على الإكراه للحث على التعاون، مثل التهديد بالعنف - للفرد أو لأقربائه - أو عرض معلومات شخصية أو حساسة.

وكما هو الحال مع غيره من أشكال الفساد، فقد يكون المتضرر من الابتزاز المصلحة العامة أو مصلحة شركة، أو مصلحة فرد ما، على أنه في هذه الحالة من المؤكد أن المتضرر الأول يكون الفرد الذي أخضع لإرادة المبتز.

ث- **إساءة استخدام السلطة التقديرية:**¹⁴ في كثير من الحالات ينطوي الفساد على إساءة استعمال السلطة التقديرية التي يتمتع بها المسؤولون، ومن قبيل ذلك، منع موظفين من الترقية، كونها غير مؤطرة بمعايير معروفة، حيث تترك مسألة تقدير ذلك الآراء المسؤولين المباشرين، أو غيرهم من المسؤولين، فتصبح المعايير في غالب الأحيان شخصية وغير موضوعية.

غالباً ما ترتبط هذه الانتهاكات مع البيروقراطية التي تتاح بها حرية تصرف فردية واسعة للمسؤولين وغياب الأسس الرقابية والمساءلاتية المناسبة.

ج- **المحاباة والمحسوبية:** من حيث التعريف، المحاباة، الوساطة والمحسوبية تشترك جميعها في إساءة استخدام السلطة التقديرية¹⁵. وعادةً ما لا تنطوي مثل هذه الانتهاكات على منافع

¹¹ UN, DRAFT UNITED NATIONS HANDBOOK, OpCt p 24,25.

¹² Idem.

¹³ Idem.

¹⁴ Idem

¹⁵ Idem, p 26.

شخصية مباشرة للمسؤولين، ولكن تسهم تعزيز مواقعهم، سواء كان ذلك من خلال الأسرة أو حزب سياسي أو قبيلة أو جماعة دينية. وتقتضي المحاباة والمحسوبية تفضيل أشخاص أو جهات معينة في التوظيف أو عقد الصفقات، وهذا على حساب مصلحة الشركة، ويستغل في ذلك عدم توفر معايير تضبط هذه المسائل مترافقة مع ضعف المحاسبة والمساءلة.

ح- خلق واستغلال تضارب المصالح: تنطوي معظم أشكال الفساد على خلق أو استغلال بعض التعارض بين المسؤوليات المهنية للفرد ومصالحه الخاصة. فممنح الرشوة يخلق هذا النوع من التضارب، والذي لم يكن موجوداً قبل ذلك (تعارض بعدي). على العكس من ذلك، فإن معظم حالات الاختلاس أو السرقة أو الاحتيال تشتمل على خضوع الفرد للإغراء وأخذ مزايا غير مستحقة، وهذا يعبر عن وجود تعارض في المصالح قائم بالفعل (قبلي)¹⁶. يواجه الموظفون والمسؤولون في كل من القطاع العام والخاص، بشكل يومي، هذا التعارض في المصالح. فالمنظمات التي تدار بشكل جيد تملك أنظمة لإدارة تعارض المصالح، مبنية عادةً على مدونات سلوك واضحة، بالإضافة إلى آليات تحفيز على السلوكيات السليمة.

المبحث الثالث: أسباب الفساد في المؤسسات الاقتصادية¹⁷

للفساد جذور متعددة إلا أنها عادة ما ترجع إلى الهياكل الرديئة والضعيفة للمؤسسات، قلة الشفافية وانعدام المسائلة، وفيما يلي عرض لأهم الأسباب المساعدة والدافعة لتفشي الفساد ضمن المؤسسات الاقتصادية وموظفيها:

• القوانين واللوائح غير الواضحة والمعقدة وسرعة تواتر تغييرها:

تتطلب القوانين المتعارضة تفسيراً دقيقاً، مما يتيح للمسؤولين سلطة أكبر للاعتماد على تقديرهم الشخصي، ومن ثم يزيد من مخاطر اتخاذهم لقرارات عشوائية أو منحازة تخدم أغراضهم. وعندما يصبح تغيير القوانين الأساسية ونظم ولوائح المؤسسة لا يمكن التنبؤ به يكون من العسير على الموظفين في المؤسسة والمتعاملين معها رقابة الإدارة، والتحقق من مدى مطابقتها لالأطر القانونية والتنظيمية.

¹⁶ Idem p 27.

¹⁷ Combating Corruption: A Private Sector Approach, Op.Ct p 05.

• **انعدام الشفافية والمساءلة:**

عندما تعقد الصفقات خلف أبواب مغلقة، يصبح من المستحيل تقييم المعايير التي تمت على أساسها هذه الصفقات، كما يصعب تحديد ما إذا كانت تخدم صالح المؤسسة، ومدى احترامها لقوانينها وأنظمتها. فعندما يخفي انتهاك القانون معاملاته فإنه بالتالي يكون متهرباً من المساءلة.

بالإضافة إلى أن غياب الشفافية، قد يندرج تحته إخفاء مواطن الخلل في إدارة الشركة، اتجاه النتائج المالية، حقوق الموظفين وحقوق باقي أطراف التعامل، الأمر الذي يسهل الاقتراب من هاوية الفساد.

• **انعدام المنافسة:**

عادة ما يكون لدى الشركات المنتجة، التي تعمل في سوق احتكاري، حافز قوي لممارسة الفساد، إذ أن بقاء الشركة لا يعتمد على إتباع السلوكيات السليمة من أجل تحقيق هوامش وحصص سوقية تضمن لها الاستمرار.

وقد تكون الحكومة هي الراعية لهذا الاحتكار مما يزيد فرص الفساد أكثر، كون الشركة تحظى باحتكار قانوني بالإضافة إلى الاحتكار الاقتصادي الذي تتمتع به.

• **انخفاض أجور العاملين في الشركات:**

عندما لا يفي مرتب موظفي الشركات بتلبية ما يعتقدون أنه احتياجاتهم اليومية، فإنهم يلجئون للفساد لاستكمال دخلهم. إلا أن مجرد رفع أجور الموظفين لن يحد من انتشار الفساد طالما استمر المناخ الذي يوفر فرص إساءة استخدام السلطة.

المبحث الرابع: مضار وتكلفة الفساد على المؤسسة الاقتصادية¹⁸

يعد الفساد أحد ألد أعداء نجاح الشركات، لأنه يمكن أن يؤدي إلى عواقب بعيدة المدى، بما في ذلك الانهيار التام للشركة. ويشمل الفساد في الشركة إلى سوء تخصص الموارد، الرشوة، سوء استخدام السلطة وخيانة الأمانة في المسائل المالية.

¹⁸ Combating Corruption: A Private Sector Approach, Op.Ct p 04.

وبغض النظر عن حجم الفساد في الشركة، فإنه قد يؤدي إلى الإساءة إلى سمعة الشركة ويضعف ربحيتها.

هذا، ويوجد عدة صور لمضار الفساد على الشركات، هي كالتالي:

● **سوء تخصيص الموارد:**

الموارد التي يمكن توجيهها لاستخدامات منتجة يتم توجيهها للفساد، وتفقد الشركات المال والوقت الثمين. كما أن المسؤولين يتخذون قرارات استثمار منحازة لا تخدم الصالح العام للمؤسسة؛

● **انخفاض الجاذبية الاستثمارية للمؤسسة:**

يتخوف المستثمرون الأجانب والمحليون من التكاليف التي لا يمكن التنبؤ بها. كما أن المستثمرين المحتملين يدركون من مشاهدتهم لانتشار الفساد أن القانون ينتهك ولا يحترم، وبالتالي فإن الحفاظ على حقوق الملكية يصبح أمراً غير مضمون، الأمر الذي يجعل الاستثمار في مثل هذه المؤسسات محاطاً بالمخاطر، مما يؤدي إلى انخفاض الاستثمار ومن ثم انخفاض معدلات النمو؛

● **ضعف المنافسة وقلة الكفاءة والابتكار:**

التربح عن طريق الرشوة يعني حصول الشركات على ميزات مالية واقتصادية لا تستحقها. وهي بذلك لا تتنافس على أساس قواعد السوق. أي العرض والطلب. وهي أيضا تحول دون دخول الشركات الجديدة إليه. وهذا بدوره يؤدي في نهاية الأمر إلى تحمل المستهلكين لأسعار أعلى للبضائع، وقبولهم بنوعيه أقل جودة، علاوة على قلة تنوع المنتجات المعروضة.

● **الخسائر:**¹⁹

غالباً ما يؤدي الفساد إلى فقدان الأموال عن طريق الاختلاس والكسب غير المشروع. كما أن الموارد التي كان من الممكن استغلالها في تنفيذ استراتيجيات الشركة يتم تحويلها إلى مسارات أخرى أو يجري استغلالها بطريقة غير منتجة. أيضا من المرجح فقدان الشركة لزيائنها، الذين يفقدون الثقة فيها، فيفضي كل ذلك إلى مزيد من الخسائر. إلى جانب ذلك، فإن الفساد قد يجبر الشركة على رفع أسعار منتجاتها وذلك لاستعادة الموارد المفقودة. فيدفع ذلك الشركات المنافسة إلى اغتنام الفرصة للتفوق على شركة المتضررة، ويسبب تراجعاً كبيراً في حصتها السوقية.

¹⁹ Wendy Robinson, The Effects of Corruption on Business, <http://yourbusiness.azcentral.com/effects-corruption-business-15261.html>

المبحث الخامس: أساليب التغلب على الفساد

يفترض R. Klitgard بأن الفساد " يحدث عندما يكون كسب متعاطيه منه أكبر من عقوبتهم مضروبةً في احتمال إمساحهم ومحاکمتهم. أي:

$$\text{مكاسب الفاسدين} < \text{العقوبة} \times \text{احتمال القبض والمحاکمة}^{20}$$

بهذا الشكل تصبح درجة الفساد تتبع درجة السلطة التقديرية التي يتمتع بها المسؤولون من جهة، ودرجة الشفافية والمساءلة التي تتعرض لها هذه السلطة التقديرية من جهة أخرى. وقد استدرک C. Stephan على هذا التحليل، بتحليل مفاده أنه مع غياب الشفافية والمساءلة واتساع السلطة التقديرية للمسؤولين فإن الفساد لن يحدث إلا مع وجود ضعف في الالتزام الأخلاقي لهؤلاء المسؤولين، وقدم بعد ذلك المعدلة التالية:

$$\text{درجة الفساد} = \text{احتكار القرار} + \text{حجم السلطة التقديرية} - \text{المساءلة} - \text{الالتزام الأخلاقي}^{21}$$

وفقاً لـ Stephan فإن البعد الأخلاقي ينطوي على عنصر داخلي (جوهری) وآخر خارجي. فالعنصر الداخلي يشير لقضية عقلية (قضية قيم)، والعنصر الخارجي لظروف خارجية، مثل الفقر، عدم كفاية الأجور، ظروف العمل غير الملائمة، تعقد وعدم صلاحية إجراءات العمل والذي من شأنه إضعاف معنويات الأفراد ودفعهم للبحث عن حلول بديلة (موسمةً بأنها فساد).

