الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

الملـــتقى الوطـــني الأول حـــــــول:
الفساد وتأثيره على التنمية الإقتصادية
يومي 24 و 25 أفريل 2018

ميكانيزمات الحد من الفساد الإداري والمالي

- حوكمة الشركات أنموذجا-

آسيا سعدان
جامعة 8 ماي 1945 –قالمة- ، الجزائر
saadaneassia@yahoo.com

سعاد شعابنية
جامعة 8 ماي 1945 –قالمة-، الجزائر
souad.chaabnia@gmail.com

ملخص:

حازت ظاهرة الفساد في السنوات الأخيرة على اهتمام العديد من صانعي السياسات والأكاديميين والباحثين في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء على الرغم من التفاوت الكبير في حجمه وأشكاله بينهما، ويعود ذلك للتنامي الغير محدود لعمليات الفساد من جهة ولما لهذا الأخير من آثار سلبية ووخيمة حيث بات يهدد القيم الأساسية في المجتمع والتي يمكن تلخيصها في نقطتين التدهور الاقتصادي وانحلال منظومة القيم الاجتماعية داخل الدولة.

ويعتبر الفساد الإداري والمالي من أهم أوجه الفساد التي تنخر في المجتمعات والاقتصاديات الدولية وذلك ما أثبتته وثائق ويكيليكس إضافة إلى الانهيارات المالية التي حدثت بأسواق عدد من دول جنوب شرق آسيا وأمريكا الجنوبية عام 1997 والفضائح المالية التي شهدتها العديد من كبريات الشركات في أمريكا وبشكل أساسي شركة أنرون (Enron) وتصفية شركة آرثر أندرسون (*Arthur Anderson*) وشركة الاتصالات العملاقة وورلدكوم (Worldcom) وشركة (Parmalate) الأوروبية للأغذية، الأمر الذي استدعى البحث عن سبل لمواجهته وتطويقه خاصة بالدول النامية التي أصبح دفع عجلة التنمية الاقتصادية بها رهنا بقدرتها على كبح هذه الظاهرة.

وتعد حوكمة الشركات أحد أهم الآليات التي تم التوصل إليها للحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي لما تتضمنه من مبادئ للإفصاح والشفافية عن المعلومات المالية وغير المالية وإعدادها وفقا للمعايير المحاسبية، وكذلك تعزيز دور وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي.

الكلمات المفتاحية: الفساد الإداري والمالي، حوكمة الشركات، الشفافية، التدقيق الداخلي.

Abstract:

The phenomenon of corruption has got the attention of many policy makers, academics and researchers in developing countries as well as developed countries despite the considerable variation in its forms in these countries.

This great interest is due to the unlimited growth of corruption and its negative and disastrous effects on the social fundamental values that can be summed up in two points which are the economic deterioration and the decay of social values within the country system.

Administrative and financial corruption is considered as the most important aspects of corruption that destroys the communities and international economics. This fact is confirmed by Wikileaks in addition to to the financial meltdowns that occurred in the markets of many countries in Southeast Asia and South America in 1997 as well as the financial scandals witnessed by a lot of American companies like Enron, Arthur Anderson, the giant company Worldcom and the European food company Parmalat.

All the facts mentioned before have created a real need to confront corruption especially in developing countries in which development becomes related with their ability to curb an stop this phenomenon

Corporate Governance is one of the most important mechanisms to stop administrative and financial corruption because of its principles of disclosure and transparency in financial and non financial information and putting them in accordance with accounting standards as well as strengthening the role of internal and external audit functions.

Key Words : Administrative and financial corruption, Corporate Governance, transparency, internal audit.

تمهيد:

شهد العالم في السنوات الأخيرة سلسلة من الأزمات والفضائح المالية التي كان السبب الرئيسي في حدوثها هو تفشي ظاهرة الفساد الإداري والمالي وما نتج عنه من تلاعب بمصداقية القوائم المالية وضعف مستوى كل من الرقابة الداخلية ودرجة الشفافية والإفصاح، الأمر الذي تطلب البحث عن آليات للحد من هذه الممارسات السلبية على مستوى الأسواق والشركات، وهنا برز مفهوم حوكمة الشركات كأحد أبرز ما توصل إليه في هذا المجال باعتبارها أداة أساسية لمحاربة الفساد الإداري والمالي لما توفره من آليات داخلية وخارجية تتسم بالتكامل فيما بينها وتسعى في مجملها إلى وضع مجموعة من الضوابط الأخلاقية والمبادئ المهنية الكفيلة بتحقيق التوافق بين جميع الأطراف.

ومن خلال ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما هي الآليات التي توفرها حوكمة الشركات للحد من الفساد الإداري والمالي؟

وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تسليط الضوء على أحد أهم أشكال الفساد وهو الفساد الإداري والمالي.
- توضيح الجوانب النظرية لحوكمة الشركات.
- إبراز أهم آليات حوكمة الشركات والتي تساهم في الحد من الفساد الإداري والمالي.

وستتم الإجابة على الإشكالية وتحقيق الأهداف السابقة من خلال التطرق للمحاور التالية:

أولا: مدخل إلى الفساد الإداري والمالي.

ثانيا: التأصيل النظري لحوكمة الشركات.

ثالثا: آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد الإداري والمالي.

