دور آليات الحوكمة فى مكافحة الفساد المالى والإدارى
(مع الإشارة للوضع فى مصر)

أ.د/ محيى محمد مسعد
الأستاذ المساعد للإقتصاد والمالية العامه
المعهد العالى للحاسب الآلى ونظم المعلومات
أبو قير – الأسكندرية

مقدمة البحث

أولاً: مشكلة الدراسة:

أضحى موضوع حوكمة الشركات (corporate governance) ودورها في مكافحة الفساد المالي والإداري من أبرز الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، وقد تعاظم الاهتمام بهذا الموضوع في العديد من الاقتصادات المتقدمة والناشئة خلال السنوات الماضية وخاصة بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات في دول شرق أسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، والتي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة ولافتقارها للرقابة والخبرة والمهارة، بالإضافة إلى نقص الشفافية، وأيضاً الأزمة المالية الأخيرة التي بدأت بانهيار بنك "ليمان برازر" الأمريكي خلال العام ٢٠٠٨م نظراً للإفراط في التمويل العقاري، حيث أدت هذه الأزمات والانهيارات إلى تكبد كثير من المساهمين بخسائر مادية فادحة مما دفع العديد من المستثمرين للبحث عن الشركات التي تطبق مفهوم حوكمة الشركات.

وقد تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لإتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات

الخاصة، ونتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية.

ونظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة ودورها في مكافحة الفساد المالي والإداري، فقد حرصت الكثير من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله، ومن أهم هذه المؤسسات صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادية والتنمية.

لكل هذه الأسباب جاء اهتمام العديد من الباحثين الاقتصاديين والكتاب والمحللين وغيرهم في معالجة هذه الأمور.

ثانياً: أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى:

١- التعرف على ماهية ومفهوم الفساد وأنواعه.

٢- التعرف على ماهية ومفهوم الحوكمة وخصائصها.

٣- التعرف على كيفية قيام الحوكمة بالحد من الفساد المالي والإداري.

٤- دور الحكومة المصرية في تطبيق آليات الحوكمة.

٥- تقديم الاقتراحات والتوصيات الملائمة في هذا المجال.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

لاشك أن هذه الدراسة تسهم إسهاماً علمياً في حل القصور في بعض الجوانب الإدارية والاقتصادية بما يعزز دور الحوكمة في مكافحة الفساد المالي والإداري، كما تهتم الدراسة في أبراز أهمية التوسع في تطبيق مفهوم الحوكمة في البيئة الاقتصادية المحلية والعربية.

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها في زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين محليين أو أجانب، وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصادات تلك الدول. وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم والمنظمات الدولية بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، وذلك من خلال الهيئات العلمية، والجهات التشريعية بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير والقواعد التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ لمكافحة الفساد المالي والإداري.

رابعاً: منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والكمي العام، وذلك بالاستناد إلى واقع المعلومات والنشرات والدراسات والدوريات العلمية ومصادر المعلومات الالكترونية (الانترنت) المتوفرة.

خامساً: نطاق الدراسة:

وفي ضوء ما تقدم، سوف تنقسم دراستنا إلى أربع مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الفساد وأنواعه والوضع في مصر.

المبحث الثاني: ماهية الحوكمة وأهدافها.

المبحث الثالث: كيفية قيام الحوكمة بالحد من الفساد المالي والإداري.

المبحث الرابع: دور الحكومة المصرية في تحسين ممارسات حوكمة الشركات.

المبحث الأول

ماهية الفساد وأنواعه والوضع في مصر

أولاً: مفهوم الفساد:

تعود ظاهرة الفساد إلى المجتمعات القديمة، حتى أنها عرفت وتنبأت بها الملائكة قبل خلق الإنسان، إذ قالت لله رب العالمين، (أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا) (سورة البقرة، الآية ٣٠)، كما ذكر الله ذلك في عدة سور، إذ يقول ربنا تعالى: (ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ) (سورة الروم، الآية ٤١) كما بين سبحانه وتعالى أن الفساد يقابله قتل الناس جميعاً، حيث أشار إلى ذلك في سورة المائدة: (مَنْ قَتَلَ نَفْسًا بِغَيْرِ نَفْسٍ أَوْ فَسَادٍ فِي الْأَرْضِ فَكَأَنَّمَا قَتَلَ النَّاسَ جَمِيعًا) (سورة المائدة، الآية ٣٢) والفساد من الأمور التي أعلن الله تعالى بغضه لها في قوله عز وجل: (وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفَسَادَ) (سورة البقرة، الآية ٢٠٥).

ولقد وجدت إشارات للفساد في بعض الأفكار الاقتصادية القديمة فقد حرم أفلاطون الملكية على طبقة الحكام كما حرم عليهم الزواج وتكوين عائلات لحمايتهم من إغراءات الفساد، ذلك أن انحراف الحكام إنما يتم بدافع من غريزة حب المال أو الضعف العاطفي تجاه الأقارب، كما نادى آدم سميث ومن خلفه

الكلاسيك بعدم تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي لأنها في اعتقادهم متلفة ومفسدة، إذن لم تكن هذه الأفكار سوى تنبؤات لما سوف يؤدي إليه نشاط الدولة حين يلتقي بالقطاع الخاص من فساد كبير(١).

وقديماً تحدث ابن خلدون في مقدمته الشهيرة عن الجاه المفيد للمال، إذ يرى أن المال تابع للجاه والسلطة وليس العكس كما حدث في بعض البلدان الغربية أثناء عملية التطور الرأسمالي، وإذا كان البعض يكونون الثروات ويحققون التراكم المالي من خلال التجارة، فقد أشار ابن خلدون إلى الأحوال الكثيرة التي تختلط فيها التجارة بالإمارة، إذ يكتسب البعض من خلال المنصب والنفوذ الإداري في أعلى مراتب جهاز الدولة أوضاعاً تسمح لهم بالحصول على المغانم المالية وتكوين الثروات السريعة وتكون عادة بمثابة ريع المنصب(٢).

وقد شهد مؤخراً الفساد الاقتصادي اهتماماً كبيراً سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، حتى أصبح حديث العام والخاص، واهتمام الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي إلى جانب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، أيضاً اختصاص المنظمة الدولية للشفافية والتي تعتبر من أهم المنظمات الدولية غير الحكومية النشطة في ميدان مكافحة الفساد لأفضل دليل على ذلك.

ولعل البدء بالمفاهيم اللغوية يساعد على الانطلاق في تفسير معنى الفساد، الذي يعني أخذ المال ظلماً أو التلف والعطب أو الجدب والقحط أو القتل واغتصاب المال، ناهيك عن تفسيره بأنه العصيان لطاعة الله طبقاً لتفسير الآية السابقة (ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ) أو أنه العتو، أي بالغ الإفساد أو السحت، أي المال الحرام، وما خبث من المكاسب والرشوة[٣].

ولفظ (Corruption) أو الفساد بالانجليزية مشتق من الفعل اللاتيني (rumpere) بمعنى الكسر، أي شيئاً ما تم كسره، هذا الشئ كما قد يكون قاعدة سلوكية فإنه يمكن أن يكون قاعدة إدارية، وأن هذا الكسر يتم بهدف تحقيق منفعة، ويشترط في هذه المنفعة أن تكون ناتجة مباشرة عن فعل الفساد، إلا أن هذا الوصف ينطوي على صعوبات عملية أهمها[٤]:

١. صعوبة القول بكسر قاعدة إدارية معينة من عدمه نتيجة عدم وضوح القاعدة القانونية ذاتها أو تمتع الإدارة بسلطة تقديرية في تطبيقها، ولعل هذه المشكلة تلزم تحديد القواعد بدقة وعدم ترك المجال لتقدير الإدارة، إلا أن هذا قد يحول دون الأداء الكفء للاقتصاد الذي يتطلب شيئاً من المرونة في مواجهة الواقع.

٢. أنه قد يصعب التأكد من وجود ارتباط مباشر بين فعل الفساد وما يترتب عليه من منفعة، لاسيما في الحالات التي يتأخر فيها دفع مقابل بعض الوقت

أو في الحالات التي يكون فيها فعل الفساد من قبيل تكوين "رأس المال الاجتماعي" حيث تنشأ في بعض الأحيان "سوق الظل" للخدمات المتبادلة، وهذه السوق لا تستخدم النقود غالباً ولكن تتعامل بما يمكن أن نسميه "بالاعتراف بالدين"، وهنا يصبح من الصعب التمييز بين الخدمات المشروعة وتلك التي تتم مقابل خدمات أخرى مما يجعلها في نطاق الرشوة، ويكون من الصعوبة التعرف على الفساد ومعاقبة أطرافه.

وهناك من اعتبر الفساد انحرافاً أخلاقياً لبعض المسئولين العموميين وهكذا يشتمل على الرشوة والاختلاس والغش والتهرب الضريبيين وغيره، بيد أن هذا التعريف يعيبه التركيز على البعد الأخلاقي فقط، وهو معيار فضفاض يصعب تحديده بدقة فضلاً على أن ثمة فارق بين الأعمال غير الأخلاقية والفساد، فالأولى هي تلك التي يستنكرها المجتمع لأسباب دينية أو اجتماعية أو ثقافية لعدم اتساقها مع القيم وأنماط السلوك، ومن ثم فهي مدانة من المجتمع وإن لم يجرمها القانون، أما الثاني (الفساد) فهو مجرم قانوناً فضلاً على أنه عمل غير أخلاقي(٥)، كما أن ما قد يكون أخلاقياً في مجتمع ليس من الضروري أن يكون كذلك في مجتمع آخر.