عبر هذا السياق، يمكن استنباط وسائل التغلب على الفساد أو الحد منه من خلال تحليلي Stephan و Klitgard السابقين، وهذا عبر التقليل من درجة احتكار القرار في يد الأفراد، تنظيم سلطتهم التقديرية، الرفع من درجة الشفافية والمساءلة عبر رقابة المنظمات الحكومية وغير الحكومية ووسائل الإعلام، تسهيل وصول الجمهور إلى المعلومات الصحيحة والموثوقة. بالإضافة إلى تقليل الظروف الخارجية المؤثرة على الالتزام الأخلاقي، والعمل على تعزيز وتثمين ونشر ثقافة التحلي بالأخلاق لدعم العنصر الداخلي للالتزام.

²⁰ Corruption, <https://en.wikipedia.org/wiki/Corruption>

²¹ Idem.

• البناء السليم للسلطة:

من أجل الحد من إمكانيات الفساد على الشركة ضمان قدر عالي من التوازن داخل أجهزة صناعة القرار، وأن تعمل على أن تكون السلطات داخل المؤسسة مترافقة مع حجم مناسب من المساءلة. ومن أدوات ذلك، نشر ثقافة تفويض السلطة على مختلف مستويات التسلسل الهرمي، إشراك أصحاب المصلحة في بلورة القرارات والأهداف وتبني آليات تشجع تداول مراكز صنع القرار.

يمكن أيضاً في هذا الصدد الإشارة إلى فوائد الهيكل التنظيمي المسطح أو الذي يميل نحو التسطح واللامركزية في توزيع مراكز القوة بين عدد متزايد من أعضاء المؤسسة، مما يضعف من إمكانية استفراد جهة واحدة بالقرار والنفوذ، شريطة أن لا يكون ذلك على حساب فعالية الأداء.

علاوة على ذلك، يمكن الاسترشاد بالنقاط التالية خلال عملية بناء السلطة داخل المؤسسة:

- 1- مراعاة التوازن بين السلطات والمسؤوليات؛
- 2- توثيق وكتابة المهام، السلطات والمسؤوليات، والحدود الفاصلة بين الوظائف؛
- 3- العمل على استقلال مجلس الإدارة وتفعيل أدواره من حيث تعيين الإدارة، مكافأتها وإعفائها²²؛
- 4- مراعاة التوازن ضمن مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين، غير التنفيذيين والمستقلين.

• تأطير السلطة التقديرية:

بشكل عام تعبر السلطة التقديرية عن المدى أو الهامش المتاح للإدارة على ممارسة حق ما أو إتيان عمل أو تركه - دون أن يكون ذلك إجبارياً²³، وعلى هذا الأساس فإن اتساع هذا الهامش ليشمل عدداً كبيراً من المجالات يعطي متخذي القرار فرصاً عديدة لممارسة الفساد في حال أرادوا ذلك.

وعليه، فعلى الشركات السعي نحو تنظيم مختلف جوانب العمل الإداري والمالي ضمنها، وذلك بكتابة النظم والمعايير التي تؤطرها، والشروع في تحديثها وفق أفضل المعايير الدولية. ومن بين هذه اللوائح والمعايير، معايير الترقية، المكافأة، التوظيف، أيضاً مبادئ صناعة القرارات داخل الشركة وغيرها من المبادئ التي يمكن تنميطها ومعيّرتها.

²² أيرام. ميلليستاين جي دي، الفصل الثاني: دور مجالس الإدارة والمساهمين في حوكمة الشركات، أبريل 2001، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، ص 34.

²³ (تاريخ الاطلاع: 2016/05/02)، <http://www.businessdictionary.com/definition/discretion.html>

كذلك، فإن من الحلول المقترحة لتأطير السلطة التقديرية للإدارة الحوكمة ذاتها - الآليات بشكل أدق - وهو ما ذهب إليه CHARREAU في معرض تقديمه تعريفاً لحوكمة الشركات حيث قال: "تغطي حوكمة الشركات مجموع الآليات التي من شأنها تحديد سلطات المديرين والتأثير في قراراتهم. بتعبير آخر، الآليات التي (تحكم) سلوكهم وتحدد حيز سلطتهم التقديرية"²⁴.

للإشارة، ينبغي على الشركات أن تراعي في عملية تأطير السلطة التقديرية للإدارة عدم التأثير على مرونة اتخاذ القرارات التسييرية.

• دعم الشفافية والمساءلة:

تُقر منظمة الشفافية الدولية بأن مفهوم الشفافية "يتمحور حول تسليط الضوء على القواعد، الخطط، العمليات والإجراءات. فهي معرفة لماذا، كيف، ماذا وبأي ثمن. وتضمن الشفافية أن الموظفين العموميين، موظفي الخدمة المدنية، مديري وأعضاء مجلس الإدارة ورجال الأعمال يعملون بشكل واضح ومفهوم، ويقدمون تقارير عن أنشطتهم. ما يعني أنه يمكن محاسبتهم من طرف الجمهور. وهذه هي أضمن طريقة للتصدي للفساد، والمساعدة على زيادة الثقة في الأشخاص والمؤسسات التي يَعْتمِدُ مستقبلنا عليها."²⁵ كما يدعم القانون المتعلق بعلاقات العمل²⁶ الشفافية في المؤسسة الاقتصادية، خاصة في الأمور الرئيسية، وهذا عبر المادة 119، التي تنص على وجوب أن تقوم الهيئات المستخدمة بإشهار كل الاتفاقيات الجماعية (المقابل للقانون الأساسي) في أوساط جماعات العمال المعنيين، مع وضع نسخة منها في مكان مميز حتى يسهل اطلاعهم عليها.

في الحقيقة، طالما ترافق المصطلحان ضمن الكتابات الأكاديمية، أو الخطابات السياسية والإعلامية، وذلك أمر منطقي بحيث أن كل منهما لا يمكن أن يكون مؤثراً دون وجود الآخر، فغياب الشفافية مع وجود قدر وآليات معينة للمساءلة، يصبح أمراً غير مجدٍ لمحاربة الفساد، إذ لن تتمكن هذه الآليات من تقفي آثار المفسدين.

من جانب آخر، فإن غياب المساءلة مع وجود قدر من الشفافية (توافر المعلومات عن الفساد)، يعطي للفساد وجهاً أقبح من الحالة السابقة، ويؤدي إلى عواقب أكثر سوءاً، من قبيل فقدان ثقة المستثمرين، تثبيط عزيمة الموظفين وتشجيع أفراد آخرين على الفساد.

²⁴ Gérard CHARREAU, **VERS UNE THÉORIE DU GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES**, CREGO, working paper, n° 9603, Mai 1996. P 03.

²⁵ http://www.transparency.org/whoweare/organisation/faqs_on_corruption#transparency,

(تاريخ الاطلاع: 2016/05/02).

²⁶ القانون رقم 90-11 مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990، يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية، العدد 17.

من المنطلقات السابقة فإن على الشركات التي تبحث عن الربحية والاستدامة أن تعمل على تعزيز الشفافية، وذلك عبر السعي إلى نشر أكبر قدر ممكن من الوثائق، وتطوير ثقافة الإفصاح والعمل على تحسين جودته، بالإضافة إلى التدريب الجيد للكادر المسؤول عن التدقيق والمراجعة داخل المؤسسة.

يجب في هذا الإطار أيضاً، العمل على تحسين معايير اختيار المراجعين الخارجيين ونشر ثقافة المساءلة ضمن أفراد الشركة وخلق آلياتها، بالإضافة إلى تحديد معايير دنيا لأداء الأفراد، والعمل على كتابتها.

يمكن كذلك الأخذ في الحسبان النقاط التالية أثناء عملية تطوير الشفافية:

- 1- دعم عمل لجنة التدقيق، عبر تدريب أعضائها وزيادة استقلاليتهم؛
- 2- اختيار أحسن الكفاءات لوظيفة التدقيق الداخلي، والحرص على استقلاليتها، وذلك عبر رفعها تقاريرها مباشرة إلى لجنة التدقيق وليس إلى الإدارة²⁷؛
- 3- جعل التدقيق الخارجي أمراً إلزامياً ضمن لوائح المؤسسة، والعمل على التغيير الدوري للمدققين الخارجيين؛
- 4- استخدام أفضل الأساليب التدقيقية، وأحدث المعايير والممارسات المحاسبية والمالية وتدريب المحاسبين والمدققين عليها؛
- 5- اعتماد أفضل التكنولوجيات البرامج المحاسبية، وأقصى المعايير الأمنية للحفاظ على سلامتها؛
- 6- تبني الإفصاح التام كقاعدة عامة، وجعل الأمور المستثناة موثقة ومسببة ضمن لوائح المؤسسة.

• تعزيز البعد الأخلاقي:

ذكرنا أنفاً أن للالتزام الأخلاقي عنصرين داخلي وخارجي، فيعنى الداخلي بالقضايا الجوهرية في ثقافة الفرد، من حيث الالتزام الديني والوطني، ولاشك أن هذا العنصر يمتد إلى أبعد من حدود المؤسسة، فيصل إلى البيئة المجتمعية والأسرية والمنظومة التربوية والإعلامية، ومنظومة القيم بشكل عام، إلا أن للمؤسسة دوراً لا يجب أن تغفله في هذا الجانب أيضاً، وذلك عبر دمج المعايير الأخلاقية ضمن معايير اختيار الموظفين وترقيتهم، ومحاولة الاتساق مع قيم ومعتقدات المجتمع الذي تعمل فيه. بالإضافة إلى العمل على أن تعكس رسالة المؤسسة وقيمها وأهدافها سلوكاً أخلاقياً عالياً.

²⁷ د. حامد نور الدين، أ. ساسي فاطمة، دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري للقطاع الخاص الجزائري، ورقة بحثية مقدمة ضمن المنتدى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 06-07 ماي 2016، جامعة محمد خيضر - بسكرة، ص 07.

أما فيما يخص العنصر الخارجي للالتزام الأخلاقي فيتسع دور ودائرة تأثير المؤسسة للحد من الفساد، وذلك بالمراجعة المستمرة لمستوى معيشة موظفيها، ودعمهم في حال واجهوا صعوبات مالية أو اجتماعية، تحسين ظروف العمل الصحية والأمنية، مراجعة إجراءات العمل باستمرار بهدف تبسيطها. وبشكل عام يجب أن تنعكس نجاحات المؤسسة على عمالها ومستواهم المعيشي.

في الواقع يختصر كل أساليب مكافحة الفساد في المؤسسات الاقتصادية، مصطلح واحد، وحديث نوعاً ما، ألا وهو **حوكمة الشركات**، والذي ظهر بشكل قوي خلال تسعينات القرن الماضي، كردة فعل لفساد كبير شاب عمل الموكّلين بإدارة أكبر الشركات في العالم.