أولا: مدخل إلى الفساد الإداري والمالي

1. مفهوم الفساد الإداري والمالي وأسبابه

1.1 مفهوم الفساد الإداري والمالي:

تعددت تعاريف كل من الفساد الإداري والمالي إلا أنها تصب في مجملها في نفس المضمون، وندرج من بينها مايلي:

يعرف الفساد الإداري بأنه انحراف أو خلل في مسار عمل الوظائف الإدارية عن شكلها السليم، من خلال استخدام الموظف صلاحياته المهنية لتحقيق مصلحة خاصة أو لتحقيق مكسب مالي ,كما يمكن القول أن الفساد الإداري يسبق الفساد المالي وهو يمثل نتيجة حتمية له[1].

كما أن الفساد الإداري أيضا هو جميع المحاولات التي يقوم بها المدراء والعاملون ويضعون من خلالها مصلحتهم الخاصة غير المشروعة فوق المصلحة العامة، متجاوزين القيم التي تعهدَّوا باحترامها وخدمتها والعمل على تطبيقها وفي هذا الإطار فان هذه الممارسات الفاسدة والمخلة بالمصلحة العامة أو مصلحة المؤسسة يمكن أن تبقى عرضة للاختلاف بسبب عدم الإنفاق عليها[2].

يتعلق الفساد الإداري بمظاهر الفساد والانحراف الإداري أو الوظيفي من خلال المنظمة والتي تصدر من الموظف العام أثناء تأدية العمل بمخالفة التشريع القانوني وضوابط القيم الفردية، أي استغلال موظفي الدولة لمواقعهم وصلاحياتهم للحصول على مكاسب ومنافع بطرق غير مشروعة[3].

أما الفساد المالي فيعرف بأنه الانحرافات المالية ومخالفة الضوابط والأنظمة المالية، والتعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية، ويمكن ملاحظة مظاهر الفساد المالي في الرشاوي والعمولات والاختلاسات والمحاباة والمحسوبية[4].

ويتمثل الفساد المالي في مجمل الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل المالي في الدولة ومؤسساتها ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية المختصة بفحص ومراقبة الحسابات والأموال[5].

2.1 أسباب تفاقم ظاهرة الفساد الإداري والمالي:

للفساد الإداري والمالي أسباب كثيرة ومتداخلة، و لكن يتفق بعض الكتاب على أنه هناك ستة أسباب رئيسية تتمثل في[11]:

1.2.1 أسباب شخصية: وهي أسباب مرتبطة بشخصية الفرد وميولاته، ومستواه الثقافي ومستوى تعليمه ونظرته للمشروعية.

2.2.1 أسباب اجتماعية: وهي مجموعة من الأسباب تفرزها العادات و التقاليد والأعراف السائدة في المجتمع، والتي تولد ضغوطاً اجتماعية تهيئ المناخ المناسب لنمو وانتشار ظاهرة الفساد الإداري والمالي من خلال أعمال المحسوبية، الرشوة، استغلال النفوذ، التهرب الضريبي، الاختلاس وتبييض الأموال...الخ.

3.2.1 أسباب إدارية وتنظيمية: يلاحظ تضخم الجهاز الإداري وزيادة عدد الموظفين في معظم الدول النامية وهذا بخلق نوع من البيروقراطية و إجراءات إدارية معقدة، الذي يصاحبه غموض في اللوائح والإجراءات وضعف في وسائل الرقابة على الأجهزة الحكومية. وعدم وضوح التعليمات وغياب المعايير الدقيقة لقياس الأداء وضعف أخلاقية الوظيفة العامة يشجع الموظفين على الممارسة والإجتهادات التي تحقق لهم بعض المنافع الخاصة، ويرى بعض الكتاب والباحثين أن هذا النوع من الفساد يتجسد في خروج العاملين في المنظمات على اللوائح و الأنظمة.

4.2.1 أسباب قانونية: وهذا بسبب ضعف القوانين التشريعية في ردع جريمة الفساد الإداري والمالي بسبب بعض الفاسدين في الهيئات العليا، والذي انجر عنه عدم خوف الموظفين من العقوبات التي يمكن أن تطبق عليهم.

5.2.1 أسباب سياسية: وتتمثل في تعيين القياديين الإداريين في المواقع المهمة بناءً على الولاء السياسي، وبغض النظر عن الكفاءة، مما يفتح أبواب المحسوبية السياسية ويصيب موظفي الخدمات العمومية بالإحباط بالإضافة إلى غياب أجهزة الرقابة والمحاسبة وعدم وجود مؤسسات ومنظمات مستقلة تعنى بمكافحة الفساد، الأمر الذي يسهل انحراف الموظفين ويشجعهم على الاستغلال غير القانوني لوظائفهم ومراكزهم الإدارية.

6.2.1 أسباب اقتصادية: هذه الأسباب وكما يشير العديد من الباحثين تعتبر من بين أهم الأسباب التي تؤدي إلى الفساد الإداري والمالي نظراً لأنها تمس الجانب المادي للفرد، والتي تتجسد في المستوى المتدني لدخل الفرد في الدول النامية وضعف الحوافز والمكافئات الوظيفية، الأمر الذي يؤدي إلى تدني المستوى المعيشي لغالبية الموظفين، وهذا بالطبع يؤدي بهم إلى التفكير في وسائل أخرى لكسب المال والتي أسهلها هي استغلال الوظيفة الإدارية.