وقد وضع البنك الدولي تعريفاً للأنشطة التي تندرج تحت تعريف الفساد على النحو التالي: (إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص)، فالفساد

يحدث عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب أو ابتزاز رشاوي لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة، كما يتم عندما يقوم وكلاء أو وسطاء لـــشركات أو أعمال خاصة بتقديم رشاوي للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامـــة للتغلـــب على منافسين، وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين المرعية، كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة وذلك بتعيـــين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة(٦).

ولم يختلف تعريف المنظمة الدولية للشفافية التي ترى بأنه سوء اســـتغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية.

أما اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لعام ٢٠٠٣ فهي لم تعرفه تعريفاً فلسفياً أو وصفياً وهذا لأنه مفهوم متغير بتغير الحضارات وتطور الشعوب، بـــل انصرفت إلى تعريفه من خلال الإشارة إلى الحالات التـــي يتـــرجم فيهـــا إلـــى ممارسة فعلية على أرض الواقع ومن ثم قامت بتجريم هـــذه الممارســـة وهـــي الرشوة بجميع وجوهها في القطاعين العام والخاص والاختلاس فـــي القطـــاعين كذلك المتاجرة بالنفوذ، وإساءة استغلال الوظيفة والإثراء غير المشروع وغـــسل العائدات الإجرامية وإخفاء الممتلكات المتأتية من جرائم فساد، إعاقة سير العدالة فيما يتعلق بهذه الجرائم، بالإضافة إلى أفعال المشاركة والشروع بكل مـــا ســـبق ذكره(٧).

ويلاحظ من أسلوب الاتفاقية في تحديدها للمارسات الفاسدة تركيزها على الممارسات ذات الانعكاس الاقتصادي والتنموي، وبالتالي تكون قد عبرت عن التيار المتصاعد في العالم والذي يدين الفساد من منطلق تنموي براجماتي وليس من منطلق فلسفي أو أخلاقي.

ثانياً: أنواع الفساد:

للفساد الاقتصادي عدة أنواع نصنفها وفقاً للمعايير التالية[٨]:

١) **المعيار الأول:** وفقاً لانتماء الأفراد المنخرطين فيه وينقسم إلى:

١- **فساد القطاع العام:** ويعتبر أشد عائق للتنمية على مستوى العالم وهو استغلال النشاط العام (خاصة في تطبيق أدوات السياسة المالية والمصرفية، مثل: التعريفات الجمركية والائتمان المصرفي والاعفاءات الضريبية) لأغراض خاصة، ويتواطأ الموظفون العموميون معاً لتحويل الفوائد لأنفسهم بطرق مختلفة، مثل الاختلاس وسرقة الأموال العامة والرشوة ... إلخ.

٢- **فساد القطاع المختلط:** بما أن فساد القطاع العام هو الأوسع انتشاراً فيمكن أن نعرف فساد القطاع المختلط بأنه استغلال النفوذ للتأثير على السياسات الحكومية، ويظهر فساد القطاعين العام والخاص في شكل هدايا ورشاوي إلى الطرف العام، ويترتب عليه تغيير في السياسات والقواعد النظامية الموضوعية.

٢) **المعيار الثاني:** يصنف الفساد حسب درجته إلى:

١- **الفساد العرضي (فردي):** يكون الفساد في بعض الحالات حالة عرضية لبعض الأفراد السياسيين أو الموظفين العموميين أو مؤقتاً وليس منتظماً.

٢- **الفساد المؤسساتي:** يكون هنا موجوداً في مؤسسة بعينها أو في قطاع محدد دون غيرهما، وينتشر مثل هذا النوع لما تكون الرقابة غير موجودة وغير كافية وغياب التنظيم.

٣- **الفساد المنتظم:** هنا يصبح ظاهرة يعاني منها المجتمع بكافة طبقاته ومختلف معاملاته وهو يؤثر على المؤسسات وسلوك الأفراد على كافة مستويات النظام السياسي والاجتماعي وله ملامح تميزه عن غيره:

- أنه متجسد في بيئات ثقافية واجتماعية معينة.
- يميل إلى أن يكون احتكارياً.
- فساد منظم ويصعب تجنبه فهو أخطرهم.

٣) **المعيار الثالث:** يقسم الفساد حسب حجمه إلى:

١- **الفساد الصغير:** وهو يطول ــ عادة ــ موظفي الإدارة والبنوك وبعض المديرين، حيث لا يتجاوز حدود الحاجة وأوضاع المعيشة الصعبة الشئ

الذي يفسر انتشار هذا النوع من الفساد وقد نجده عادة في مرحلة التحول الاقتصادي من النمط الاقتصادي الموجه إلى اقتصاد السوق.

٢- **الفساد الكبير**[٩]: وهو المرتبط بالصفقات الكبرى في عالم المقاولات وتجارة السلاح والحصول على التوكيلات التجارية للشركات الدولية الكبرى المتعدية الجنسية وما إلى ذلك من ممارسات، ويحدث مثل هذا الفساد الكبير عادة على المستويين السياسي والبيوقراطي مع ملاحظة أن الأول يمكن أن يكون مستقلاً بدرجة أو بأخرى عن الثاني أو يمكن أن تكون بينهما درجة عالية من التداخل والتشابك، إذ عادة ما يرتبط الفساد السياسي بالفساد المالي حين تتحول الوظائف البيروقراطية العليا إلى أدوات للإثراء الشخصي المتصاعد.

ونشير إلى أن هذا النوع من الفساد أخطر وأعمق وهو ما حدث أثناء التطور الرأسمالي في بعض البلدان الغربية وهو ما عزى بأصحاب المناصب والنفوذ الإداري في أعلى مراتب جهاز الدولة أن ينتقلوا من تحقيق التراكم المالي من خلال التجارة إلى تكوين الثروات الطائلة والحصول على المغانم المالية من خلال ما يسمى بريع المنصب.

ولعل تلك الخصائص لعمليات التراكم المالي (وليس الانتاجي) من خلال المواقع والمناصب الوظيفية العليا ميزت العديد من البلدان النامية وهي التي

دفعت عالم الاجتماع الفرنسي المرموق بيير بورديو Pierre Bourdieu إلى وضع مفهوم رأس المال الرمزي ليقابل رأس المال المادي الملموس والمتعارف عليه، فهؤلاء الذين يسيطرون على مقاليد ومكونات "رأس المال الرمزي" في ثنايا هيكل السلطة لهم دور مهم في إعادة إنتاج الفساد في العديد من البلدان النامية، وسد الطريق أمام عمليات التراكم الإنتاجي.

وهناك من يضيف أنواع أخرى لا تقل أهمية عن سابقيها وفقاً للمعايير التالية(١٠):

من حيث نطاق الفساد: وفيه:

١- **الفساد المحلي:** وهو الذي يتم داخل حدود الدولة ويقتصر على أطراف محليين وقد يشترك فيه القطاع الخاص والقطاع العام.

٢- **الفساد الدولي:** وهو الذي يتجاوز حدود الدولة وذلك عند تعاملها مع أطراف خارجية، حيث تقوم الحكومات في الدول النامية بشراء معدات ومستلزمات وتجهيزات من الخارج، وقد يتم دفع الرشاوي والعمولات للتعاقد مع شركات معينة دون الأخرى مما يدفع الشركات الأجنبية إلى دفع عمولات كبيرة للحصول على المناقصات الخارجية والامتيازات، ويتم ذلك بصفة خاصة في الشركات الكبرى المتعلقة بالنشاط الاستخراجي

ومشروعات البنية الأساسية وصفقات السلاح ... ومثال ذلك حادثة اليمامة بين السعودية وبريطانيا.

وقد أشارت منظمة الشفافية الدولية إلى أن الكثير من رشاوي العالم النامي تدفعها جهات من العالم المتقدم وهو ما قد يدفع منظمة التجارة الدولية إلى الاهتمام بهذه القضية في المستقبل.

من حيث طبيعة العلاقة بين طرفي الفساد: يمكن تقسيم الفساد من حيث العلاقة بين أطرافه إلى:

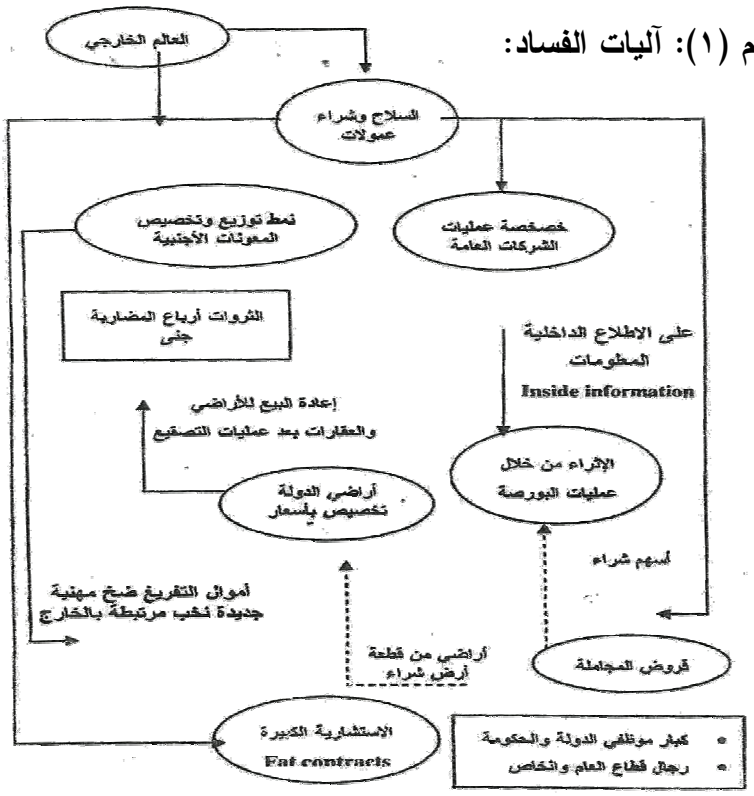
١- **الفساد القسري:** في هذه الحالة يجبر المستهلك أو طالب الخدمة على دفع الرشوة وإلا تأخر حصوله على الخدمة أو السلعة العامة وربما لا يستطيع الحصول عليها، وفي هذه الحالة تكون العلاقة بين الموظفين الذين يحصلون على الرشوة وطالب الخدمة علاقة متناقضة ؟