ملخص الفصل:

يعبر الفساد بشكل عام عن إساءة استعمال الأشخاص (فردى أو مجتمعين) للسلطة التي استأنموا عليها لتحقيق مكاسب خاصة على حساب المصالح العامة (مصالح دولة أو منظمة). والضم الفساد ضمن المؤسسات الاقتصادية فساداً متعلق بالجوانب المالية وآخر يرتبط بالممارسات الإدارية.

ويظهر الفساد على مستوى المؤسسات الاقتصادية بمظاهر عدة، من قبيل: الرشوة، الاختلاس والسرقه والاحتيال، الابتزاز، إساءة استخدام السلطة التقديرية، المحاباة والمحسوبية وخلق واستغلال تضارب المصالح.

ويساعد على ظهور الفساد في المؤسسة الاقتصادية مجموعة من الأسباب، تباين وتشترك، مع الأسباب المؤدية له في الإدارات العامة للدولة، ويمكن إجمالها فيما يلي: سرعة تغيير القوانين واللوائح وعدم وضوحها، انخفاض مستوى الشفافية والمساءلة، غياب المنافسة وتدني مستوى أجور العاملين.

وينجر عن الفساد مضار عديد على المؤسسات الاقتصادية، منها سوء تخصيص الموارد، ارتفاع تكلفة الحصول على التمويل، ضعف المنافسة وقلة الكفاءة، تخفيض الحوافز للابتكار ومحصلة ذلك الخسائر المادية.

برغم من خطورة ظاهرة الفساد على الشركات، إلا أن المنظرين والمفكرين ابتكروا أساليب للحد منها على غرار: العمل على التوزيع السليم والمتوازن للسلطة داخل المؤسسات، محاولة التأطير الجيد لسلطة المسيرين عبر القوانين والمعايير التنظيمية، دعم الشفافية والمساءلة وتعزيز البعد الأخلاقي.

أخيراً، للحد من الظاهرة الفساد المالي والإداري في القطاع الاقتصادي العام (المؤسسات الاقتصادية العمومية) لابد من تضافر جهود عدد كبير من الأطراف المهتمة بإنجاح المؤسسات، وخاصة الدولة وممثلي العمال والمجتمع المدني والأكاديميين.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

تمهيد:

يعرض هذا الفصل الوجه الثاني من الإثبات بأن حوكمة الشركات تقلل من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية، وهذا بالاسترشاد بما جاء ضمن الفصول النظرية واستعمال الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات دون إغفال محاولة تفسير النتائج المحصل عليها.

سيقسم هذا الفصل إلى مبحثين، الأول يتعلق بأداة الدراسة، أما الثاني فيتم فيه معالجة النتائج التي جاءت بها هذه الأداة، ويختتم بمجصلة عن أهم نتائج الفصل.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية:

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تعبّر عينة الدراسة عن مجتمع المؤسسات الاقتصادية العمومية ذات شكل شركة ذات أسهم، على مستوى تراب ولاية سعيدة، والمقدر عددها بعشر (10) شركات، وهي كالتالي:

الجدول رقم 03: مجتمع وعينة الدراسة

الرقم	المؤسسات
01	شركة سكايج للورق والسيليلوز
02	مؤسسة مواد التنظيف
03	شركة نفضال
04	مؤسسة الحليب ومشتقاته
05	شركة المواد الكاشطة والزجاج
06	مقاوله البناءات الحديدية
07	شركة سونلغاز
08	مطاحن أقروديف
09	المؤسسة الجديدة للتفصيل
10	شركة الإسمنت

المطلب الثاني: أداة الدراسة

لقد تم تبني الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حول حوكمة الشركات والفساد الإداري والمالي، وهذا بغرض تحقيق الهدف الرئيسي من الدراسة والمتمثل في معرفة أثر الحوكمة على الفساد ضمن المؤسسة الاقتصادية، وكذلك تحقيق أهداف أخرى، كبحث الحوكمة في الشركات الاقتصادية واستقصاء علامات الفساد ضمنها، حيث نظم الاستبيان وفق النسق التالي:

الجدول رقم 04: محتويات الاستبيان

أولاً: الفساد المالي الإداري	ثانياً: حوكمة الشركات
1. الشفافية	1. المسؤولية
2. احتكار السلطة	2. التدقيق
3. المساءلة	3. تركيبة مجلس الإدارة
4. متفرقات	4. مكافآت مجلس الإدارة وكبار المدراء (المسيرين)
	5. الاجتماعات
	6. المعلومات
	7. قائمة المصالح
	8. قياس الأداء
	9. التصويت في الجمعية العامة
	10. القوائم المالية
	11. تعيين أعضاء مجلس الإدارة

وقد حوى الاستبيان ثلاثة وستين (63) سؤالاً، موزعة إلى 23 سؤالاً عن الفساد و40 سؤالاً عن الحوكمة.

المطلب الثالث: كيفية إجراء الاستبيان

لقد تم جمع البيانات عبر المعايير التالية:

- 1- طريقة جمع البيانات: المقابلة الشخصية (وجها لوجه)؛
- 2- نوع البيانات المطلوبة: معلومات؛
- 3- نوع وخصائص المستقصى منهم: مختصون، مؤهلون علمياً ووظيفياً؛

- 4- الوقت المخصص لجمع البيانات: أسبوعان؛
5- مكان جمع البيانات: مقرات المؤسسات الاقتصادية في ولاية سعيدة.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الاستبيان)

يقصد به أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها، وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين عباراته.

بعد حذف الأسئلة الاسمية والأسئلة التي تحمل إجابات غير سَلْمِيَّة، واستعمال برنامج SPSS في المعالجة، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 05: اختبار ألفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,887	58

تشير قيمة ألفا كرونباخ التي بلغت 88.7%، إلى الدرجة العالية لصدق وثبات أسئلة الاستبيان، إذ أنها أكبر من القيمة المتفق عليها بين الأدبيات في هذا المجال (60%).

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

المطلب الأول: حوكمة الشركات

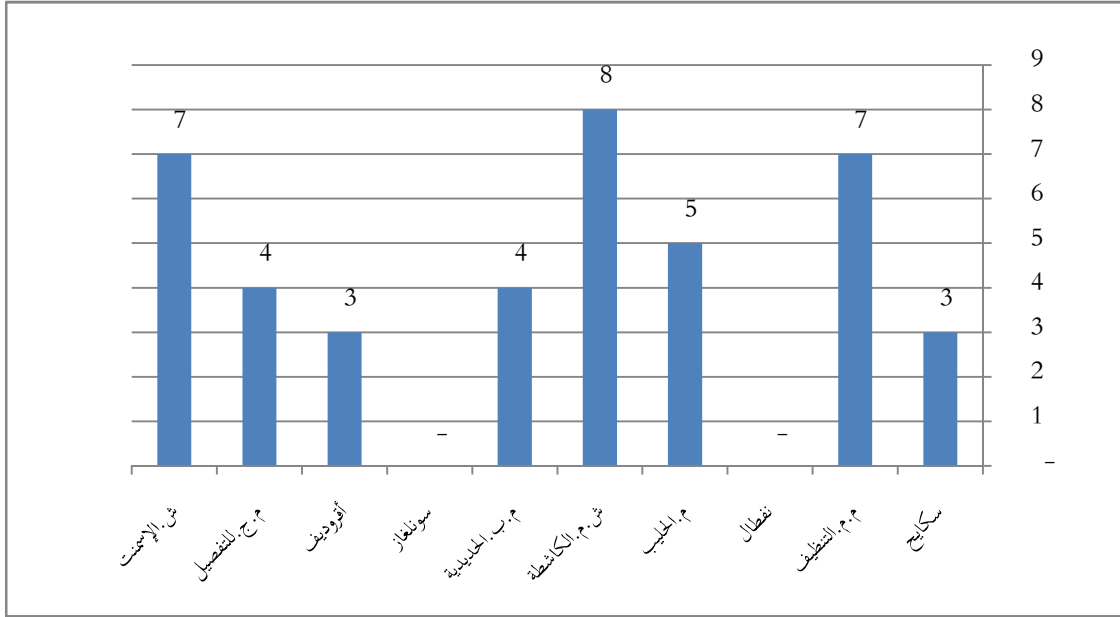
1. حجم مجلس الإدارة:

فيما يخص حجم مجلس الإدارة، فقد وجدت الأدبيات أنه من الحكمة الاهتمام بعدد أعضاء مجلس الإدارة وجعله لا يتجاوز تسعة 9 أفراد في أحسن الأحوال، وذلك انطلاقاً من فكرة أن المجالس الكبيرة الحجم غالباً ما تتصف بصعوبة الاتصال وتدني سرعة إنجاز المهام وانخفاض فاعلية القرارات المتخذة من قبله. وقد أشار إلى ذلك Jensen بقوله: عندما يكون مجلس الإدارة صغير سيعمل على تحسين الأداء، بينما عندما يتجاوز عدد أعضاء المجلس 7 أو 8 أشخاص ستكون احتمالية عمله بكفاءة وفاعلية أقل،

وكذلك Lorsch and Lipton حينما أوصيا بإنشاء مجلس صغير لا يزيد حجمه عن 8 أو 9 أشخاص²⁸.

في ضوء هذا التقديم يعرض الشكل التالي، عدد أعضاء مجالس الإدارة للمؤسسات المعنية بالدراسة.

الشكل رقم 01: عدد أعضاء مجالس الإدارة للمؤسسات المعنية بالدراسة.



يمكن من الشكل السابق، ملاحظة أن جميع المؤسسات لا تتجاوز الحد الأقصى لموصى به من طرف الأدبيات في هذا المجال، إلا أن 8/5 من المؤسسات لا يصل عدد أعضاء مجالسها إلى الحد الأدنى، مما يضعف من كفاءة هذه المجالس في مجال الحوكمة.

2. تركيبة مجلس الإدارة:

أما فيما يخص عنصر استقلالية مجلس الإدارة، فيعتقد الباحثون أن وجود أعضاء من غير المديرين التنفيذيين ضمن عضوية مجلس الإدارة يعزز من فاعليته في الرقابة على المديرين ويحسن من قيمة الشركة، والمنطق وراء ذلك هو أن الأعضاء الخارجيين غالباً ما يكونون أكثر حرصاً من المديرين التنفيذيين على حقوق حملة الأسهم²⁹.

²⁸ أ.د. مؤيد محمد علي الفضل و م.م. نوال حربي راضي، العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة في ضوء نظرية الوكالة (دراسة حالة في الأردن)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 4 لسنة 2010، ص 10.

²⁹ نفس المرجع.