بالإضافة إلى الأسباب الستة المذكور يمكن زيادة الأسباب الفرعية التالية:

- التخلف في التعليم حيث أن معظم الدول النامية تصنف ضمن قائمة أكثر دول العالم انتشاراً للأمية، حيث تزيد نسبة الأمية الحقيقية في بعض بلدانها عن 80 % من تعداد السكان.
- التخلف في التنظيم الإداري نتيجة طبيعية للتخلف في التعليم وانتشار مظاهر الأمية.
- تقاعس الحكومات عن التدخل من أجل مراقبة سير العمل في مؤسسات وسلطات الدولة.
- وجود الطبقية في المجتمع حيث يؤدي الفساد إلى وجود طبقات اجتماعية متناقضة (طبقة فقيرة وطبقة غنية).
- فرض ضرائب باهظة على ممارسي التجارة.
- انتشار البطالة، الجريمة المنظمة (العصابات) وبيع المخدرات.

2. مظاهر الفساد الإداري والمالي:

للفساد المالي والإداري تجليات ومظاهر عديدة وسنحاول التطرق إلى أبرز مظاهره من خلال النقاط التالية:

1.2 الرشوة: وهي صورة واضحة للموظف الذي يريد استغلال وظيفته للحصول على منافع مادية، وهي معروفة لدى كبار وصغار الموظفين، وقد أطلقت عليها تسميات متنوعة منها هدية أو مساعدة أو إكرامية الغاية من ذلك تلطيف شكلها لكن هي

في جوهرها رشوة يحاسب عليها القانون بوصفها جريمة. وجاء في الاتفاقية الدولية بان الرشوة تتمثل في صورتين هما الصورة التقليدية للرشوة عندما تدفع إلى موظف عام وطني أما الصورة الثانية التي تدفع لموظف عام أجنبي أو موظف في مؤسسة دولية[6].

2.2 التهرب الجبائي: يلعب هذا العامل دورا كبيرا في تردي حصيلة الضرائب في الدول النامية، ويقصد به أن يقوم المكلف قانونا بدفع الضريبة من التخلص نهائيا أو جزئيا منها، وهذا بامتناعه عن تقديم إقرار بدخله طبقا القانون، أو أن يقدم إقرارا غير صحيح يتضمن بيانات خاطئة لتقدر على أساسه الضريبة (وهو المظهر الأكثر شيوعا لدى القطاع الخاص)، كما يحصل التهرب الجبائي في محيطه الطبيعي في السوق غير الرسمية (الاقتصاد الموازي) فهو يراكم رأس المال داخله مما يفقد الحكومة القدرة على مراقبة الكتلة النقدية من جهة ويفوت عنها فرصة تمويل الخزينة بالشكل الملائم، ويساعد على تشجيع التهرب الضريبي عدة عوامل أهمها غموض القوانين الضريبية والثغرات الموجودة فيها، بالإضافة إلى ضعف تأهيل الإدارة الضريبية، حيث تلعب رشوة الموظفين بالجهاز الضريبي دورا أساسيا في هذا الخصوص[7].

3.2 المحسوبية: تعتبر من أكثر مظاهر الفساد خطورة والأصعب علاجا، فهي تنجم عن استغلال المنصب الحكومي للاستفادة الشخصية لمصلحة الفرد ومحاسبيه دون وجه حق[8].

4.2 المحاباة: تفضيل طرف على طرف آخر دون أن يكون له الحق في ذلك.

5.2 الابتزاز والتزوير: لغرض الحصول على المال من الأشخاص فيقوم الفرد باستغلال موقعه الوظيفي بتبريرات قانونية أو إدارية أو إخفاء التعليمات النافذة على الأشخاص المعنيين كما يحدث في تزوير المستندات الرسمية أو تزوير النقود أو تزوير الشهادات المدرسية[9].

6.2 إهدار المال العام: هو التهاون في المال العام وفي متطلباته مما يؤدي إلى إضاعته وعدم المحافظة عليه، لأن ذلك يتعارض مع المصلحة العامة، والموظف الذي يفرط في ما عهد إليه يعد مخلاً بأمانته، ومضراً بالمصلحة العامة[10].

ثانيا: التأصيل النظري لحوكمة الشركات

1. نشأة حوكمة الشركات ومفهومها

1.1 نشأة حوكمة الشركات:

تمتد جذور حوكمة الشركات إلى أدبيات العالم الاقتصادي أدم سميث في القرن الثامن عشر الميلادي عام 1776 عندما تطرق إلى المشاكل المحتملة للملكية الغائبة في الشركات في كتابه "ثروة الأمم" والإمكانية التي يمكن من خلالها أن يكون هناك تضارب للمصالح، والتي تتخلل عملية السيطرة على الإدارة .

وتلى ذلك المطالبة الواضحة والصريحة لعالمي الاقتصاد (Berle and Means) عام 1932 في كتابهما "الشركة الحديثة والملكية الخاصة" الذي يعنى بأداء الشركات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد، فضلا عن القضايا المتعلقة بفصل الملكية عن الإدارة والحاجة الملحة لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين الإدارة والمالكين من خلال الممارسات السلبية التي يقوم بها المدراء[12] من خلال التلاعب المالي والإداري بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهن الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات، وفي عام 1976 قام كل من (Jensen and Meckli) بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة. ولاحق ذلك مجموعة من الدراسات العلمية والعملية والتي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء محليين أو أجانب وما يترتب عن ذلك من تنمية اقتصاديات تلك الدول. وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات عن طريق قيام كل من الهيئات العالمية والمشرعين بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبة وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات التي تعمل به مثل (Securities Exchange Commission)، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة، إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإلزام الشركات وخاصة المسجلة أسهمها لدى البورصات بضرورة تطبيق المبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم[13].