٢- **الفساد التآمري:** قد يكون هناك تعاون بين طرفي الفساد كما في حالة دفع مبلغ لموظفي الجمارك للسماح بدخول السلع الخاضعة للضريبة الجمركية بدون تقاضي هذه الضريبة أو تخفيضها عما هو مقرر، ويعتمد العائد من ذلك على القوة التفاوضية لطرفي العلاقة مع خسارة الحكومة والاقتصاد عموماً إيراد الضرائب الجمركية المستحقة ويعرف هذا بالفساد التآمري، حيث يتفق أطرافه على تجنب الدفع للحكومة ودفع مبلغ أقل للموظف العام.

وقد يتم في حالة احتكار الموردين في القطاع الخاص لسلعة معينة تقوم الحكومة بشرائها، كما لو طلب مورد السلعة أو الخدمة سعراً أعلى مدركاً أن الموظف الحكومي الفاسد سوف يستحوذ على جزء من المبلغ الإجمالي للصفقة من خلال موافقته عليها، ويترتب على ذلك أن تدفع الدولة ثمناً أعلى في حالة الفساد بينما كان يمكن دفع مبلغ أقل في حالة خلو العلاقة منه.

والشكل رقم (١) يعطي صورة أكثر شفافية لدرجة الترابط والتقاطع بين آليات الفساد المختلفة كما نعيشها في الواقع اليومي.

الشكل رقم (١): آليات الفساد:



ثالثاً: مكافحة الفساد في مصر:

وتأتي مصر في مصاف الدول التي يوجد بها العديد من الأجهزة التنفيذية المكلفة بمكافحة الفساد سواء بوحدات الجهاز الإداري للدولة ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة بنوعيها (الخدمية والاقتصادية) والمؤسسات العامة وشركات قطاع الأعمال العام وما يتبعها تدار بمعرفة تلك الجهات، أو التي يصدر بها قرار من رئيس مجلس الوزراء، وأغلب هذه الهيئات ينص عليها القانون المنشئ لها على اعتبار أن أموالها هي أموال عامة، كما أن مجلس الشعب في مصر يتبعه بعض الأجهزة التي تهدف لمعاونة المجلس في الرقابة على أعمال الحكومة ومنها على سبيل المثال الجهاز المركزي للمحاسبات.

وبذلك فإنه لا توجد في مصر هيئة مستقلة لمكافحة الفساد حيث تتعدد الجهات الرقابية التي تقوم بمكافحته في مصر، وبحسب ما ورد عن وزارة الدولة للتنمية الإدارية فإن هذه الأجهزة هي:

١- الجهاز المركزي للمحاسبات.　　٢- النيابة العامة ــ نيابة الأموال العامة.

٣- جهاز الكسب غير المشروع.　　٤- هيئة الرقابة الإدارية.

٥- مباحث الأموال العامة.　　٦- وحدة غسيل الأموال.

٧- هيئة النيابة الإدارية. ٨- هيئة الخدمات الحكومية.

٩- التفتيش المالي والإداري. ١٠- وزارة المالية.

١١- المجلس القومي لحقوق الإنسان. ١٢- جهاز حماية المنافسة.

١٣- جهاز حماية المستهلك. ١٤- جهاز تنظيم الاتصالات.

١٥- جهاز تنظيم مرفق الكهرباء. ١٦- آليات وزارة الصحة.

١٧- آليات وزارة التجارة والصناعة. ١٨- آليات وزارة الإسكان.

١٩- آليات وزارة الاستثمار. ٢٠- البنك المركزي.

٢١- قطاع الشرطة المتخصصة. ٢٢- المخابرات العامة.

وتعمل الدولة جاهدة على استنهاض أجهزتها الرقابية بكافة إمكانياتها لوضع السياسات والمتطلبات اللازمة للقضاء على الفساد والحد منه، ولذا انضمت مصر لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، الصادرة بالقرار رقم ٤/٥٨ الذي اتخذته الجمعية العامة للأمم المتحدة في الدورة الثامنة والخمسين بتاريخ ٢١ نوفمبر ٢٠٠٣م.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من جانب الدولة لمكافحة الفساد إلا أن التقرير الذي تصدره مؤسسة الشفافية الدولية سنوياً قد كشف أن مصر تهاوت

عدة درجات عن الأعوام السابقة بين البلدان الأخرى في قائمة الـــدول الأكثـــر فساداً وتراجع ترتيب مصر عالمياً على مؤشر مدركات الفساد بشكل متواصـــل منذ ٢٠٠٥م وحيث جاء ترتيبها كالتالي(١١):

ترتيب مصر العالمي على مؤشر مدركات الفساد

العام	الدرجة	الترتيب
٢٠٠١م	٣,٣	٥٤
٢٠٠٢م	٣,٤	٦٢
٢٠٠٣م	٣,٣	٧٠
٢٠٠٤م	٣,٢	٧٧
٢٠٠٥م	٣,٤	٧٠
٢٠٠٦م	٣,٣	٧٠
٢٠٠٧م	٢,٩	١٠٥
٢٠٠٨م	٢,٨	١١٥
٢٠٠٩م	٢,٨	١١١

ويظهر من الجدول السابق التراجع المستمر لمصر في السنوات الأخيرة فقد سجلت ٣,٤ نقطة على المؤشر في عام ٢٠٠٥م لتحتل المركز ٧٠ من بين ١٥٨ دولة، ثم تراجعت إلى ٣,٣ نقطة في ٢٠٠٦م لتحتل المركز ٧٠ من بين ١٦٣ دولة، ثم إلى ٢,٩ نقطة في ٢٠٠٧م لتحتل المركز ١٠٥ من بين ١٨٠ دولة، ثم إلى ٢,٨ نقطة في ٢٠٠٨م لتحتل المركز ١١٥ من بين ١٨٠ دولة، ثم ٢,٨ نقطة في ٢٠٠٩م لتحتل المركز ١١١ من بين ١٨٠ دولة.

رابعاً: الدراسات السابقة لظاهرة الفساد:

١- الدراسات التي تناولت مظاهر الفساد:

اهتمت بعض الدراسات بحصر السلوك الأخلاقي للموظف Ethical Beharior ومن أبرز الدراسات: دراسة J. Worthley [١٢] (١٩٨١م)، ودراسة E.Gunn [١٣] وقد أجمعت تلك الدراسات بأن السلوك الأخلاقي للموظف يتسم بعدة خصائص أهمها: الأمانة، الاستقامة، العدالة، النزاهة، الكفاءة، الولاء، الإحساس بالمسئولية تجاه الآخرين، والحرص على المصلحة العامة.

فقد أهتمت بعض الدراسات بمعالجة ظاهرة الفساد الإداري والكشف عن صور وأشكال الفساد الأكثر شيوعاً داخل التنظيمات المختلفة، ومن أبرز هذه الدراسات: دراسة طه [١٤] (١٩٨٢) التي استهدفت تحديد خصائص خصائص العامل سيئ التوافق مهنياً في المؤسسات الصناعية، وقد أوضحت الدراسة أن أبرز هذه الصور: الغياب بدون عذر، إساءة استعمال الآلات والخامات، تحريض الزملاء على الشكوى من الرؤساء أو نظام العمل ولوائحه، عدم إطاعة التعليمات والأوامر، إدعاء المرض، سوء العلاقات مع الآخرين.

وقد توصل العبودي [١٥] (١٩٨٥) في دراسته عن دور العوامل الإدارية في رفع إنتاجية العامل المصري إلى وجود بعض السلبيات في أداء العمليات بوحدات الجهاز الإداري والقطاع العام في مصر كان أبرزها البطء في أداء الخدمات العامة، وسوء معاملة الموظف للجمهور.

وفي دراسة الجعلي وشرقي [١٦] (١٩٨٥) التي استهدفت تحليل ظاهرة تسيب العاملين Apathy التي انتشرت في أوساط العاملين ببعض قطاعات الخدمات المدنية في السودان، أوضحت الدراسة أن أهم مظاهر التسيب شيوعاً كانت: عدم الحضور في مكان العمل لفترات طويلة دون مبرر، وعدم استغلال

وقت العمل الرسمي في أداء الواجبات الرسمية، الاستهانة بالملكية العامة، عدم الانصياع للأوامر، وعدم المحافظة على سرية المكاتبات.

وقدم رفاعي [١٧] (١٩٨٧) دراسة استهدفت التعرف على أهم السلبيات الأخلاقية في سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام في مصر، قد أوضحت الدراسة أن أهم السلبيات شيوعاً في سلوكيات العاملين وفقاً لأهميتها: عدم احترام وقت العمل، المحسوبية، الرشوة، التسويف في قضاء مصالح الناس، العمولات، والإسراف في استخدام الموارد.