الجدول رقم 06: تركيبة مجلس الإدارة للمؤسسات المعنية بالدراسة

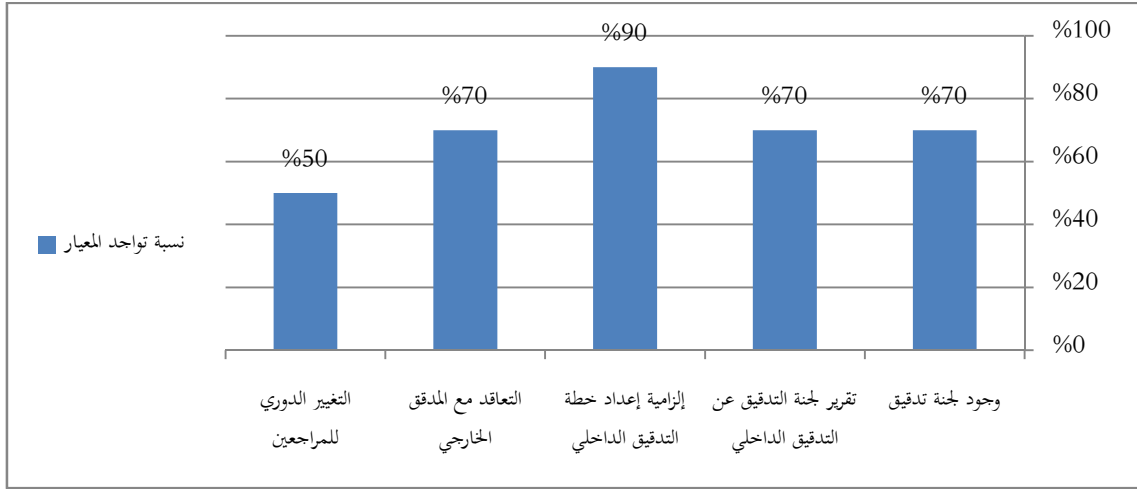
نوعية أعضاء مجلس الإدارة			المؤسسات
مستقلون	غير تنفيذيون	تنفيذيون	
		X	سكايح
X		X	م.م.التنظيف
		X	نفظال
		X	م.الحليب
		X	ش.م.الكاشطة
	X	X	م.ب.الحديدية
		X	سونلغاز
		X	أقروديف
		X	م.ج.للتفصيل
		X	ش.الإسمنت

من الملاحظ أن تركيبة مجلس الإدارة لمعظم الشركات خالية من الأعضاء غير التنفيذيين والمستقلين مما يضعف من استقلال قرارات المجالس فيما يتعلق بالحوكمة. وقد يعزى ذلك لكون هذه المؤسسات تنتمي كلها إلى القطاع العمومي، لكن دون أن يكون ذلك مبررا لهذه الحالة، إذ تخرج شركتان هما مؤسسة مواد التنظيف ومقاولة البناءات الحديدية عن هذا النسق.

3. التدقيق:

قصد دراسة التدقيق ضمن هذه المؤسسات تم الاستفسار عن تواجد المعايير اللازمة للحصول على تدقيق ذو جودة واستقلالية مقبولة، فكانت النتائج كالتالي:

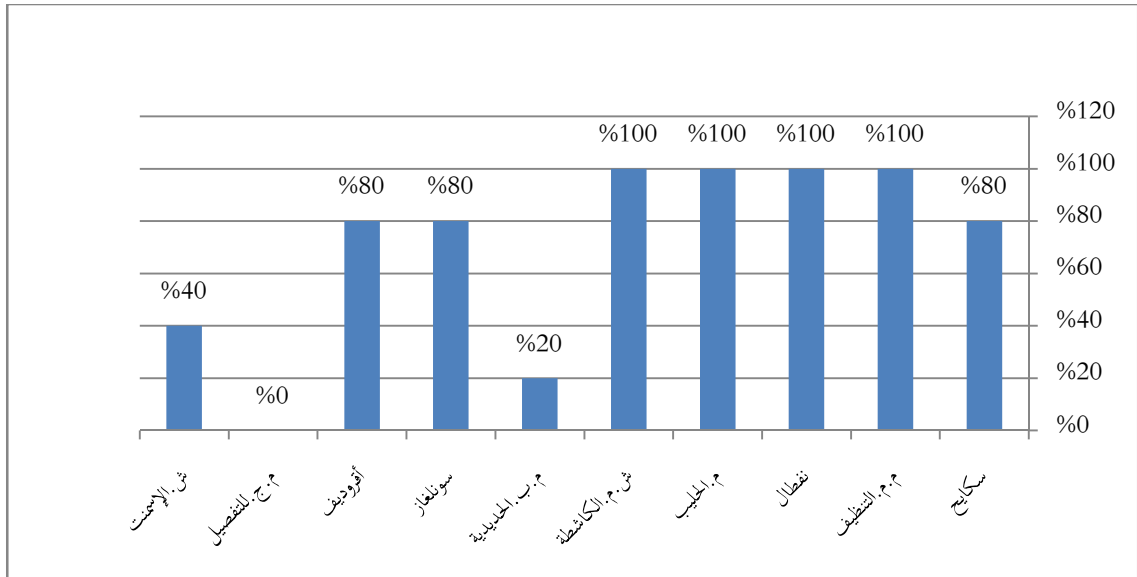
الشكل رقم 02: مدى تواجد معايير جودة التدقيق



يعبر الشكل التالي عن أن 70% من مجالس الإدارة بها لجان تدقيق، وأنها كلها تصوغ تقارير عن وظيفة التدقيق ضمن المؤسسة، كما أن 90% من الشركات ملزمة بإعداد خطة تدقيق داخلي.

أما فيما يخص التدقيق الخارجي، فإن 70% من الشركات تتعاقد مع مدققين خارجيين و 7/5 منها ملزمة بالتغيير الدوري لهم.

الشكل رقم 03: مقارنة جودة التدقيق بين المؤسسات المدروسة



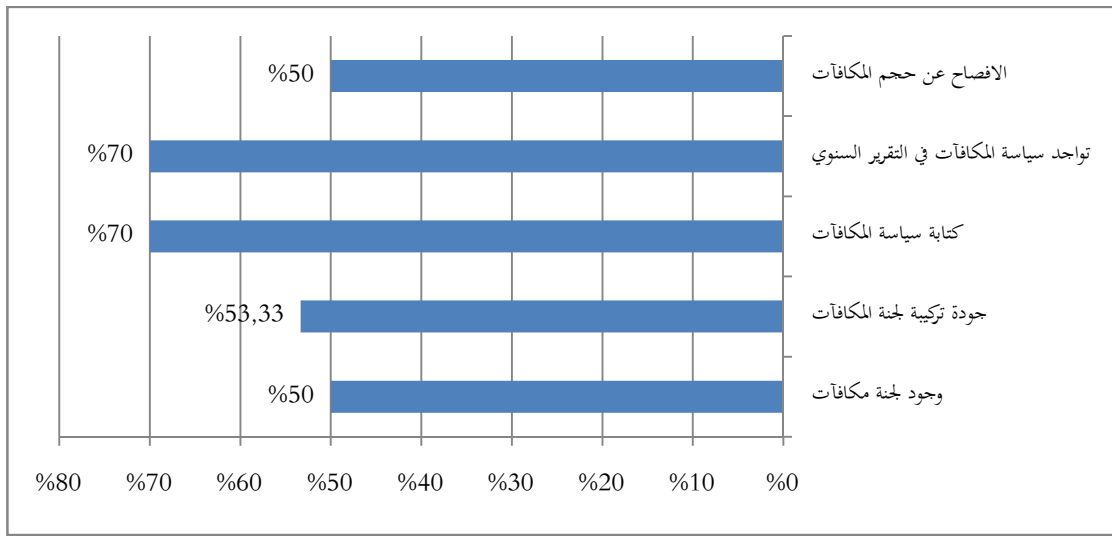
يُظهر الشكل أعلاه المقارنة بين المؤسسات المبحوثة من ناحية توافرها على معايير جودة التدقيق، والتي ذكرت في الشكل السابق، بحيث تعطى نقطة واحدة عن كل معيار، وتحسب جودة التدقيق بقسمة مجموع ما تحصل عليه الشركة من نقاط نسبةً إلى مجموع النقاط الأقصى (وهو خمسة 5 نقاط).

ويلاحظ انعدام المعايير المدروسة ضمن المؤسسة الجديدة للتفصيل، فيما حققت 4 شركات من أصل 10 العلامة الكاملة.

4. المكافآت:

تعد لجان المكافآت أحد آليات الحوكمة المهمة في تحفيز المديرين لإتباع السلوكيات المواتمة لتطلعات الملاك، من ثم كان من الواجب الاستقصاء عنها ضمن هذه الدراسة:

الشكل رقم 04: أطر بلورة المكافآت



يلاحظ من خلال الشكل السابق أن نصف المؤسسات تحوي لجان مكافآت ضمن مجالس إدارتها، وأن تركيبة هذه اللجان تحظى بتنوع متوسط، بجودة قدرها 53.33%.

وتجدر الإشارة، أن 70% من الشركات تتبنى سياسة مكافآت مكتوبة وتنشرها ضمن تقاريرها السنوية.

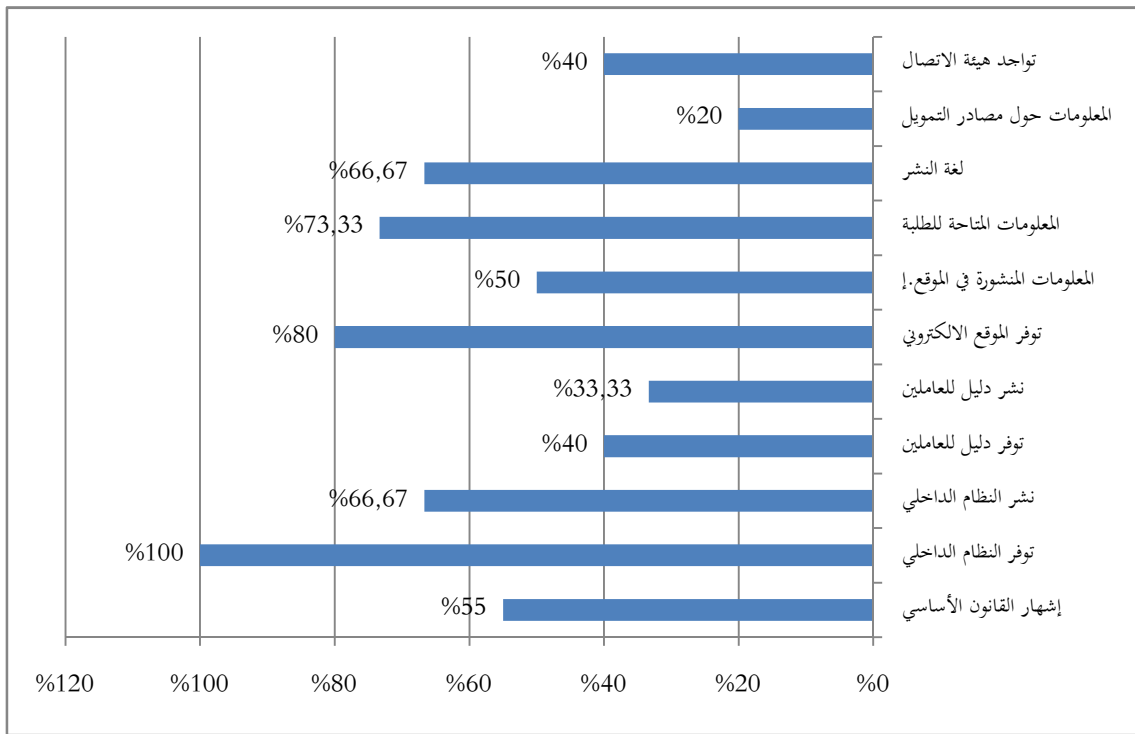
أما الإفصاح عن حجم المكافآت، فتقوم به نصف الشركات المستقصاة فقط.