وفي العام 1987 قانت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية في الولايات المتحدة الأمريكية بإصدار تقريرها (Tread Way) الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة وما يرتبط بها من منع حدوث الفشل والتلاعب في إعداد القوائم المالية[14].

وعلى الصعيد الأوروبي، ظهرت العديد من التقارير التي أكدت على الالتزام بقواعد حوكمة الشركات، كان أبرزها القانون البريطاني الصادر عن بورصة لندن للأوراق المالية، حيث أصدرت تقرير (Cadbury report) في عام 1992، الذي ألزم الشركات البريطانية بالإفصاح عن إلتزامهابقواعد حوكمة الشركات مع ضرورة تقديم تفسيرات عن القواعد التي لم يلتزم بها.

في عام 1999 صدرت مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية الخاصة بحوكمة الشركات والتي أصبحت معيارا دوليا وبمثابة حجر الأساس لواضعي نظم الحوكمة في جميع أنحاء العالم[15] والتي تم تنقيحها وتحديثها في طبعتها الثانية عام 2004.

2.1 مفهوم حوكمة الشركات:

لا يوجد تعريف منفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات، وهذا ما تؤكده موسوعة Corporate Governance Encyclopedia، ويرجع السبب في تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، وهو المر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل[16].

وتعرف حوكمة الشركات على أنها: "استراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولها من الأنظمة واللوائح الداخلية والهيكل الإداري ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بعيدا عن تسلط أي فرد فيها وذلك بالقدر الذي لا يتضارب ومصالح الآخرين ذوي العلاقة"[17].

كما يشير مصطلح حوكمة الشركات أيضا إلى: " مجموعة من الطر التنظيمية والإدارية والقانونية والمالية التي تنظم العلاقة بين الإدارة والملاك (المستثمرين والمساهمين) وأصحاب المصالح الأخرى"[18].

وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حوكمة الشركات بأنها: " القواعد والإجراءات التي تضمن بأن الشركة تدار بشكل صحيح وفعَّال، بما في ذلك التأكد من أن المدراء والموظفين يتصرفون بشكل ملائم ووفقا للقوانين والممارسات السليمة"[19].

وبشكل عام، فإن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة (أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين، إلخ) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الأمد[20].

من التعريفات السابقة يتضح أن مفهوم حوكمة الشركات له معان أساسية ترتبط بالنقاط التالية[21]:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكيد على أن الشركات يجب إدارتها لصالح المساهمين.
- مجموع من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة من مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين.

2. أهداف حوكمة الشركات وركائزها

1.2 أهداف حوكمة الشركات : تسعى حوكمة الشركات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها[22][1]:

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المؤسسات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري.
- تحسين وتطوير إدارة المؤسسة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناء على أسس سليمة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- تقوية ثقة الجمهور في نجاح عملية الخصخصة، مع ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها، مما يتيح فرص للعمل وتحسين معدلات النمو الاقتصادي بالدولة.
- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين، والعاملين والدائنين، والأطراف الأخرى ذوي المصالح خاصة حال تعرض للشركات للإفلاس.
- الرقابة والمتابعة على الأداء التشغيلي والاستراتيجي بالمؤسسة.
- تحسين كفاءة وفاعلية المؤسسات وضمان استمرارها ونموها في مجال الأعمال.
- توضيح المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومهام أعضاءه.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة بقراراتهم.
- إنشاء وتوليد الثقة بين أصحاب المصالح والإدارة بما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن.
- تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي.
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسات العاملة بالاقتصاد، ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.
- تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال، وجذب الاستثمارات الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج.
- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.

2.2 ركائز حوكمة الشركات:

ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز[23]:

1.2.2 السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال:

- الالتزام بالأخلاقيات الحميدة.
- الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد.
- التوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة.
- الشفافية عند عرض المعلومات المالية.
- القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة العمل.

2.2.2 الرقابة والمساءلة: تفعيل أدوار أصحاب المصالحة في نجاح المنشأة من خلال:

[1] عدنان بن حيدر بن درويش، **الحوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، إتحاد المصارف العربية، 2007، ص ص 23-24:
http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07/حوكمة-الشركات1.pdf.

- أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، مصلحة الشركات، البورصة والبنك المركزي في حالة البنوك.
- أطراف رقابية مباشرة وتتمثل أساسا في المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليون والمراجعون الخارجيون.
- أطراف أخرى وهم الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون والمقترضون.

3.2.2 إدارة المخاطر: من خلال:

- وضع نظام لإدارة المخاطر.
- الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.

3. مبادئ تطبيق حوكمة الشركات ومحدداتها

1.3 مبادئ تطبيق حوكمة الشركات:

ويتم تطبيق حوكمة الشركات وفق ست مبادئ توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وتتمثل فيما يلي:

1.1.3 ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: من خلال التحديد الواضح لتوزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والقانونية[24].

2.1.3 حفظ حقوق كل المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد فى الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3.1.3 المساواة في التعامل بين جميع المساهمين: وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة ، وحقهم فى الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت فى الجمعية العامة على القرارات الأساسية ، والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4.1.3 دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة المستندات والموردين والعملاء.