٢- الدراسات التي تناولت أسباب ودوافع الفساد الإداري:

من الدراسات المبكرة في هذا المجال تلك التي قام بها الطبيب الإيطالي C.Lombrose[١٨] (١٨٣٥-١٩٠٩) والتي أشار من خلالها بأن الفروق التكوينية Constitution الوراثية Hereditary بين الأفراد تنعكس في فروق سلوكية بينهم، وأن التشوهات الجسمية من الأدلة على انحطاط أو تدهور Degeneracy المستوى العقلي، وأنها يمكن أن تتخذ علامات مميزة للأشخاص ذوي الاستعداد الانحرافي.

أما الطبيب النمساوي S.Frend [١٩] (١٨٥٦-١٩٣٩) فقد أشار إلى وجود أسباب نفسية Psycho-Causes تنشأ داخل الفرد وهي التي تحرك

سلوكه وتدفعه، وهذه الأسباب لاشعورية Unconscious تستمد قوتها من الحاجات العضوية والبيولوجية Repression التي تنتج عن الصراع النفسي القائم بين الرغبات والغرائز الفطرية وبين الضغوط التي يفرضها أعضاء المجتمع، وبذلك يكون الانحراف شكل من أشكال سوء التكيف، أو هو نتيجة لفشل عوامل الضبط الاجتماعي في تهذيب الغرائز والسيطرة عليها.

وفي منتصف القرن العشرين ظهر اتجاه جديد في البحث عن أسباب ودوافع الفساد يسلم بأنه ليس هناك سلوك انحرافي بطبيعته وإنما للبيئة المحيطة والظروف التي يعيشها الأفراد دور في تشكيل سلوكياتهم فيرى W. Bonger [٢٠] (١٩٥٦) أن السلوك المنحرف هو نتاج سوء العوامل الاقتصادية مؤكداً على دور الفقر في الانحراف، ويعزي K. Shaw [٢١] (١٩٢٦) السلوك المنحرف إلى عوامل المدنية والتحضر Urbanziation والتفكك الاجتماعي، ويردها E. Sutherland [٢٢] (١٩٤٠) إلى المخالطة الاجتماعية والتفاعل الغير سوي، ويرى كل من W.Chambliss [٢٣] (١٩٨٠) R.Quinney [٢٤] (١٩٨٠) T.Paltt [٢٥](١٩٨٢) أن الانحراف السلوكي هو نتاج العلاقات الاجتماعية المدنية فهو رد فعل للصراع القائم في المجتمع، ويربط L.

Taylar[٢٦] (١٩٨٢) بين حالات الفساد والاتجاه السياسي للنظام القائم، فيرى أن نظم الحكم القائمة على التسلط والارهاب تخلق مناخاً ملائماً للفساد[٢٧].

ويفرق خورشيد (١٩٧٢) في دراسة له عن استخدام التدريب لتعديل الاتجاهات السلوكية بين طائفتين من العوامل المؤدية للانحراف هما: (١) العوامل المهنية وهي العوامل التي ترجع إلى نشأة الفرد وماضيه وتجاربه واستعدادته، (٢) العوامل المعجلة وهي الظروف المثيرة المعجلة التي تعتمد على الاستعدادات المهنية فتحييها وتعجل بظهورها في صورة استجابات للموقف.

وقد أشار خورشيد إلى أن بعض هذه الدوافع شعوري وبعضها الآخر لا شعوري، وعن دوافع الفساد الإداري في البيئة المصرية، بين رفاعي (١٩٨٧) في دراسته السابق الإشارة إليها إلى أن أهم أسباب تفشي السلبيات الأخلاقية في سلوك العاملين كانت: الافتقار إلى القدوة الحسنة، والتميز في المعاملة بين الأفراد، وتردي الأحوال الاقتصادية، وكثرة القوانين المتعلقة بانجاز العمل وعدم وضوحها، وفي الدراسة التي قدمها مرعى [٢٨] (١٩٨٥) عن المدير وسلبية مرؤوسيه، أوضحت الدراسة أن أهم دوافع سلبية المرؤوسين تكمن في عدم التحديد الدقيق للسلطات والمسئوليات، وشعور الموظف بعدم معاقبة المقصر أو

إثابة المجد، وعدم التفرقة بين مسئوليات العمل والمشاكل الخاصة، وزيادة عـــدد الموظفين عن حاجة العمل، وعدم توفر القدرة في القيادة لدى الرؤساء.

وفي دراسة له عن سلطة الأخلاق ومسئولية رجل الإدارة: يقسم جـــوهر [٢٩] (١٩٧٣) دوافع الفساد الإداري في البيئة المصرية في أربع مجموعات هي: (١) العوامل المادية (ممثلة في ضعف المستوى المادي لكثيـــر مـــن الوظـــائف بالقياس على أعباء حياة شاغليها، عدم كفاية أنظمة الحوافز المعمول بـــه). (٢) العوامل التنظيمية (ممثلة في عدم التحديد القاطع للمسئوليات، وعدم التوازن بين السلطة والمسئولية). (٣) العوامل النفسية (ممثلة في سيطرة مشاعر القلق وعدم الأمان على نفسية العاملين)، (٤) وأخيراً العوامل الأخلاقية (ممثلة فـــي غيـــاب القيم وانعدام الوازع الديني والأخلاقي) [٣٠].

المبحث الثاني

ماهية الحوكمة وأهدافها

في ضوء دراستنا في المبحث الأول، تهدف الدراسة في هذا المبحث إلى التعرف على آليات الحوكمة باعتبارها وسيلة هامة في مكافحة الفساد بصفة عامة.

أولاً: تعريف ومفهوم الحوكمة:

حوكمة الشركات هي من أهم وأشمل المصطلحات التي أخذت تنتشر على المستوى العالمي خلال العقدين الأخيرين وقد زاد الاهتمام بالحوكمة في معظم الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة نظراً لارتباطها بالجوانب التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهو مصطلح حديث نسبياً في الأدبيات الاقتصادية والمالية والاقتصادية التي تحكم إرادة الشركة في أداء عملها[٣١].

ويمكن القول أن حوكمة الشركات عبارة عن مصطلح تم البدء في استخدامه مع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين، حيث تزايد استخدام هذا

المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء، لاسيما أولائك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية.

ويشير البعض إلى أن ظهور نظرية الوكالة [٣٢] Agency Theory وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشكلات التي تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المالكين إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من الفساد المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركة.

ويعد مصطلح الحوكمة [٣٣] هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح الانجليزي، أما الترجمة العملية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة.

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف[٣٤].

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمةبأنها (هي النظام التي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها[٣٥]).

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: (مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين[٣٦]).

وهناك من يعرفها بأنها: (مجموعة قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين[٣٧]).

وتجدر الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والكتاب والباحثين لمفهوم الحوكمة، بل يوجد عدة تعريفات ومفاهيم وذلك حسب اهتمامات هؤلاء الكتاب والباحثين والمحللين وغيرهم والتي سنذكر بعضها[٣٨]:

١- مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات هدفها تنظيم طبيعة العلاقة بين إدارة الشركة والملاك للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

٢- عبارة عن مجموعة من الحوافز تتبعها إدارة الشركة لزيادة حجم الأرباح لصالح المساهمين.

٣- عبارة عن نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية.

٤- نظام يسمح للمساهمين بتعيين مجلس إدارة للشركة من أجل إدارتها.

٥- هي عبارة عن عدد من القواعد والتعمليات والحوافز والمراقبة هدفها خدمة المساهمين.

٦- الحوكمة عبارة عن مجموعة من النظم والقرارات والسياسات التي تتبعها الشركة من أجل تحقيق الجودة والتمييز في اختيار الأساليب الفعالة والقادرة على تحقيق أهداف الشركة.

٧- هي عبارة عن إدارة ومراقبة موارد الشركة في الجانب المالي والإداري.

٨- تحقيق الشفافية والاستقلالية والعدالة والنزاهة كضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة.

٩- هي عبارة عن نظام معين يمكن بموجبه أن تدار وتراقب عمل الشركة من أجل تعزيز وتطوير مبدأ الإفصاح والشفافية والمساءلة بهدف تحقيق تعظيم حجم أرباح الشركة.

١٠- هي عبارة عن التشريعات الحكومية التي يتعامل معها المساهمون، أي ما يقوم به المشرع لضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات الواجب تطبيقها.

١١- ينظر بعضهم للحوكمة من منظور قانوني لتنظيم أشكال وأنواع التعامل بين أطراف الشركة مع بعضها البعض، وينظر آخرون للحوكمة من زوايا اقتصادية لتحقيق الأرباح، وهناك من ينظر لها من ناحية أخلاقية في طبيعة وشكل أطراف العلاقة المختلفة داخل الشركة.

وبعد التوسع الذي حصل في القاعدة الاستثمارية وزيادة عدد ملاك الشركة الواحدة برزت حوكمة الشركات لمعالجة تضارب العلاقة بين إدارة الشركات والمستثمرين، أي الفصل بين إدارة الشركة وملكيتها وذلك عن طريق إضافة المديرين غير التنفيذيين لمجلس الإدارة.