المطلب الثاني: الفساد المالي والإداري

1. الشفافية:

لدراسة درجة الشفافية ضمن المؤسسات المعنية، تم الاستقصاء عن أحد عشر (11) معياراً، يؤدي توافرها إلى التخفيض من درجة احتمالية إخفاء المعلومات عن الجهات المعنية بمعرفتها. والشكل التالي يوضح النتائج:

الشكل رقم 05: توافر معايير الشفافية



من الملاحظ عبر الشكل السابق، أن كل المؤسسات تتوفر على نظام داخلي، وهذا حسب ما تمليه المادة 75 من قانون علاقات العمل³⁰، إلا أن نسبة تعميمه بين العمال تقدر بـ 66.76%، مما يتيح هامش من إمكانية التعسف فيما يخص التدابير التي جاء فيه.

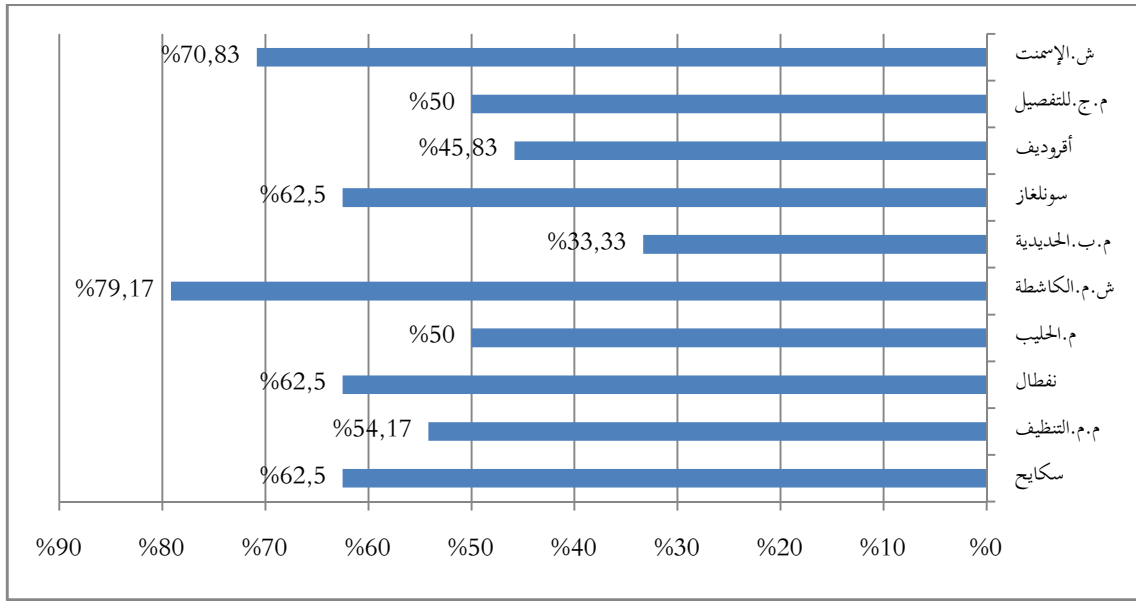
من ناحية توافر المؤسسات على مواقع إلكترونية، فإن 10/8 من المؤسسات تمتلك موقعا إلكترونياً، يتم فيه نشر إحدى هذه المعلومات أو كلها: أهداف المؤسسة، استراتيجياتها وتقاريرها المالية. بحيث قُدرت جودة نشر المعلومات بـ 50%، ما يعني أن أمام المؤسسات مجال متسع للتحسين.

³⁰ القانون 90-11 سابق الذكر.

يلاحظ كذلك أن 10/4 مؤسسات تحوي هيئة اتصال، وهذه النسبة تعد قليلة باعتبار أن عملية تواصل المؤسسات مع محيطها الخارجي تعد من أهم سمات الإدارة الحديثة.

أما المعيار الذي حقق أقل نسبة هو عن مدى نشر معلومات حول مصادر تمويل المؤسسات، وهذا ما يغطي عن كثير من التفسيرات حول طريقة إدارة المؤسسات، بحيث أن مصادر التمويل يمكن أن تعطي معلومات قيمة عن الصحة المالية والأدائية للمؤسسة، فالمؤسسات التي تمول عملياتها عبر الاستدانة غير تلك التي تمول عملياتها عبر جزء من نتائجها أو عبر إعانات الدولة لها.

الشكل رقم 06: نسبة الشفافية ضمن كل مؤسسة



تعبر النتائج أعلاه عن درجة توافر معايير الشفافية في المؤسسات المدروسة، حيث حققت شركة المواد الكاشطة أعلى نسبة بواقع 79.17% فيما كانت أقل نسبة لمؤسسة البناءات الحديدية بـ: 33.33%.

2. احتكار القرار:

تمثلت دراسة حجم احتكار القرار في ثلاثة جوانب هي شكل الهيكل التنظيمي، وجود ظاهرة تفويض السلطة من عدمه ومشاركة الشركاء الاجتماعيين في بلورة أهداف وخطط واستراتيجيات المؤسسة، فكانت النتائج كالتالي:

1. تتميز كل المؤسسات بهيكل هرمي؛

2. كل المؤسسات تتبنى مفهوم تفويض السلطة؛

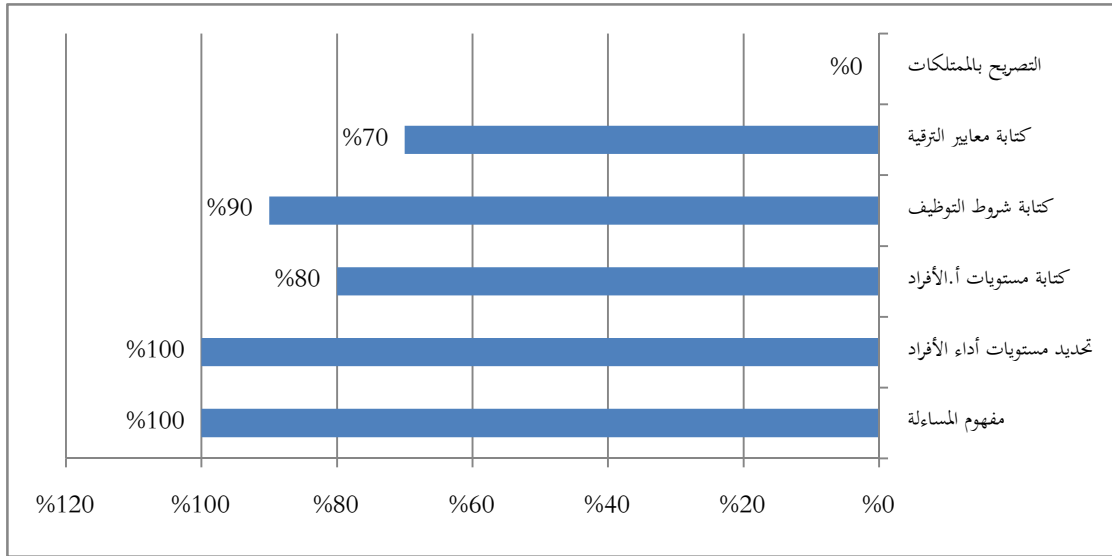
3. 10/9 مؤسسات تأخذ بالاعتبار مشاركة الشركاء الاجتماعيين في بلورة أهدافها واستراتيجياتها.

تعتبر النقطة الأولى عن مركزية عالية في خطوط السلطة، فيما تعبر النقطتين المتبقيتين عن مرونة في وتعاون في بلورة وتنفيذ القرارات، إلا أن هرمية الهياكل التنظيمية تدل بشكل واضح عن احتكار عالي للسلطة وبشكل رسمي، مما يزيد من احتمالية اتخاذ قرارات غير توافقية ضمن المؤسسات، وبالتالي تعتبر بشكل ما تعسفية، أي فساد من وجهة نظر بعض أطراف المؤسسة.

3. المساءلة:

تعتبر المساءلة عن التزامات واضحة - في عيون الآخرين - تم الحفاظ عليها. وهي أحد ركائز محاربة الفساد، لذا تم الاستقصاء عن تواجدها ضمن المؤسسات المبحوثة، وهذا ضمن ستة عناصر كالتالي:

الشكل رقم 07: عناصر المساءلة



ملاحظات:

1. تعبر 6/5 من النتائج عن التواجد الجيد لعناصر المساءلة في المؤسسات، إلا أن الملفت هو

انعدام عنصر التصريح بالامتلاكات؛

2. التصريح بالامتلاكات: في هذه النقطة كانت كل الإجابات عن السؤال التالي: هل يُلزم

مسيرو وإطارات المؤسسة بالتصريح بامتلاكاتهم؟ ب: لا، وهذا جاء مخالفاً لما كان متوقفاً، إذ

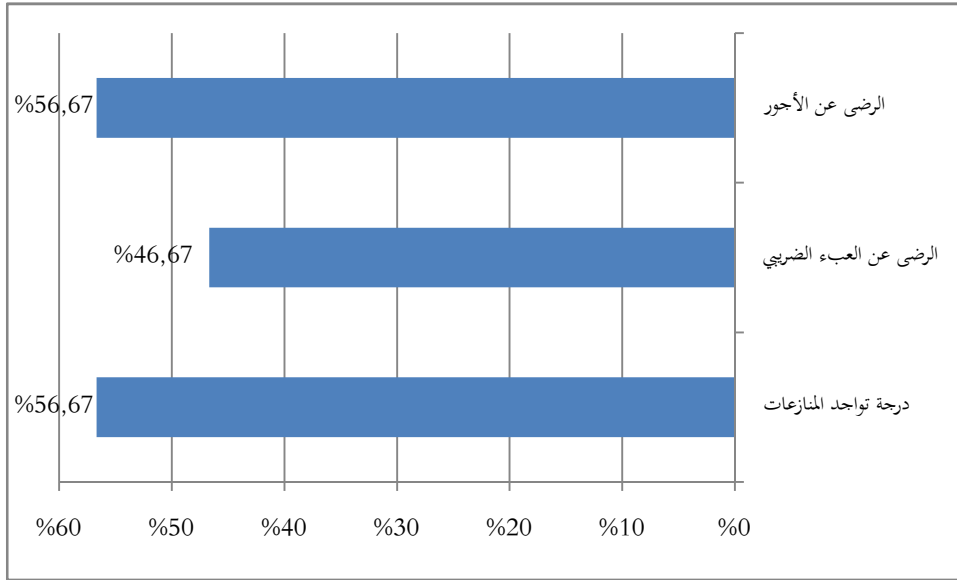
تنص المادة 04³¹ من القانون المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته على وجوب التصريح بالامتلاكات لكل الموظفين العموميين³²، عبر اكتتاب تصريح بالامتلاكات خلال الشهر الذي يعقب تاريخ تنصيبهم في الوظيفة، ويجدد هذا التصريح بعد كل زيادة معتبرة³³، كما يجب معاودة التصريح حال انتهاء الخدمة.