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

6.1.3 مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية ، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية[25].

الشكل01: مبادئ تطبيق حوكمة الشركات

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على المعلومات السابقة.

2.3 المحددات الأساسية حوكمة الشركات:

ويمكن تحديد مجموعتان من المحددات التي يتوقف عليها مستوى الجودة والتطبيق الجيد لحوكمة الشركات وهما[26]:

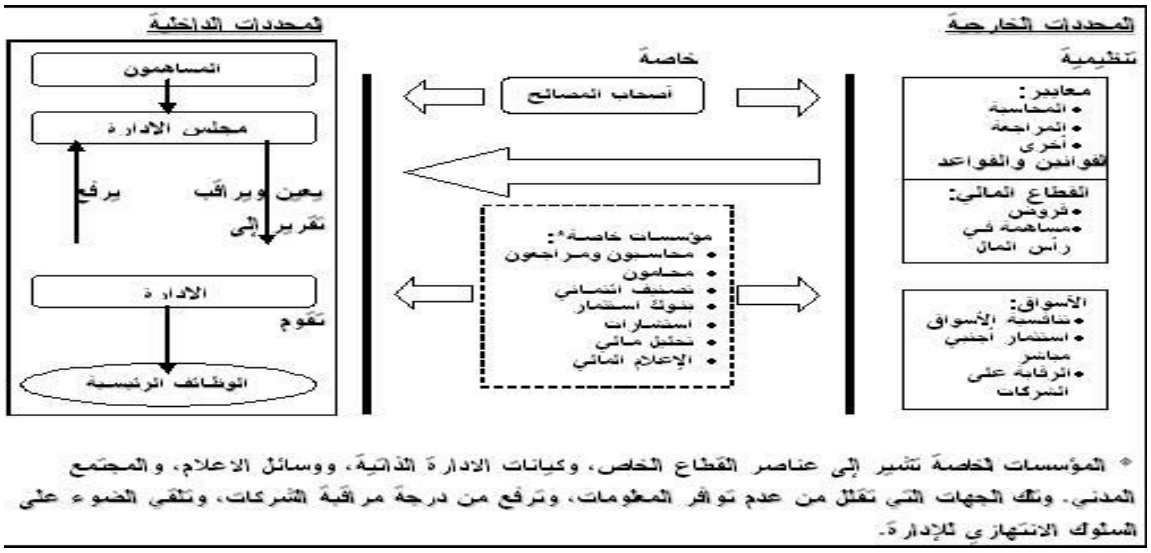
1.2.3 المحددات الخارجية: إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة وتشمل:

- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات.
- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.
- كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات.
- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.
- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية.

2.2.3 المحددات الداخلية: وتشمل:

- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة.
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمدير ين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
- الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني.
- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.
- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص وخاصة قدرته التنافسية.
- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.
- خلق فرص العمل.

الشكل 02: المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات



المصدر: محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة المنعقد من 15 إلى 17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ص 17.

ثالثا: آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد الإداري والمالي

تلعب حوكمة الشركات دورا هاما في التقليل من مشكلة الفساد الإداري والمالي، وتعتمد في ذلك على جملة من الآليات الداخلية والخارجية والتي تلخصها في مايلي:

1. الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

تتمثل الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في العناصر التالية:

1.1 مجلس الإدارة:

يذكر كل من Singh وHarianto أن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا. كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة. ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك. وفي هذا السياق يأتي تأكيد بعض المختصين على ضرورة أن تقاد كل شركة من الشركات المملوكة للدولة بمجلس إدارة فعال، يمارس القيادة ويوجه الشركة بنزاهة وحكمة ويعمل لمصلحة الشركة بشفافية ومسؤولية[27].

1.1.1 مكونات مجلس الإدارة: يجب أن يتوفر مجلس الإدارة على ثلاث مكونات وهي[28]:

1.1.1.1 الإشراف المستقل: من خلال وجود مجلس إدارة يقظ ومستقل ونشيط يعمل على تعظيم قيمة الشركة في الأجل الطويل، ولضمان استقلالية المجلس هناك مجموعة من الإرشادات التي توفرها مبادئ حوكمة الشركات:

- وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الغدارة غير التنفيذيين لكي يصبح المجلس قادرا على ممارسة التفكير المستقل.
- وجود شكل من استقلال القيادة في المجلس والمتمثلة في شخصية رئيس مجلس الإدارة.
- اجتماع مجلس الإدارة مع الأعضاء الغير التنفيذيين دون الأعضاء المشاركين في إدارة الشركة على انفراد لبحث أداء الشركة.
- قيام مجلس الإدارة بنفسه بتحديد طرق عمله وخاصة بالنسبة لكيفية اختيار أعضاء المجلس الجدد.

2.1.1.1 قدرة مجلس الإدارة على التنافس: يساعد الإدارة على التركيز في أداء واجباتها وهي الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيان بعمل ما، وأن يحل في القيام به محل أولئك ذوي القدرة الأقل، ولا بد أن يعمل القانون على توفير القدرة للمساهمين في استبدال كل من مجلس الإدارة والإدارة عن طريق البيع إلى طرف ثالث، وباختصار يجب أن يكون التهديد بالاستحواذ قائما باعتباره أحد مصادر الحث على الأداء، حيث لا تجمد الإدارة طويلا.