والحقيقة أن تفعيل ممارسات حوكمة الشركات يضمن سلامة العلاقة ما بين المستثمرين والشركات من خلال التحكم المالي وحقوق التصويت للملاك بغض النظر عن كمية أسهمهم، وعلى الرغم من إضافات الأعباء المالية التي تضيفها حوكمة الشركات إلا أن لها دوراً كبيراً على نتائج ونشاطات الشركات.

وعموماً فإن وجود حوكمة الشركات قد ارتبط بإصلاح وتحسين السوق المالية وتشغيل الشركات في أغلب دول العالم، ويعتبر عامل جذب واستقطاب للاستثمار الأجنبي(٣٩).

ويمكننا القول: بأن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية معاً.

ثانياً: أهمية الحوكمة وأهدافها:

تكتسب الحوكمة أهمية اقتصادية نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك

المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال[٤٠].

وقد ساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية، ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالت بعد ذلك الأزمات، ولعل من الأزمة المالية العالمية في عام ٢٠٠٨م، وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة[٤١] من أجل أبرزها مكافحة الفساد المالي والإداري، وذلك النحو الذي سوف نبينه في المبحث الثالث.

وعلى ذلك تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على

ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن مـــن محاســـبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة مـــن غيـــر أعـــضاء مجلـــس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مـــستقلة على التنفيذ.

المبحث الثالث

كيفية قيام الحوكمة بالحد من الفساد المالي والإداري

يتضح من دراستنا في المبحث الأول، أن الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة بصفة عامة، والشركات المملوكة للدولة بصفة خاصة، ويتمثل الفساد المالي والإداري بالمكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع، ويترتب عليها تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء، وبالتالي تآكل رأس المال. وبدلاً من ان تكون هذه الشركات أحد محركات الاقتصاد وعامل من عوامل النمو، تصبح عبئاً على الاقتصاد الوطني يتحمله المجتمع بأسره.

كذلك أوضحت الدراسة في المبحث الثاني، أن حوكمة الشركات تؤدي دوراً مهماً في معالجة المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري، ويمكن القول بوجود مجموعة من الآليات صنفها كل من Hess و Impavido إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية(٤٢).

أولاً: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

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

(١) مجلس الإدارة:

يذكر كل من Singh و Harianto 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 استراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة(٤٣).

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 بعيداً

عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلاً عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والأفصاح عن ذلك[٤٤]، وفي هذا السياق يأتي تأكيد[٤٥] (PSCGT) على ضرورة أن تدار كل شركة من الشركات المملوكة للدولة بمجلس إدارة فعال، يمارس القيادة ويوجه الشركة بنزاهة وحكمة ويعمل لمصلحة الشركة بشفافية ومسؤولية[٤٦].

ولكي يتمكن مجلس الإدارة في الشركة المملوكة للدولة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، أبرزها ما يأتي[٤٧]:

(٢) لجنة التدقيق: لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، وبخاصة بعد الاخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية

وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، ولقد ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبيرة.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية: تم إصدار قانون Serbanse Oxley Act في سنة ٢٠٠٢م الذي ألزم جميع الشركات بتشكيل لجنة التدقيق لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل، وذلك من خلال دورها في عملية إعداد القوائم المالية وكذلك في زيادة استقلالية كل من المدقق الداخلي والخارجي.

أما في المملكة المتحدة: فقد صدر عدداً من التوصيات بتشكيل هذه اللجنة، من أبرزها تقرير Smith Report في سنة ٢٠٠٣، الذي تضمن العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسؤليات لجنة التدقيق وكيفة الافصاح عن هذه المسئوليات في التقارير السنوية للشركات(٤٨).

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك العديد من الدول الأخرى مثل كندا، وفرنسا، وألمانيا، وماليزيا وسنغافورة قد ظهر فيها مفهوم هذه اللجنة منذ سنوات عديدة، وتطور هذا المفهوم بعد صدور العديد من التوصيات والمقترحات لحل

المشكلات التي تواجهها هذه اللجنة في الواقع العملي، وبالشكل الـذي أصـبحت هذه اللجان في الوقت الحاضر أداة هامة من أدوات حوكمة الشركات.

وعن تشكيل لجنة التدقيق في الشركات المملوكة للدولة، فإنها على وفـق المعلومات التي توفرت للباحث قد ظهرت الدعوى إليها لأول مرة في توصـيات تقرير King Report [٤٩] في جنوب أفريقيا في سنة ١٩٩٤ وتلا ذلك صـدور العديد من التوصيات لتأليف مثل هذه اللجنة في العديد من الدول. وقبل التطـرق إلى أهمية هذه اللجنة والواجبات التي تقوم بها، لابد من الاشارة إلـى المقـصود بها، ونظراً لتعدد التعاريف في أدبيات التدقيق لهذه اللجنة، وسوف يكتفي الباحث بإيراد تعريفين أحدهما لإحدى الهيئات المهنية والآخر لأحد الباحثين.

لقد عرفت لجنة التدقيق من قبل الهيئـة الكنديـة للمحاسـبين القـانونيين (CTCA) [٥٠] بأنها (لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركـز مسئولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلـس الإدارة، وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتـائج التـدقيق معه، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة والتأكد من فاعليته، وكـذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركة[٥١]).

كما عرفها البعض [٥٢] بأنها لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة، تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين، ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدققون الداخليون والخارجيون إذا اقتضى الأمر ذلك، وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبقاً للأحكام التي يقررها مجلس الإدارة، وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة.

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

وظائف وواجبات (مسئوليات) لجنة التدقيق:

إن إحدى أهم مسئوليات لجنة التدقيق هي التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة على أرض الواقع، والذي يتم من خلال مجموعة من الآليات، كما إن وجود نظام رقابة داخلية يعد من أهم مسئوليات مجلس الإدارة، ويتمثل الدور الرئيسي للجنة التدقيق فيما يتصل بهذا النظام بالتحقق من كفاءته، وفاعلية تنفيذه

وتقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة، والتي من شأنها تفعيل النظـــام وتطـــويره، بما يحقق أغراض الشركة ويحمي مصالح المالكين وبقيـــة أصـــحاب المـــصالح بكفاءة عالية وتكلفة معقولة، وتقترح PSCGT الوظائف التالية للجنة للتدقيق[٥٣]:

١. مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة.

٢. التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي.

٣. مناقشة نطاق وطبيعة الأولوليات في التدقيق والاتفاق عليها.

٤. المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنـــشأ أثنـــاء عملية التدقيق.

٥. المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابـــة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها.

٦. الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التـــي تقـــدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجـــراءات اللازمة.

٧. القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة، والتي لهـــا صـــلة بأعمال التدقيق والرقابة.

(٣) لجنة المكافآت:

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أنة تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لذا فإن Mintz حدد تلك الواجبات بما يأتي[٥٤]:

١. تحديد المكافأت والمزايا الأخرى للإدارة العليا، ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري.

٢. اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة.

٣. وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.

(٤) لجنة التعيينات:

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

١. أن تقوم التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.

٢. يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافية للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.

٣. أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار.

٤. يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.

٥. على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهـــارات المتقدم مع المواصفات الموضوعة من الشركة.

(٥) التدقيق الداخلي:

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً مهماً في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الـــشركة. حيـــث يقـــوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالـــة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليـــل مخـــاطر الفساد الإداري والمالي، وفي هذا السياق يرى Archambeault أن كـــل مـــن التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكـــل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير الماليـــة ومنـــع واكتشاف حالات الغش والتزوير[٥٥]، وقد اعترفت الهيئات المهنيـــة والتنظيميـــة بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة، فقد أكدت لجنة كادبيري على أهمية مسئولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير[٥٦].

ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها، يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيـــد وتستند إلى تشريع خاص بها.

وفي هذا الاتجاه يؤكد البعض[٥٧] على أنه يتم تقوية استقلالية هذه الوظيفة عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة، يضاف إلى ذلك يمكن أن تزداد فاعلية لجنة التدقيق الداخلي عندما تكون قادرة على توزيع أعضاء التدقيق الداخلي للحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالشركة، مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية ونوعية السياسات المحاسبية المستخدمة.

ثانياً: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل آليات حوكمة الشركات بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي[٥٨]:

(١) منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، كما يؤكد البعض[٥٩] على هذه الأهمية، وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو أنها غير مؤهلة)، أنها سوف تفشل في منافسة

الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، إذن أن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري Labor Market للإدارة العليا، وهذا يعني أن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالباً ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين أنه لا يتم إشغال مواقع المسئولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية[٦٠].

(٢) الاندماجات والاكتسابات Mergers and Acquisitions:

مما لا شك فيه أن الاندماجات والاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، ويشير كل من John and Kedia [٦١] إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال)، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

أما في الشركات المملوكة للدولة فتشير OECD إلى أن الحوكمة الصينية على سبيل المثال قد استفادت، من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه الشركات

قدراً من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الأضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات(٦٢).

(٣) التدقيق الخارجي External Auditing:

يؤدي المدقق الخارجي دوراً مهماً في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، وليس مقبوليتها فقط، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، يرى Abbot And Parker إن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقاً ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة(٦٣).

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام، ويؤكد معهد المدققين الداخلين في الولايات المتحدة

الأمريكية على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسئوليات الحوكمة في الإشراف، التبصر، والحكمة(٦٤).

وينصب الإشراف على التحقيق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل على هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي، أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج، وأخيراً تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة، ولانجاز كل دور من هذه الأدوار يستقدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقيق والخدمات الاستشارية.