4. عناصر أخرى عن الفساد:

بالإضافة إلى عناصر الشفافية، احتكار السلطة والمساءلة تم الاستفسار عن المعلومات المتفرقة

التالية:

الشكل رقم 08: عناصر أخرى عن الفساد



تشير النتائج إلى ما يلي:

1. نسبة الرضا عن الأجر 56.67%، ما يعبر عن ميل نحو الفساد بالنسبة للأفراد بسبب ضعف الأجر ب: 43.33%، وهي نسبة عالية، ومراجعة الأجر كفيلة بالتخفيف منها؛
2. الميل نحو التهرب والغش الضريبي يمثل: 53.33%، مما يستدعي نقاشات وحوار مع المصالح المسؤولة؛ قصد تشجيع المؤسسات ضريبيا وتجنب حالات الفساد المالي؛

³¹ القانون رقم 06-01 سابق الذكر.

³² يدخل ضمن الموظفين العموميين كل من مسيرو المؤسسات العمومية وأعضاء مجلس الإدارة، وهذا حسب التعريف الوارد للموظف العمومي من نفس القانون سابق الذكر، الفقرة الثانية.

³³ القانون لم يحدد ماهية الزيادة المعتبرة، ما يعطي هامش للمناورة.

3. يلاحظ أيضا تواجد نسبة عالية من النزاعات القضائية مع مختلف الأطراف، خاصة العمال، وهذا يرفع من احتمال تواجد ممارسات فاسدة من قبيل التعسف والمحسوبية.

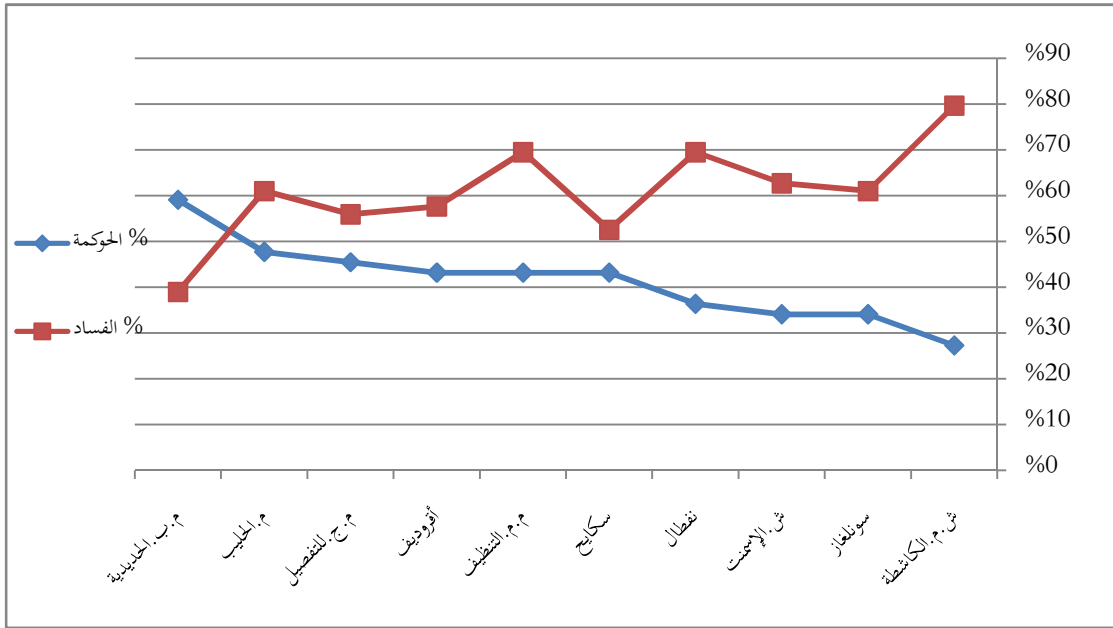
المطلب الثالث: العلاقة بين الحوكمة والفساد المالي والإداري

بعد معالجة نتائج الاستبيان وتفريغها عبر برنامج Excel وترتيبها بشكل تصاعدي، جاءت النتائج وفق الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم 06: العلاقة بين الحوكمة والفساد المالي والإداري

الترتيب	المؤسسات	نسبة الحوكمة	نسبة الفساد
01	ش.م. الكاشطة	27,27%	79,66%
02	سونلغاز	34,09%	61,02%
03	ش.الإسمنت	34,09%	62,71%
04	نفظال	36,36%	69,49%
05	سكايح	43,18%	52,54%
06	م.م.التنظيف	43,18%	69,49%
07	أقروديف	43,18%	57,63%
08	م.ج.للتفصيل	45,45%	55,93%
09	م.الحليب	47,73%	61,02%
10	م.ب.الحديدية	59,09%	38,98%

الشكل رقم 09: العلاقة بين الحوكمة والفساد المالي والإداري



إن الشركة الأقل تبنياً لآليات حوكمة الشركات هي شركة المواد الكاشطة، وهي في نفس الوقت الشركة الأكثر تضمناً لعلامات الفساد، فيما حققت مقابولة البناءات الحديدية أعلى معدل لتبني آليات الحوكمة وأقل نسبة لأعراض الفساد.

يلاحظ من الشكل كذلك، أن المؤسسات التي حققت مستويات منخفضة في ظهور أعراض الفساد عليها هي المؤسسات التي تواجه منافسة في سوق منتجها، إذ تعتبر مكافحة الفساد ضرورة وجودية لها. فيما كانت المؤسسات التي تعتبر محتكرة للسوق وغير مهددة بالزوال أكثر عرضة للفساد إلحاحية الإصلاح.

ويلاحظ عبر الشكل السابق العلاقة العكسية بين توافر آليات الحوكمة وتواجد الإمكانيات لتعاطي

التصرفات والسلوكيات الفاسدة وهي الفرضية المراد إثباتها.

ملخص الفصل:

لقد عُرض ضمن هذا الفصل أداة الدراسة، والمتمثلة في استبيان مؤلف من ثلاثة وستين (63) سؤالاً، موزعة إلى 23 سؤالاً عن الفساد و40 سؤالاً عن الحوكمة، شمل عشرة (10) مؤسسات اقتصادية عمومية ذات شكل شركة مساهمة عامة على مستوى ولاية سعيدة. وقد تم التوصل إلى نسبة ثبات وصدقية عالية لأداة البحث، عبر معامل ألفا كرونباخ بلغت 88.7%.

كما أسفرت دراسة نتائج الاستبيان عن الكشف عن مدى تواجد آليات الحوكمة الداخلية ضمن المؤسسة، وهذا بالتفصيل التالية:

1. 8/5 من المؤسسات لا يصل عدد أعضاء مجالسها إلى الحد الأدنى الموصى به (7 أعضاء)، مما يضعف من كفاءة هذه المجالس في مجال الحوكمة؛
2. ضُعب تنوع تركيبة مجالس الإدارة، إذ تحتوي أغلب المجالس تحتوي على أعضاء تنفيذيين فقط؛
3. 70% من مجالس الإدارة بها لجان تدقيق، ونفس النسبة من الشركات تتعاقد مع مدققين خارجيين.
4. 70% من الشركات تتبنى سياسة مكافآت مكتوبة وتنشرها ضمن تقاريرها السنوية. أما الإفصاح عن حجم المكافآت، فتقوم به نصف الشركات المستقصاة فقط.

أما دراسة الفساد المالي والإداري، فقد كشفت عن النتائج التالية:

1. حققت شركة المواد الكاشطة أعلى نسبة للشفافية بواقع 79.17% فيما كانت أقل نسبة لمؤسسة البناءات الحديدية ب: 33.33%؛
2. أما بالنسبة لاحتكار القرار فقد تم استنتاج احتكار عالي للسلطة وبشكل رسمي، مما يزيد من احتمالية اتخاذ قرارات غير توافقية ضمن المؤسسات؛
3. تعبر 6/5 من النتائج عن التواجد الجيد لعناصر المساءلة في المؤسسات، إلا أن الملفت هو انعدام عنصر التصريح بالامتلاكات، والذي تعتبر من بين المتطلبات التي ينص عليها قانون مكافحة الفساد لسنة 2006؛
4. نسبة الرضا عن الأجور 56.67%، الميل نحو التهرب والغش الضريبي يمثل: 53.33%، ونسبة عالية من النزاعات القضائية مقدرة ب: 56.67% مع مختلف الأطراف، خاصة العمال، وهذا يرفع من احتمال تواجد ممارسات فاسدة من قبيل التعسف والمحسوبية.

أخيراً، خلص البحث إلى إثبات العلاقة العكسية بين توافر آليات الحوكمة وتواجد الإمكانيات لتعاطي الفساد المالي والإداري.

خاتمة عامة

خاتمة:

لقد طُورت حوكمة الشركات في بداية الأمر لمحاولة السيطرة على الوكلاء الذين يُستأمنون على تسيير أملاك غيرهم، ليحققوا لهم مداخيل إضافية تعوضهم عن المخاطرة بأموالهم، إلا أن الوقائع والدراسات والتطبيقات أظهرت العديد من المزايا للحوكمة غير التوفيق بين أهداف المسيرين والملاك، وذلك مثل تحسين أداء الشركات، إدامة الأعمال، تحسين طرق توزيع الدخل بين مختلف الأطراف المشاركة ومحاربة الفساد المؤسسي كما أظهر هذا البحث.

إن من ميزات هذا البحث بنسبة لنا هو إعطاءنا الفرصة للتقرب من المؤسسات العمومية الجزائرية والاطلاع على بعض جوانبها التنظيمية، والتدرب على مواضيع حوكمة الشركات والفساد ضمن المؤسسات.

كما تم من خلال هذا البحث التحقق من إمكانية قياس الحوكمة عبر الاستقصاء عن تواجد آلياتها ضمن الشركات وجودة هذه الآليات، كذلك حاول الطالبان دراسة الفساد المؤسسي، عبر استكشاف الثغرات التي يمكن أن تُيسر تعاطيه، من طرف مختلف أطراف المؤسسة.

وقد كان من ثمار البحث أن تم التحقق من العلاقة العكسية بين حوكمة الشركات والفساد المالي والإداري، بحيث أُثبت أن لتطبيق حوكمة الشركات ضمن المؤسسات الاقتصادية أثر إيجابي على تخفيض احتمال تعاطي الفساد داخلها. كما تم من خلال البحث اختبار آليات حوكمة الشركات التي تحتوي عليها المؤسسات العمومية وقياس مدى جودتها. بالإضافة إلى قياس أعراض الفساد التي يمكن أن تعاني منها هذه الشركات.