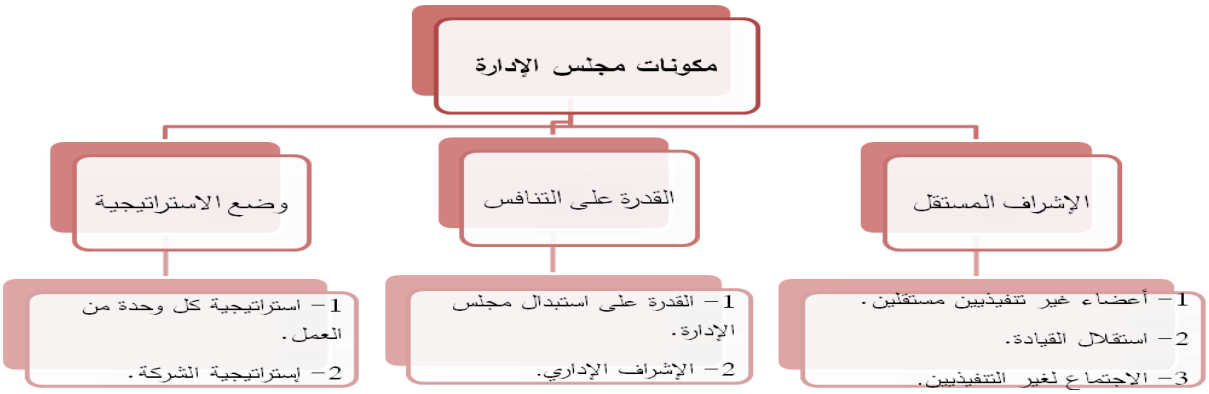
3.1.1.1 دور مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة: ليقوم مجلس الإدارة بالمشاركة في وضع إستراتيجية الشركة يجب أن يكون على فهم تام بالأعمال الرئيسية التي تقوم بها الشركة، وكيفية الترابط والتناغم والتوافق بين تلك الأعمال وكيفية إدارتها، ويتم ذلك من خلال:

– **إستراتيجية كل وحدة من العمل:** وتعني كيفية خلق ميزة تنافسية في كل ناحية من الأعمال التي تقوم الشركة بالمنافسة فيها.

– **إستراتيجية الشركة:** وتعني الأعمال التي ينبغي للشركة أن تدخل فيها والكيفية التي ينبغي بها لإدارة الشركة أن تدير ذلك العدد الكبير من وحدات العمل.

والشكل الموالي يلخص مكونات مجلس الإدارة الأساسية:

الشكل 03: المكونات الأساسية لمجلس الإدارة



المصدر: محمد مصطفى سلمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري-دراسة مقارنة-، الطبعة2، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 114.

2.1.1 لجان مجلس الإدارة: ولكي يتمكن مجلس الإدارة في الشركة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين وتتمثل في:

1.2.1.1 لجنة المراجعة (التدقيق): تعتبر لجان المراجعة من أهم المفاهيم الحديثة في المراجعة لما لها من أهمية في تطوير المهنة، وهي إحدى اللجان الفرعية المنبثقة من مجلس الإدارة ويتم تشكيلها من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وتهدف إلى الإشراف والمتابعة على أداء المراجع الداخلي والخارجي والإشراف على إدارة المخاطر، فهي بذلك تدعم موضوعية ومصداقية إعداد القوائم المالية، وتساعد المديرين التنفيذيين على الوفاء بمسؤولياتهم، كما أنها تقوي وتدعم دور المديرين التنفيذيين وتدعم استقلالية المراجعين وتحسن من أعمال المراجعة فضلا عن ذلك تساعد في إيجاد نوع من الرقابة من قبل المساهمين على الإدارة[29].

2.2.1.1 لجنة التعيينات: تقوم هذه اللجنة بوضع السياسات الخاصة بالتعيينات في الشركة ووضع المعايير الخاصة باختيار أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا، كما تعمل على مراقبة وتقييم مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، والتي من بينها مبدأ الإفصاح والشفافية بحيث تعمل مثلا على توفير قنوات لنشر المعلومات وإمكانية الحصول عليها من طرف مستخدميه في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

3.2.11 لجنة المكافآت: تقوم هذه اللجنة بوضع السياسات الخاصة بالمكافآت في الشركة، وتقييم أداء رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، وكذلك الإدارة العليا، وتعمل أيضا على إعداد الخطط والبرامج لتطوير مديري المستقبل، ويجب أن تتوافر في أعضاء هذه اللجنة الاستقلالية الكاملة، حيث لا تقل درجة أهمية الاستقلالية في هذه اللجنة عن اللجنتين السابقتين، وذلك لكي تستطيع القيام بالمهام الموكلة إليها بموضوعية وحيادية[30].

2.1 التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية): يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي[31].

وفي شهر جوان من سنة 1999 قدم معهد المدققين الداخليين (IIA) تعريفا حديثا للتدقيق الداخلي على النحو التالي: " التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها. ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة ". ويقسّم التدقيق الداخلي إلى ثلاثة أنواع[32] ../../../Documents and Settings/ma3amar/Bureau/ABPR_07_doc/ABPR_07_A08.doc - _edn17:

1.2.1 تدقيق مالي: ويقصد به الفحص الكامل والمنظم للقوائم المالية والسجلات المحاسبية والعمليات المتعلقة بها لتحديد مدى تطابقها للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية والمتطلبات الأخرى.