وقد أكدت بعض المنظمات المهنية والهيئات التنظيمية (٦٥) على ضرورة أخذ وظيفة التدقيق الداخلي بنظر الاعتبار من المدقق الخارجي، فعلى سبيل المثال تطلب معيار التدقيق الصادر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين من المدقق الخارجي أن يأخذ بعين الاعتبار وظيفة التدقيق الداخلي عند التخطيط لعملية التدقيق.

(٤) التشريع والقوانين:

غالباً ما تشكل وتؤثر 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 فيها يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم، فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes-Oxly Act متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشئون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسئولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة، كما أناط مسئولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزبائنها بلجنة التدقيق[٦٦].

(٥) آليات حوكمة خارجية أخرى:

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلاً عن ما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة، ويذكر Cohen et al. أنها تتضمن (ولكن لا تقتصر على) المنظمين، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية[٦٧]، فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطاً هائلة على الحكومات والدول، من أجل محاربة الفساد المالي والإداري، وتضغط منظمة التجارة العالمية (WOT) من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك، تمارس لجنة بازل ضغطاً من أجل ممارسة الحوكمة فيها.

المبحث الرابع

دور الحكومة المصرية في تحسين ممارسات حوكمة الشركات

حرصاً من الحكومة المصرية على مستقبل الاقتصاد المصري في ظل عالم يموج بالمنافسة الدولية والعديد من التحديات الأخرى التي فرضتها عملية العولمة "Globalization Process" فكان لابد أن تأخذ الحكومة المصرية بزمام المبادرة لتحسين ممارسات حوكمة الشركات في مصر، وذلك من خلال قيام مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار بإصدار دليل حوكمة الشركات في مصر، ونعرض فيها يلي لأهم القواعد والمعايير التي وردت في هذا الدليل:

أولاً: قواعد ومعايير حوكمة الشركات الخاصة في مصر(٦٨):

(١) نطاق التطبيق:

وفقاً لدليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات في مصر، والصادر بالقرار رقم ٣٣٢ لسنة ٢٠٠٥م لوزير الاستثمار (وهو رئيس مجلس أمناء مركز المديرين) فإن القواعد والمعايير التي وردت في هذا الدليل، هي قواعد ومعايير غير إلزامية، وإنما هي ثقافة وأسلوب لضبط العلاقة بين مالكي الشركة ومديرها

والمتعاملين معها وتؤدي في ذات الوقت إلى أبعاد المخالفين، ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى مكافحة الفساد وزيادة الإفصاح عن السياسات المالية.

ويلاحظ أن القواعد الواردة في هذا الدليل تطبق في المقام الأول على شركات المساهمة المقيدة في بورصتي الأوراق المالية بالقاهرة والإسكندرية وعلى المؤسسات المالية التي تتخذ شكل شركات مساهمة حتى ولو لم تكن مقيدة في بورصتي الأوراق المالية السابقتين، وتتمثل هذه المؤسسات في البنوك وشركات التأمين وشركات التمويل العقاري وشركات التأجير التمويلي، والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية، والشركات التي يكون تمويلها الرئيسي من الجهاز المصرفي.

وتطبق أحكام هذه القواعد في المقام الثاني على كافة الشركات، كالشركات المساهمة المغلقة، والشركات ذات المسئولية المحدودة وشركات الأشخاص، ولعل ذلك يرجع إلى انخفاض نسبة الشركات المقيدة في بورصتي الأوراق المالية بالقاهرة والإسكندرية، حيث أنها لا تتجاوز ٢,٥% من إجمالي شركات المساهمة المصرية.

(٢) مضمون قواعد ومعايير حوكمة الشركات الخاصة في مصر:

بالنظر إلى دليل حوكمة الشركات الخاصة في مصر نجد أنه تضمن القواعد التالية:

١ – القواعد الخاصة بالجمعية العامة:

القواعد الخاصة بالجمعية العامة تبين كيفية تكوين الجمعية العامة وحضور اجتماعاتها وجدول الأعمال والتصويت على قراراتها وذلك على نحو يتسم بالعدالة والوضوح والشفافية.

٢ – القواعد الخاصة بمجلس الإدارة:

القواعد الخاصة بمجلس الإدارة تتضمن الآتي:

- المسئولية النهائية عن الشركة تظل لدى مجلس الإدارة حتى ولو قام بتشكيل لجان أو فوض غيره في القيام ببعض أعماله.
- يتشكل مجلس الإدارة بالانتخاب ليمثل كل المساهمين حسب نسب توزيع رأس المال، وأن يتم التصويت على هذا الأساس.
- يجب أن يتضمن مجلس الإدارة أغلبية من الأعضاء غير التنفيذيين في الشركة.
- يجب على المجلس أن يضع الآليات والنظم التي تضمن احترام الشركة للقوانين واللوائح السارية.

- لأعضاء مجلس الإدارة الحصول على رأي استشاري خارجي في أي من أمور الشركة وعلى نفقتها متى وافق على ذلك أغلبية أعضاء مجلس الإدارة.
- يجب ألا تتجاوز مدة التعاقد الواحد لعضو مجلس الإدارة عن ثلاث سنوات ما لم تكن هناك أسباب واضحة يتم الإفصاح عنها في الجمعية العامة للشركة.

٣- إدارة المراجعة الداخلية:

وفقاً للقواعد المتعلقة بإدارة المراجعة الداخلية، نجد أن الدليل يقرر ضرورة أن يكون لدى الشركة نظام محكم للرقابة الداخلية، وأن يتم وضعه من خلال مجلس الإدارة بالتعاون مع مديري الشركة، وأن يتم إدارة المراجعة الداخلية من خلال مسئول متفرغ لذلك بالشركة وأن يكون من القيادات الإدارية بها، ويكون تابعاً مباشراً للعضو المنتدب بالشركة، حيث يقوم الأخير بتعيين وتجديد وعزل مدير إدارة المراجعة الداخلية وتحديد معاملته المالية، ويقدم مدير إدارة المراجعة تقريراً ربع سنوياً إلى مجلس الإدارة وإلى لجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بأحكام القانون ومدى التزامها بقواعد الحوكمة.

٤- مراقب الحسابات:

من القواعد الأخرى التي تضمنها دليل حوكمة الشركات الخاصة في مصر، تلك القواعد المتعلقة بمراقب الحسابات، حيث أنها أوجبت أن يكون لكل شركة مراقب حسابات لا تربطه بها علاقة عمل، ويكون مستقل عن إدارتها الداخلية، ويتم ترشيح مراقب الحسابات من مجلس الإدارة بناء على توصية لجنة المراجعة، ويجب أن يكون غير مساهماً في الشركة، وألا يكون عضواً ذا خبرة في مجلس إدارتها، وأن يتم تعيينه بقرار من الجمعية العامة للشركة.

٥- لجنة المراجعة:

من القواعد الأساسية في حوكمة الشركات، ضرورة تشكيل لجنة المراجعة في كل شركة من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين لا يقل عن ثلاثة، ويجوز تعيين عضو من الخارج في حالة عدم وجود العدد الكافي من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وتقوم لجنة المراجعة ببعض الأعمال منها:

- تقييم كفاءة المدير المالي والإدارة المالية.
- عمل تقرير عن نظام الرقابة الداخلية في الشركة.

- دراسة السياسات المحاسبية المستخدمة.
- دراسة ملاحظات المراجع الخارجي عن القوائم المالية وتقييم عمل المراجع الخارجي واقتراح تعيينه وأتعابه.

٦- الإفصاح عن السياسات الاجتماعية:

يتعين على إدارة الشركة وفقاً لقواعد الحوكمة أن تفصح للمساهمين وللجمهور والعاملين لديها مرة على الأقل سنوياً عن سياسات الشركة الاجتماعية والبيئية وتلك المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية، ومن ذلك حجم العمالة والتدريب والرعاية الاجتماعية والصحية.

ثانياً: قواعد ومعايير حوكمة شركات قطاع الأعمال العام في مصر[٦٩]:

نظراً للطبيعة الخاصة لشركات قطاع الأعمال العام، ولتأثيرها على الكثير من القطاعات الاقتصادية بالدولة، فكان من الضروري على الحكومة المصرية ممثلة في مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار أن يصدر دليل خاص بمبادئ حوكمة الشركات التابعة لقطاع الأعمال العام، وتعتبر القواعد الواردة في هذا الدليل قواعد استرشادية وغير إلزامية، حيث أنها مكملة للنصوص الواردة في قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١، وهي تهدف إلى تحسين أداء هذه الشركات بما يسهم في تعزيز فرص النمو وزيادة قدرتها على المنافسة مع القطاع الخاص وتهيئتها للتحول للقطاع

الخاص، والمبادئ الواردة في هذا الدليل مأخوذة عن المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (oecd) وتتمثل أهم هذه المبادئ في الآتي:

١- ضرورة وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال لشركات قطاع الأعمال العام:

وهذا المبدأ يتطلب ضرورة تطوير الإطار التنظيمي والقانوني لهذه الشركات بما يدعم المنافسة العادلة بينها وبين شركات القطاع الخاص، دون أية حماية مميزة لشركات قطاع الأعمال، كما يتطلب هذا المبدأ أيضاً ضرورة الفصل بين ملكية الدولة لهذه الشركات وبين وظائف الدولة من حيث الإشراف والرقابة وبما يؤدي إلى تعظيم حقوق الملكية.