عبر نتائج البحث، يمكن التوصية بما يلي:

- 1- حث المؤسسات الاقتصادية على تبني آليات حوكمة الشركات وتطبيق أحدث المعايير في هذا الشأن بقصد التقليل من الفساد المؤسسي داخلها، مما يعطيها فرصاً أكبر في استدامة أعمالها وحسن استغلال مواردها لتنمية ميزة تنافسية عالية؛
- 2- تدريس الإطار القانوني والتنظيمي الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (وخاصة العمومية) ضمن مناهج الجامعة الجزائرية، إذ تعد هذه الشركات هياكل غامضة للكثير من الباحثين، وهذا ما لمسناه من خلال دراستها؛

- 3- تفعيل آليات الحوكمة الموجودة على مستوى الأطر القانونية الناظمة لعمل المؤسسات الاقتصادية، إذ من خلال البحث تم الوقوف على العديد من المبادئ والآليات المصاغة ضمن القوانين الجزائرية، من قبيل القانون التجاري وقانون علاقات العمل؛
- 4- إعادة النظر وتطوير قانون مكافحة الفساد لغطي الممارسات الفاسدة ضمن المؤسسات الاقتصادية؛
- 5- إنشاء هيئات مراجعة من طرف صاحب رأس المال (الدولة في هذه الحالة) لمراجعة مختلف الآليات والإجراءات التي تسري ضمن الشركات لغرض تحديثها وفق الأطر القانونية سارية المفعول، ودعمها لتبني أحدث الممارسات الإدارية؛
- 6- الإسراع نحو بلورة دليل حوكمة للمؤسسات العمومية على غرار دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية الخاصة GOAL؛
- 7- توصية الشركات التي لا تضم مجالسها لجان مراجعة بالمسارعة لاستحداث هذه اللجان وفق أفضل المعايير؛
- 8- تعزيز نشر المعلومات خاصة ضمن المواقع الالكترونية، لتشمل كافة نواحي التسيير والتمويل، بغرض تعزيز الشفافية؛
- 9- استحداث هيئات تعنى بعملية الاتصال قصد التحوار مع محيط المؤسسة لتسهيل حل الخلافات وتمكين المؤسسة من الحصول على المعلومات عن بيئة عملها؛
- 10- توفير معلومات عن مصادر تمويل المؤسسات حتى يتمكن المتعاملون معها من تكوين فكرة سليمة عنها، وتنمية الثقة المتبادلة بينها وبين شركائها.

آفاق الدراسة:

إن هذا العمل ككل عمل بشري يعتريه النقص والتقادم، لدى فليس من المستغرب أن يرصد مطالعوه جوانب القصور وأن يقدموا مقترحات التحسين، ويمكن في إطار تطوير الدراسة استشراف الآفاق التالية:

1. تطوير الدراسة لتشمل عينات أكبر من المؤسسات لتحسين النتائج من الناحية الإحصائية؛
2. العمل على تطوير محتوى وهيكل الاستبيان بهدف قياس حوكمة الشركات والفساد المالي والإداري بشكل أكثر دقة؛

3. إذا تمكن أحد الباحثين أو الطلبة أو مخبر الجامعة من بلورة نموذج مقبول إحصائياً لقياس المؤشرات السابقة، يمكن القيام بهذا القياس دورياً، والعمل على نشر النتائج في اتجاه الشركات والمهتمين عموماً؛

4. يرى الطالبان كذلك إمكانية تطوير الدراسة لتشمل مستويات وطنية أو قطاعية.

المراجع والمصادر

المراجع والمصادر:

المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

- 1- د. أحمد علي خضر، **حوكمة الشركات**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012.
- 2- كينيث أ. كيم، جون نوفسنجر، دريك ج. موهر، **حوكمة الشركات، الأطراف الراصدة والمشاركة**، ترجمة: أ.د. محمد عبد الفتاح العشماوي، د. غريب جبر غنام، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2012.

❖ إصدارات:

- 3- نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد، كتاب المرجعية، المركز اللبناني للدراسات
<http://documents.tips/documents/-pdf55721412497959fc0b93b127.html>
- 4- مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**، بدون تاريخ، www.cipe-ariabia.gov.

❖ نصوص قانونية:

- 5- القانون رقم 06-01 مؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد 14.
- 6- القانون رقم 90-11 مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990، يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية، العدد 17.

❖ دراسات:

- 7- أ.م.د. فيحاء عبد الخالق يحيى البكوع، أ.م. منهل مجيد أحمد، **تفعيل نظم الرقابة الداخلية للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في الوحدات الخدمية (دراسة نظرية تحليلية)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الخامسة والثلاثون - عدد اثنان وتسعون 2012.
يمكن تحميله عبر موقع: العراقية المجلات الأكاديمية العلمية.

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=85410>

8- د. بشرى نجم عبدالله المشهداني، أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي، بحث منشور ضمن الموقع الرسمي لهيئة النزاهة العراقية، دون تاريخ،

http://www.nazaha.iq/body.asp?field=news_arabic&id=470

9- أ.د. مؤيد محمد علي الفضل و م.م. نوال حربي راضي، العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة في ضوء نظرية الوكالة (دراسة حالة في الأردن)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 4 لسنة 2010.

❖ ملتقيات:

10- د. حامد نور الدين، أ. ساسي فاطمة، دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري للقطاع الخاص الجزائري، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 06-07 ماي 2016، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

المراجع باللغة الانجليزية:

❖ إصدارات:

11- U.N., **DRAFT UNITED NATIONS HANDBOOK ON PRACTICAL ANTI-CORRUPTION MEASURES FOR PROSECUTORS AND INVESTIGATORS**, June 2005.

www.unodc.org/pdf/corruption/publications_handbook_prosecutors.pdf

12- Combating Corruption: A Private Sector Approach, Center for International Private Enterprise,

<http://www.cipe.org/publications/papers/pdf/Anti-CorruptionToolkit0308.pdf>

13- OECD, **G20/OECD Principles of Corporate Governance**, **OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors**, Turkey, September 2015. <http://www.oecd.org/>

❖ مواقع إلكترونية:

14- <http://www.businessdictionary.com;>

- 15- <http://www.transparency.org;>
16- <http://yourbusiness.azcentral.com;>
17- <https://en.wikipedia.org;>

المراجع باللغة الفرنسية:

- 18- Eustache EBONDO WA MANDZILA, **LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE Une approche par l'audit et le contrôle interne**, L'Harmattan, France, Décembre 2014.
19- Gérard CHARREAUX, **VERS UNE THÉORIE DU GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES**, CREGO, working paper, n° 9603, Mai 1996. <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/0960501.pdf>

الملحق

(الاستبيان)

الملحق: الاستبيان

استبيان حول:

مدى فعالية الأطر التنظيمية والإدارية للمؤسسات الاقتصادية³⁴

يأتي إجراء هذا الاستبيان في إطار متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص
حكمة المنظمات.

هذا، وحرصاً على جودة البحث من ناحية مصداقية ودلالة المعلومات المرجوة، يتعهد القائمان
بالبحث أن المعلومات الواردة في الاستقصاء لن يتم استغلالها في أي إطار آخر غير إطار البحث العلمي
الصرف.

التاريخ:

المكان:

أولاً: معلومات عامة

1. تسمية المؤسسة

.....

النشاط الرئيسي للمؤسسة

.....

.....

2. طبيعة المؤسسة

<input type="checkbox"/>	أ. خاصة
<input type="checkbox"/>	ب. عمومية
<input type="checkbox"/>	ج. أخرى

.....

3. وظيفة الإطار المجابوب:.....

³⁴ تم التورية عن الاسم الحقيقي لموضوع الاستبيان (علاقة الحوكمة بالفساد) قصد تشجيع المؤسسات على تقديم معلومات أكثر صدقاً.

ثانياً: الفساد المالي الإداري

1. الشفافية:

1. هل تتوفر الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية (القانون الأساسي) الخاصة بالمؤسسة؟

- | | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أ. للإدارة حصراً |
| <input type="checkbox"/> | ب. لكل العاملين في المؤسسة |
| <input type="checkbox"/> | ج. للعاملين والمتعاملين مع الشركة |
| <input type="checkbox"/> | د. للجمهور كافة |

2. هل تتوفر المؤسسة على نظام داخلي؟

- | | |
|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | أ. نعم |
| <input type="checkbox"/> | ب. لا |

• إذا كانت الإجابة نعم، فكيف تتم عملية نشره؟

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | أ. عبر هيئة المشاركة |
| <input type="checkbox"/> | ب. عبر التعليق في لوحات الإعلام بالمؤسسة |
| <input type="checkbox"/> | ج. نسخة لكل عامل |
| <input type="checkbox"/> | د. أخرى |

3. هل تتوفر المؤسسة على دليل للعاملين؟

- | | |
|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | أ. نعم |
| <input type="checkbox"/> | ب. لا |

• إذا كانت الإجابة نعم، هل تملك المؤسسة نسخاً كافية لكل العاملين؟

- | | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أ. كل العاملين |
| <input type="checkbox"/> | ب. متوفر ولكن ليس كل عامل على حدة |
| <input type="checkbox"/> | ج. متوفر بأعداد قليلة |

4. هل تملك المؤسسة موقعاً إلكترونياً؟

- | | |
|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | أ. نعم |
| <input type="checkbox"/> | ب. لا |

5. ما هي المعلومات التي يتم نشرها فيه ؟

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | أ. أهداف المؤسسة |
| <input type="checkbox"/> | ب. استراتيجياتها |
| <input type="checkbox"/> | ج. التقارير المالية |
| <input type="checkbox"/> | د. أخرى |

6. ما مدى المعلومات المتاحة للطلبة والباحثين ؟

- | | |
|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | أ. كبيرة |
| <input type="checkbox"/> | ب. متوسطة |
| <input type="checkbox"/> | ج. محدودة |

7. بأي لغة تصاغ الوثائق المعدة للنشر ؟

- | | |
|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | أ. العربية |
| <input type="checkbox"/> | ب. الفرنسية |
| <input type="checkbox"/> | ج. الانجليزية |

8. هل يتاح للجمهور معلومات حول مصادر تمويل، نشاطات وعلاقات المؤسسة ؟

- | | |
|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | أ. نعم |
| <input type="checkbox"/> | ب. لا |

9. هل تضم المؤسسة هيئة (أو فرد) مكلفة بالاتصال ؟

- | | |
|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | أ. نعم |
| <input type="checkbox"/> | ب. لا |

2. احتكار السلطة

10. كيف يمكن وصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة ؟

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أ. هرمي |
| <input type="checkbox"/> | ب. بين الهرمية والتسطح |
| <input type="checkbox"/> | ج. مسطح |