2.2.1 تدقيق الإلتزام: يتعلق بالحصول على أدلة تدقيقية وتقييمها من أجل تحديد مدى إذعان الأنشطة التشغيلية والمالية للقوانين والقواعد والشروط المحددة.

3.2.1 تدقيق تشغيلي: ويطلق عليه التدقيق الإداري، وتدقيق الأداء، والتدقيق الوظيفي، ويشير إلى عملية التدقيق التي تهدف إلى تقييم العمليات التشغيلية لوظيفة أو لنشاط معين. ويقصد به الفحص والتقييم الشامل لعمليات المشروع بهدف إعلام الإدارة إذا كانت العمليات المخططة قد نفذت وفق السياسات والخطط المتعلقة بالأهداف، كما يتضمن تقييم مدى كفاءة استغلال الموارد المتاحة.

يرى كل من (H. Dana & R. Larry) أن وظيفة التدقيق الداخلي تمثل بيئة بحثية فريدة لأنها تخدم أطرافا تمارس دورا هاما في عملية حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمدقق الخارجي، وفضلا عن ذلك فإن وظيفة التدقيق الداخلي تخدم وتضيف قيمة للخاضعين لحوكمة المؤسسات مثل الإدارة والوحدات التنظيمية مثل الإدارة المالية وإدارة تكنولوجيا المعلومات وإدارة العمليات[33].

2. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل الآليات الخارجية لحوكمة الشركات في العناصر التالية:

1.2 التدقيق الخارجي: يمثل التدقيق الخارجي احد الأركان المهمة المؤثرة في حوكمة الشركات نتيجة لما يقوم به المدقق الخارجي من إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية وذلك بإبداء رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الشركات من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده ومرفق بالقوائم المالية، لذا فإن دور التدقيق الخارجي يعد جوهري وفعال في مجال حوكمة الشركات لأنه يحد من التعارض بين المساهمين وادارة الشركة، كما أنه يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات، لذا تركز الاهتمام على كل من استقلاليته ومدى التزامه بمعايير التدقيق المحلية والدولية وبقواعد السلوك الأخلاقي ومعايير رقابة الجودة،وضوابط تقديم الخدمات الاستشارية والإدارية للشركة الخاضعة للتدقيق، والالتزام بالتغيير الإلزامي للعمل لدى الشركة الخاضعة للتدقيق بمدة لا تتجاوز 3 إلى 5 سنوات[34].

2.2 منافسة سوق المنتجات أو الخدمات وسوق العمل الإداري: تعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، حيث أن هذه المنافسة تهدب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني أن إدارة الشركة التي في حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيء على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية[35].

3.2 التشريع والقوانين: غالبا ما تشكل ونؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم[36].

4.2 الاندماجات والاكتسابات: مما لاشك فيه إن الاندماجات والاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، ويشير كل من (John and Kedia) إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى إن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال) ، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

أما في الشركات المملوكة للدولة فتشير OECD إلى إن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه الشركات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات[35].

خلاصة:

يعتبر تضارب المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة ومالكي الشركات والذي نتج عن ظهور نظرية الوكالة من بين الأسباب الأساسية التي أدت إلى بروز ظاهرة الفساد الإداري والمالي في الدول المتقدمة ومن ثم انتشارها في الدول النامية لتوفر المسببات الرئيسيّة له من جهة وانعدام أساليب الحكم الراشد من جهة أخرى.

ودفع تفشي الفساد الإداري والمالي إلى البحث عن آليات للحد من مخاطره وانعكاساته السلبية وتأتي حوكمة الشركات في مقدمة هذه الآليات باعتبار أن الالتزام بتطبيق مبادئها يؤدي إلى تحقيق الشفافية وتطوير أداء المؤسسات، وقد توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- يعتبر الفساد الإداري والمالي من أخطر المشكلات التي تعاني من الشركات.
- بروز اتجاه دولي لتطبيق مبادىء حوكمة الشركات باعتبارها آلية تحوط ضد الفساد الإداري والمالي.
- تمثل حوكمة الشركات الإطار العام الذي يمكن من خلاله إدارة الشركات بكل شفافية وحماية مسار الشركة وتأكيد صدقها ومصداقيتها.
- تعتبر حوكمة الشركات من أهم الآليات التي أعادت الثقة في البيانات للشركات وطمأنة أصحاب المصالح المتعارضة.
- إن الالتزام بآليات حوكمة الشركات يساهم في الحد من الفساد الإداري والمالي ورفع كفاءة أداء الشركات.
- تتسم حوكمة الشركات بالمرونة في التطبيق وذلك لاختلاف الظروف الاقتصادية والسياسية لكل دولة.

ومن خلال ما تم التوصل إليه من استنتاجات نقدم التوصيات الموالية:

- القضاء على مسببات الفساد الإداري والمالي من خلال زيادة الوعي الاقتصادي والاجتماعي والديني بين أفراد المجتمع.
- تعزيز سيادة القانون ومعاقبة صارمة للمتورطين في جرائم الفساد الإداري والمالي.
- إعطاء حوكمة الشركات أهمية أكبر لضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة.

الاحالات والمراجع:

[1]- حماد ج محمد، عباس س محمد علي، **ظاهرة الفساد المالي والإداري ودورها في تحجيم أداء الاقتصاد العراقي بعد العام 2003**، مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية، كلية القانون، جامعة بابل، العراق، العدد 3، 2016، ص 743.