٢- تصرف الدولة بوصفها مالكاً:

هذا المبدأ يعني أنه يجب على الدولة أن تتصرف مع هذه الشركات تصرف الملاك فيها يملكون، وعلى الدولة أن تتأكد من تطبيق الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات في هذه الشركات، وذلك على أساس الشفافية والمحاسبة والمسئولية، ولها كذلك أن تحدد أهدافها وأولوياتها وكيفية تحقيق ذلك، وتقوم الشركة القابضة بممارسة دور المالك وكممثل للدولة تحت إشراف وزارة الاستثمار، ويجب أن يكون لدى الشركة القابضة نظام يتميز بالشفافية، والوضوح لترشيح أعضاء مجالس إدارة شركات قطاع الأعمال العام أو

الشركات التي تملك الدولة النصيب الأكبر فيها، وتتولى الجمعية العامة للشركات القابضة تقييم المرشحين لمجالس إدارة الشركات التابعة لها وفقاً لمعايير موضوعية محددة، ويقتصر دور الشركة القابضة فقط على حماية مصالح الشركات التابعة لها دون التدخل في أعمال مجلس الإدارة، ويتم ذلك من خلال المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعيات العمومية، والحصول على المعلومات الكافية عن أداء الشركات في أوقات ملائمة، وانتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة والموافقة على أية معاملات غير عادية تقوم بها الشركات، ويتولى الجهاز المركزي للمحاسبات مهام مراجعة القوائم المالية وأعمال مراقب الحسابات الخارجي وإعداد تقارير تقييم أداء هذه الشركات.

٣- المعاملة المتساوية لحملة الأسهم:

هذا المبدأ يفترض أنه تم بيع من شركة تابعة لقطاع الأعمال العام، ففي هذه الحالة يجب احترام حقوق المساهمين الجدد وفقاً لأحكام القانون، وأن يتمتعوا بكافة الحقوق التي تتمتع بها الشركة القابضة وأن تكون هناك مساواة في المعاملة بين جميع الملاك، ولابد من تمثيلهم في الجمعية العمومية، ويجب تسهيل مساهمة الأقلية في عملية اتخاذ القرارات كانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

٤- العلاقات مع الأطراف ذات المصالح:

يجب على الدولة ممثلة في الشركة القابضة وفقاً لهذا المبدأ أن تعترف بالحقوق التي خولها القانون للأطراف ذات المصالح والتي تربطها علاقة بالشركات التابعة للشركة القابضة من عاملين ودائنين وبنوك وغيرهم، ولابد أن يتاح لهذه الأطراف كافة المعلومات المتعلقة بكيفية الاتصال بمجالس إدارات الشركات ومديريها، أو الإبلاغ عن أية معلومات غير قانونية، ويتعين على الشركة القابضة أن تراعى حقوق العاملين في أن يكون لهم صوت داخل الجمعية العمومية من خلال وجود ممثل أو أكثر في الاجتماعات، ويجب على شركات قطاع الأعمال العام أن تقدم تقريراً عن سياستها في التعامل مع الأطراف ذات المصالح إلى الشركة القابضة، وذلك لضمان شفافية هذه الشركات في التعامل مع الأطراف الأخرى لزيادة الثقة في هذه الشركات، ويسمح للأطراف ذات المصالح أن تقدم تقاريراً مستقلة إلى الشركة القابضة للتأكد من صحة التقارير المقدمة من الشركات التابعة، ويكون للأطراف ذات المصالح أن يلجأوا إلى القضاء للحصول على حقوقهم من الشركات التابعة لقطاع الأعمال العام وفقاً لأحكام القانون.

٥- الإفصاح والشفافية:

قواعد الإفصاح والشفافية تعد من أهم مبادئ حوكمة الشركات ولذلك يتعين على كل الشركات التابعة لقطاع الأعمال العام ضرورة الإفصاح عن

أهداف الشركات للمجتمع، ومدى تحقيقها لهذه الأهداف، كما يجب تقييم أداء كل شركة في اجتماع الجمعيات العمومية للشركات، كما يجب الإفصاح عن أية مخاطر تتعرض لها هذه الشركات، ويمتد الإفصاح ليشمل الوضع المالي والاقتصادي لكل شركة، وقيمة الحوافز والمرتبات والمكافآت وعملية التصويت في الجمعية العمومية، وأن يتم الإفصاح أيضاً من خلال المواقع الالكترونية وتتاح للجميع.

٦- مسئوليات مجالس إدارة شركات قطاع الأعمال:

لما كان الأداء المالي والاقتصادي لأي شركة يتوقف بدرجة كبيرة على قرارات مجلس إدارة الشركة، لذلك نجد أن تقرير مسئولية مجلس إدارة الشركة يعد من ضمن مبادئ الحوكمة التي يجب أن تلتزم بها شركات قطاع الأعمال العام، وبناء على ذلك فلابد أن يتمتع مجلس إدارة الشركة بسلطة تخوله اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وفي المقابل يكون هذا المجلس مسئولاً مسئولية كاملة أمام الجمعية العامة عن أداء الشركة، ولابد أن يكون ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة بشفافية كاملة وأن يكونوا من ذوي الخبرة في مجال عمل الشركة، ويجب عليهم أن يعاملوا جميع الأسهم معاملة متساوية في كل ما يتعلق بالشركة.

خاتمة البحث

وفي ختام هذه الدراسة الموجزة عن موضوع آليات الحوكمة ودورها في مكافحة الفساد المالي والإداري نخلص إلى عدد من أهم النتائج وبعض التوصيات نوجزها فيما يلي:

أولاً: النتائج:

١- تلاحظ الاهتمام بشكل كبير وواضح في السنوات الأخيرة بمفهوم حوكمة الشركات، وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية المختلفة.

٢- تبين أن تطبيق حوكمة الشركات هو المخرج والحل الفعال لضمان حقوق أصحاب المصالح في داخل الشركات وخاصة المستثمرين.

٣- بيان وجود تأثير وأهمية لمفهوم حوكمة الشركات لصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية.

٤- تبين أن حوكمة الشركات الجيدة تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية وتساعد على الحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد.

٥- إن الالتزام بتطبيق الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات ينعكس بشكل جيد على مكافحة الفساد المالي والإداري.

٦- إن أهمية الحوكمة تتضح من أهدافها التي تتمثل في تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المنشأة، مع مراعاة مصالح أصحاب العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمارات، والمدخرات وتعظيم الربحية.

٧- أن وجود نظام فعال وقادر على توفير الثقة ومكافحة الفساد في المنشآت المالية سيعود عليها بمزيد من النجاح. وسيدعم توسع عملياتها. على أن ذلك يتطلب دعم ما تقوم به الإدارات ذات العلاقة بالحوكمة داخل المنشأة المالية كإدارة الالتزام والمراجعة الداخلية والقانونية وكذا إدارة الرقابة والإشراف بنوعيها الداخلية والخارجية.

٨- كما أن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات المالية عموماً أضحى ضرورة حتمية تفرضه التحديات التي جاءت مواكبة لتطورات العولمة المالية والاقتصادية.

ثانيا: التوصيات:

١- يجب على الباحثين والأكاديميين والمنظمات المهنية الاهتمام بصورة أكبر بموضوع الحوكمة للوصول إلى إرساء مبادئ الحوكمة بشكل سليم في مصر وذلك من خلال عقد الندوات والمؤتمرات واللقاءات.

٢- يجب العمل على زيادة الإفصاح والشفافية في الشركات.

٣- ينبغي العمل على تنمية وعي وإدراك القائمين على الشركات في أهمية الحوكمة لشركاتهم وذلك من خلال الندوات واللقاءات والمؤتمرات.

٤- يلزم إصدار رؤية موحده لمفهوم وعمل حوكمة الشركات في الوطن العربي.

٥- وجوب سن وتطوير العديد من التشريعات والأنظمة والقوانين في مصر للارتقاء بأداء مجالس الإدارة والمديرين وحقوق المساهمين داخل الشركة.

٦- نوصي بأهمية الإعداد الجيد للهياكل التنظيمية بالشكل الذي يسمح بتحديد الاختصاصات ومسارات الاتصال بدقة، كما ينبغي أن يتم تقييم هذا التنظيم من فترة لأخرى من حيث مدى مساهمته في توضيح العلاقات، ومن حيث زيادة الاستجابة من قبل المرؤوسين.

٧- ضرورة القيام بدراسات مستمرة داخل المنظمات المختلفة حتى يمكن التعرف على مدى انتشار المخالفات بشكل مستمر ومنتظم، ودراسة الدوافع المؤدية لها وآثارها، وحتى يمكن إجراء المعالجات اللازمة في الوقت المناسب.

٨- تقوية الأجهزة الرقابية ودعمها لمراعاة ما يلي:

- التأكد من حسن سير العمل والتطبيق السليم للقوانين والأنظمة والتعليمات والأوامر.
- التأكد من سلامة الإجراءات الإدارية والكشف عن الأخطاء، وبيان أسبابها والعمل على معالجتها عن طريق التدريب والتوعية والإرشاد.
- تزويد إدارات التفتيش في الوزارات والدوائر بذوي الكفاءة من الموظفين، ووضع نظام دوري للتفتيش يخصص له نخبة ممن تمرسوا به، على أن يكون الأصل في التفتيش أن يكون إدارة وإشراف وتوجيه قبل أن يكون وسيلة للكشف عن الأخطاء.
- وضع تشريع صارم لمحاربة الكسب الغير مشروع والحد من أذاه، ولكي يكون عبرة للموظفين الذين تسول لهم أنفسهم سلوك الطريق الذي سلكه غيرهم في جمع الأموال والإثراء على حساب المصلحة العامة.