11. ما مدى وجود عملية تفويض للصلاحيات من الرئيس إلى المرؤوس؟

<input type="checkbox"/>	أ. موجودة بشكل كبير
<input type="checkbox"/>	ب. إلى حد ما
<input type="checkbox"/>	ج. نادرة إلى معدومة

12. هل يشارك الشركاء الاجتماعيون (نقابة، جمعيات، الجماعات المحلية...) في بلورة

أهداف، خطط واستراتيجيات المؤسسة؟

<input type="checkbox"/>	أ. بشكل كبير
<input type="checkbox"/>	ب. إلى حد ما
<input type="checkbox"/>	ج. نادرة إلى معدومة

3. المساءلة:

13. هل تتفق جميع الأطراف في المؤسسة على معنى (تعريف مفهوم) موحد للمساءلة؟

<input type="checkbox"/>	أ. نعم
<input type="checkbox"/>	ب. لا

14. هل تضع المؤسسة مستويات أداء محددة للأفراد العاملين بها؟

<input type="checkbox"/>	أ. نعم
<input type="checkbox"/>	ب. لا

15. هل يتم تحديد مهام ومسؤوليات أفراد المؤسسة بشكل مكتوب؟

<input type="checkbox"/>	أ. نعم
<input type="checkbox"/>	ب. لا

16. هل شروط التوظيف ضمن المؤسسة مكتوبة؟

<input type="checkbox"/>	أ. نعم
<input type="checkbox"/>	ب. لا

17. هل يوجد معايير مكتوبة للترقية ضمن المؤسسة ؟

<input type="checkbox"/>	أ. نعم
<input type="checkbox"/>	ب. لا

18. هل يُلزمُ مسيرو وإطارات المؤسسة بالتصريح بممتلكاتهم ؟

<input type="checkbox"/>	أ. نعم
<input type="checkbox"/>	ب. لا

4. متفرقات

19. هل سبق وأن دخلت المؤسسة في منازعات (قضائية) مع ؟

<input type="checkbox"/>	أ. إدارة الضرائب
<input type="checkbox"/>	ب. إدارة التجارة
<input type="checkbox"/>	ج. العمال

20. ما رأي المؤسسة في العبء الضريبي الملقى على عاتقها ؟

<input type="checkbox"/>	أ. ثقيل جدا
<input type="checkbox"/>	ب. عادل
<input type="checkbox"/>	ج. محفز

21. هل يعتبر المستوى العام للأجور في المؤسسة مناسباً ؟

<input type="checkbox"/>	أ. جيد
<input type="checkbox"/>	ب. متوسط
<input type="checkbox"/>	ج. ضعيف

ثالثاً: الحوكمة

I. المسؤولية:

22. إلى أي مدى يفهم أعضاء مجلس الإدارة مسؤولياتهم؟

<input type="checkbox"/>	أ. فهم جيد
<input type="checkbox"/>	ب. متوسط
<input type="checkbox"/>	ج. ضعيف

23. هل مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (المسيرين) موضحة بشكل

مكتوب؟

<input type="checkbox"/>	أ. نعم
<input type="checkbox"/>	ب. لا

24. هل أدوار مجلس الإدارة واللجان الفرعية التابعة له محددة بشكل واضح؟

<input type="checkbox"/>	أ. نعم
<input type="checkbox"/>	ب. لا
<input type="checkbox"/>	ج. غير موجودة

II. التدقيق:

25. هل يوجد ضمن المؤسسة لجنة تدقيق؟

<input type="checkbox"/>	أ. نعم
<input type="checkbox"/>	ب. لا

26. هل تتعاقد المؤسسة مع مدقق خارجي؟

<input type="checkbox"/>	أ. نعم
<input type="checkbox"/>	ب. لا

27. هل هناك أي أحكام في النظام الأساسي للمؤسسة (الاتفاقات أو الاتفاقيات الجماعية) تفرض التغيير الدوري للمراجعين الخارجيين؟

أ. نعم	<input type="checkbox"/>
ب. لا	<input type="checkbox"/>

28. هل تعد لجنة التدقيق تقريراً عن وظيفة التدقيق الداخلي؟

أ. نعم	<input type="checkbox"/>
ب. لا	<input type="checkbox"/>
ج. غير موجودة	<input type="checkbox"/>

29. هل إعداد خطة التدقيق الداخلي أمر إلزامي؟

أ. نعم	<input type="checkbox"/>
ب. لا	<input type="checkbox"/>

III. تركيبة مجلس الإدارة:

30. ما عدد أعضاء مجلس الإدارة؟

.....

31. ما تركيبة مجلس الإدارة؟

أ. مدراء تنفيذيون	<input type="checkbox"/>
ب. مدراء غير تنفيذيون	<input type="checkbox"/>
ج. مستقلون	<input type="checkbox"/>

32. هل تملك المؤسسة أي نوع من الآليات للتغيير الدوري لأعضاء مجلس الإدارة؟ إذا كان الجواب لا، يرجى تجاوز السؤال الموالي.

أ. نعم	<input type="checkbox"/>
ب. لا	<input type="checkbox"/>

33. مدة عضوية مجلس الإدارة ؟

.....

IV. مكافآت مجلس الإدارة وكبار المدراء (المسيرين)

34. هل يوجد ضمن المؤسسة لجنة مكافآت ؟

أ. نعم	<input type="checkbox"/>
ب. لا	<input type="checkbox"/>

35. ما تركيبة لجنة مكافآت ؟

أ. مدراء تنفيذيون	<input type="checkbox"/>
ب. مدراء غير تنفيذيون	<input type="checkbox"/>
ج. مستقلون	<input type="checkbox"/>

36. هل سياسة المكافآت مكتوبة ؟

أ. نعم	<input type="checkbox"/>
ب. لا	<input type="checkbox"/>

37. هل تكشف المؤسسة عن سياسة المكافآت في التقرير السنوي ؟

أ. نعم	<input type="checkbox"/>
ب. لا	<input type="checkbox"/>

38. هل تكشف المؤسسة حجم مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا ؟

أ. نعم	<input type="checkbox"/>
ب. لا	<input type="checkbox"/>

V. الاجتماعات

39. عدد اجتماعات مجلس الإدارة السنوية

.....

40. ما هي شروط النصاب القانوني للمجلس ولجانه؟

- أ. الأغلبية البسيطة
- ب. الثلثين
- د. أخرى

VI. المعلومات:

41. ما هي المعلومات التي تقدم إلى مجلس الإدارة قبل اجتماعاته؟

- أ. جدول الأعمال
- ب. محاضر الاجتماعات السابقة
- ج. أخرى

42. ما هي المعلومات التي تقدم للمساهمين قبل الجمعية العامة السنوية؟

- أ. جدول الأعمال
- ب. التقارير السنوية
- ج. محاضر الاجتماعات السابقة
- د. أخرى

43. من المسؤول عن تسجيل (تدوين) محاضر الاجتماعات؟

- أ. المدير العام
- ب. أمانة المؤسسة
- ج. أحد أعضاء المجلس
- د. أخرى

44. هل يتم المصادقة على محاضر الاجتماعات السابقة خلال الاجتماعات المقبلة؟

- أ. نعم
- ب. لا

45. هل تقوم المؤسسة بالتحقق من أن الإجراءات التي اتخذت خلال الاجتماعات قد تم تنفيذها؟

أ. نعم	<input type="checkbox"/>
ب. لا	<input type="checkbox"/>

VII. قائمة المصالح:

46. هل هناك سياسات أو قواعد تفرض على أعضاء مجلس الإدارة الإفصاح عن علاقاتهم التعاقدية مع المؤسسة؟

أ. نعم	<input type="checkbox"/>
ب. لا	<input type="checkbox"/>

47. ما نوع العلاقات المطلوب الإفصاح عنها؟

أ. الأسهم المملوكة في المؤسسة أو فروعها	<input type="checkbox"/>
ب. التعاملات مع الشركة (مثل: الاقتراض والإقراض)	<input type="checkbox"/>
ج. الاستثمارات في المؤسسة أو فروعها	<input type="checkbox"/>
د. أخرى	<input type="checkbox"/>

VIII. قياس الأداء:

48. هل تضع المؤسسة معايير للأداء؟

أ. نعم	<input type="checkbox"/>
ب. لا	<input type="checkbox"/>

49. هل تقدم التقارير المنشورة من طرف المؤسسة أهداف المجلس/لجانه/المسيرين ونسبة تحقيق هذه الأهداف؟

أ. نعم	<input type="checkbox"/>
ب. لا	<input type="checkbox"/>

50. من يقوم بتقييم المجلس؟

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أ. أعضاء المجلس أنفسهم |
| <input type="checkbox"/> | ب. جهة مستقلة |
| <input type="checkbox"/> | ج. مدقق خارجي |
| <input type="checkbox"/> | د. أخرى |

51. هل تقوم المؤسسة بتكيف، تحديث ومراجعة سياسة تقييم أعمال المجلس مع أفضل

الممارسات والمعايير الدولية؟

- | | |
|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | أ. نعم |
| <input type="checkbox"/> | ب. لا |

IX. التصويت في الجمعية العامة:

52. هل تضع الشركة قواعد فيما يخص التصويت بالوكالة؟

- | | |
|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | أ. نعم |
| <input type="checkbox"/> | ب. لا |

53. هل يسمح للمساهمين بالتصويت غيابيا؟

- | | |
|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | أ. نعم |
| <input type="checkbox"/> | ب. لا |

54. هل تتم معالجة المسائل المنفصلة بطريقة تفصيلية أم إجمالية؟

- | | |
|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | أ. تفصيلية |
| <input type="checkbox"/> | ب. إجمالية |

X. القوائم المالية:

55. هل تطبق المؤسسة معايير المحاسبة الدولية (IFRS) في إعداد القوائم المالية؟

- | | |
|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | أ. نعم |
| <input type="checkbox"/> | ب. لا |

56. كيف تحفظ المؤسسة السجلات المحاسبية ؟

- أ. مادياً (سجلات)
- ب. عبر برامج حاسوبي للمحاسبة
- ج. في شكل أكسل (Excel)

XI. تعيين أعضاء مجلس الإدارة:

57. هل تضم المؤسسة لجنة ترشيحات مسؤولة عن ترشيح أعضاء مجلس الإدارة ؟

- أ. نعم
- ب. لا

58. هل تملك المؤسسة سياسة ترشيح مكتوبة لأعضاء مجلس الإدارة ؟

- أ. نعم
- ب. لا

59. من يقدم التوصيات لترشيح أعضاء مجلس الإدارة ؟

- أ. المساهمون
- ب. الإدارة
- ج. رئيس مجلس الإدارة
- د. أخرى

60. كيف تتأكد لجنة الترشيحات بأن الأعضاء المحتملين مناسبون للعمل في المجلس ؟

- أ. بناء على المتطلبات المنصوص عليها في سياسة التعيين (معايير محددة مسبقاً)
- ب. من خلال إجراء مقابلة معهم
- ج. أخرى

61. هل يتم تدريب أعضاء مجلس الإدارة خلال فترة ولايتهم؟

- أ. نعم
- ب. لا