(2)- سمر عادل حسين، **الفساد الإداري: أسبابه، أثاره وطرق مكافحته ودور المنظمات العالمية والعربية في مكافحته**، مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات، هيئة النزاهة العراق، العدد 7، 2014، ص 128.

(3)- سعاد عبد الفتاح محمد، **الفساد الإداري والمالي: مظاهره وسبل معالجته**:
.doc2www.nazaha.iq/search_web/edare/

(4)- **الفساد المالي والإداري: الواقع والآثار وسبل الحد منه**، منتدى الرياض الاقتصادي نحو تنمية اقتصادية مستدامة، الدورة السادسة المنعقد خلال الفترة 9-11 ديسمبر 2013:
http://www.riyadhef.com/wp-content/uploads/2015/05/Corruption-2013.pdf

(5)- فاطمة عبد جواد، **الفساد الإداري والمالي وأثاره السلبية على مؤسسات الدولة العراقية وسبل معالجته**، 2013:
http://www.tax.mof.gov.iq/ArticleShow.aspx?ID=21

(6)- علي سكر عبود، **تحليل صور وأسباب الفساد المالي و الإداري –دراسة استطلاعية لعينة مختارة في محافظة الديوانية-**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 12، العدد1، 2010، ص 121.

(7)- كردودي صبرينة، وصاف عتيقة، **الوقاية من الفساد المالي والإداري من منظور الفكر الإسلامي**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، العدد 7، 2016، ص233.

(8)- حماد ج محمد، عباس س محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 749.

(9)- **بحث قانوني ودراسة حول الفساد المالي والإداري**، استشارات قانونية مجانية:
https://www.mohamah.net/law/دراسة-وبحث-قانوني-رائد-حول-الفساد-الما/

(10)- **الفساد المالي والإداري: الواقع والآثار وسبل الحد منه**، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(11)- كتوش عاشور، ڤورين حاج قويدر، **الفساد الإداري والمالي في القطاع المالي والمصرفي الجزائري وأساليب مكافحته**، المؤتمر الدولي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة المنعقد يومي 11و12 مارس 2008، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص ص 4-5.

(12)- علاء جميل مكط الزحيم، **دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 17، العدد 1، 2015، ص158.

(13)- محمد مصطفى سلمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري-دراسة مقارنة-**، الطبعة2، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 15.

(14)- عدنان قباجة وآخرون، **تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين**، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، رام الله، فلسطين، مارس 2008، ص 12.

(15)- عمر يوسف عبد الله الحياري، **أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي**، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، 2017، ص ص 12-13.

(16)- علاء جميل مكط الزحيم، المرجع سبق ذكره، ص 158.

(17)- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء، عمان، الأردن، ص ص 24- 25.

(18)- نظير رياض، محمد الشحات، **إدارة محافظ الأوراق المالية في ظل حوكمة الشركات**، 2007، جامعة المنصورة، المنصورة، مصر، ص 296.

(19)- خالد الخطيب، عصام قريط، **مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها -حالة الاردن ومصر-**، ص 3:
www.kantakji.com/media/1398/912.doc

(20)- أساسيات الحوكمة، **مصطلحات ومفاهيم**، مركز أبو ظبي للحوكمة، الإمارات، ص 5:
http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf

(21)- شحاتة السيد شحاتة، عبد الوهاب نصر علي، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 19.

(22)- عدنان بن حيدر بن درويش، **الحوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، إتحاد المصارف العربية، 2007، ص ص 23-24:
http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07/1حوكمة-الشركات.pdf

(23)- طارق عبد العال، **حوكمة الشركات" المفاهيم- المبادئ- التجارب" تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص3 – ص 47.

(24)- **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر، ص11:
https://www.cipearabia.org/files/pdf/Corporate_Governance/OECD_Principles_of_Corporate_Governance_2004.pdf

(25)- مولاي لخضر عبد الرزاق، عجيلة محمد، **الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة في البنوك الجزائرية**، المؤتمر الدولي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية، مرجع سبق ذكره، ص 5.

(26)- محمد محمود أبو النصر، **الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2015 ، ص ص 58-59.

(27)- عباس حميد التميمي، **آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة**: www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.doc

(28)- محمد مصطفى سلمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 114-116.

(29)- محمود رجب يس غنيم، **دور لجان المراجعة كأحد آليات الحوكمة في مواجهة الفساد المالي-دليل ميداني من البيئة السعودية-**، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، مصر، العدد 2، 2014، ص ص 14-15.

(30)- سفير محمد، يوسف قاشي، **محاضرات في حوكمة الشركات**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2016-2017، ص ص 63-64.

(31)- محمود أحمد حمودة، **دور آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي**، 2013:
https://infotechaccountants.com

(32)- عمر شريقي، **التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 07، 2015، ص 126.

(33)- نفسه، ص 127.

(34)- بشرى عبد الوهاب محمد حسن، **دليل مقترح لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الكوفة، العراق، المجلد 8، العدد 22، 2012، ص 211.

(35)- نجاة محمد مرعي، **دور آليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري**، المؤتمر الأكاديمي والمهني السنوي الخامس – المحاسبة في عالم متغير- يوم 27 سبتمبر 2014، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ص 15.

(36)- علي فلاق، مريم طبني، **دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية**، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المستدامة، جامعة المدية، الجزائر، العدد 04، جوان 2015، ص 185.

(37)- عباس حميد التميمي، مرجع سبق ذكره.