- تم بحمد الله -

المراجع والهوامش

(١) السالوس طارق محمود عبدالسلام، التحليل الاقتصادي للفساد مع إشارة خاصة للقطاع المصرفي المصري، مصر، دار النهضة العربية، ٢٠٠٥، ص ٢.

(٢) عبدالفضيل محمود، مفهوم الفساد، ومعاييره، في ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٤، ص ، ٨٠ ، ٨١.

(٣) داود عماد الشيخ، الشفافية، ومراقبة الفساد، في الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مرجع سابق، ص ١٢٦.

(٤) السالوس طارق محمود عبدالسلام، مرجع سابق، ص ٦ ، ٥.

(٥) السالوس طارق محمود عبدالسلام، مرجع سابق، ص ٧.

(٦) عبدالفضيل محمود، مرجع سابق، ص ٨٠.

(٧) عبداللطيف عادل، الفساد كظاهرة عربية وآليات ضبطها، في الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مرجع سابق، ص ٣٨٤.

(٨) طواهر محمد التهاني، أيمنصوران سهيلة، تأثير الفساد الاقتصادي على النشاط التنموي في البلاد النامية في المؤتمر العلمي الدولي السادس حول الحكم الراشد ودوره في التنمية المستديمة، الجزائر، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، ٢٠٠٦، ص٥-٧

(٩) عبدالفضيل محمود، مرجع سابق، ص ٨٠.

(١٠) السالوس طارق محمود عبدالسلام، مرجع سابق، ص ص ١٦ ، ١٧.

(11) http://www.transparency.org/policyresearch/surveysindices/chi

(12) E.M.Gunn:"Ethics and the Public Service: Annotated Biblography and Oberview Essay", Public Personnel Management, No. 1, Vol, 10, 1981.

(13) J. La, Simmons:"Public Stereotypes of Deviants", Social Problems, No. 13 (full, 1965). P. 223.

(١٤) طه فراج: دراسة ميدانية لتحديد العامل السيئ التوافق مهنياً في المؤسسة الصناعية في: د. حسن على حسن: علم النفس الصناعي، قراءات نظرية وبحوث تطبيقية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٧)، ص ٢٨٠-٢٩٥.

(١٥) محسن محمد العبودي: دوار العوامل الادارية في رفع إنتاجيـــة الانـــسان المصري، مجلة الادارة، العدد الثالث، المجلد (١٧)، ينـــاير ١٩٨٥، ص ٤٦-٥٠.

(١٦) محمد الجعلي، والمهدي شرف: تسيب العاملين: محاولة لتنظير ودراســـة وطرح ظاهرة سلوكية، مطبوعات المنظمة العربية للعلوم الادارية، العدد ٢٩٥، ١٩٨٥.

(١٧) رفاعي محمد رفاعي، السلبيات الأخلاقية في سلوك العـــاملين بالحكومـــة والقطاع العام، دراسة تطبيقية لظواهر وأسباب وطرق العـــلاج، المجلـــة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعـــة المنـــصورة، العـــدد الثاني، المجلد (١١)، ١٩٨٧، ص١٢٩-١٩٤.

(18) Hans R. Bhatla: General Psychology, (N. D.:L Oxford & IBH Publishing Co., 1981), PP. 16-19

(١٩) سمير نعيم أحمد: الدراسة العلمية للسلوك الإجرامي، (القاهرة: مكتبة عين شمس ١٩٨٦)، ص ٢٤٠.

(٢٠) المرجع السابق: ص٢٣٥

(٢١) المرجع السابق، ص ٢٣٣

(22) William Chambllss: "Book Reviews", Crime & Social Justice, No. 13, (Summer, 1980), PP. 59-66

(23) Richard Quinney: Prudence: The Development of Social & Moral Order, (N. Y., Longman, 1980).

(24) Tony Flatt: "Crim & Punishment in the U.S.: Immediate & long-term Reforms a from a Marxist Perspective", Crime & Social Justics, No. 18, (Winter, 1982), PP. 38-45

(25) Ibid., PP. 20-22

(26) Ian Taylor:" Against Crime & For Socialism", Crims & Social Justice, No. 18 (Winter, 1982), PP. 4-15.

(٢٧) كامل شريف خورشيد، استخدام التدريب لتعديل الاتجاهات السلوكية، مجلة الإدارة، العدد الثاني: مجلد (٥)، (أكتوبر، ١٩٨٣)، ص٧٦-٨٦.

(٢٨) درويش مرعي: المدير وسلبية مرؤوسيه، مجلة الإدارة، العدد الثاني، المجلد (٦)، (أكتوبر ١٩٨٥)، ص ٧٦-٨٦.

(٢٩) صلاح الدين جوهر: سلطة الأخلاق ومسئولية رجال الإدارة، مجلة الإدارة العدد الثاني، المجلد (٦)، (أكتوبر، ١٩٧٣)، ص ٩١-٩٧.

(٣٠) عادل محمد عبدالرحمن: الفساد الإداري دراسة ميدانية بالتطبيق على محافظة أسيوط، مجلة مصر المعاصرة، العدد ٥٠٢، أبريل ٢٠١١،

الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والانماء والتشريع، القاهرة، ص ٣٦٤-٣٦٩.

(٣١) لفظ الحوكمة ترجمة الكلمة في أصلها بالانجليزي Governance والذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة، حيث تم استخدام مضامين أخرى مثل الإدارة الرشيدة والحاكمية. لذا يطلق على اصطلاح "Corporate Governance" لفظ حوكمة الشركات، راجع تفصيلاً، الدكتور/ صلاح زين الدين دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة البورصة المصرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول "حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي ١٥-١٦ أكتوبر ٢٠٠٨م ص ٣.

(٣٢) تشير نظرية الوكالة الى أن علاقات الوكالة تظهر عندما يشغل شخص معين يسمى الأصيل، شخص آخر يدعى الوكيل، لانجاز بعض الخدمات، ومن ثم يخوله صلاحيات اتخاذ القرارات لصالح الأصيل، وذلك من خلال علاقات تعاقدية، ويذكر الاقتصاديون أنه بسبب الحاجات الذاتية للأفراد، فإنه لهم تفضيلات شخصية، وبذلك تكون لديهم مصالح مختلفة، وفي كثير من الأحيان تؤدي هذه المصالح الشخصية إلى ظهور تعارض في المصالح بين الأطراف المتعاقدة، وأن تعارض المصالح هذا من

المحتمل أن تؤدي بدوره إلى قيام أحد أطراف العقد أو كلهما بأعمال من الممكن أن تكون ضد مصلحة الطرف الآخر.

ولمزيد من الاطلاع انظر:

Eisenhardi, M.K., "Agency Theory: An Assessment and Review". Academy of Management Review" Vol. (14) No. (1), 1989.

(٣٣) يوجد حوالي خمسة عشر معنى في اللغة العربية لتفسير المصطلح المذكور وهي (حوكمة الشركة، وحاكمية الشركة، وحكمانية الشركة، والتحكم المشترك، والتحكم المؤسسي، والادارة المجتمعة، وضبط الشركة، والسيطرة على الشركة، والمشاركة الحكومية، وادارة شئون الشركة، والشركة الرشيدة، وتوجيه الشركة، والادارة الحقة للشركة، والحكم الصالح للشركة، أسلوب ممارسة سلطة الإدارة ...).

للمزيد راجع: نرمين أبو العطا "حوكمة الشركات ــ سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية"، مجلة الاصلاح الاقتصادي، العدد (٨)، يناير ٢٠٠٦، ص ٤٨

(٣٤) راجع في ذلك:

- Hess, David and Impavide, Gregorio, "Governance of Public Pension Funds, Lessons from Corporate Governance and International Evidence", 2003 www.Econ.worldbank.org.P.s.
- Singh. H. and Harianto. F., "Management-Board Relationships. Takeover Risk and Adoption of Golden Parachutes". Academy of Management Journal. Vol (32). 1989. P. 120
- World Bank "The Challenge of State – Owned Enterprise Corporate Governance for Emerging Markets, 2006 http://rru.warldbank.ord.themscorporategovernance.p14
- Private Sector Corporate Trust. "Good Corporate Governance in state-Owned corporations-Final Draft Guidelines "2002. P. 17
- Robert. John, "Agency Theory, Ethics and Corporate Governance". Presented at the Corporate Governance and ethics conference, Mac Quarie, Graduate shool of Management-sydney, Australia, June-28-30,2004, P. 4

- Smith Report, Financial Reporting Council (FRC), "Audit Committee- combined code Guidance", Smith Report, London, 2003, P. 16
- King, Mervyn E et al., "The King Report on Corporate Governance", Institute of South Africa: Johannesburg, Nov, 1994.

(35) Alamgir, M. (2007), Corporate Governance: A Risk Perspective, Paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the way to Financial stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8.

(36) Freeland, C. (2007), Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Coorporate Governance and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8.

(٣٧) البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات، حوكمة الشركات، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، ٢٠٠٣م.

(٣٨) عبدالله عبداللطيف عبدالله محمد، دراسة عن مشكلات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على القيد والتداول في سوق الأوراق المالية (مبدأ الإفصاح والشفافية).

- أ.د حسين أحمد دحدوح، دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات في سوريا، مجلة أربد، للبحوث والدراسات، جامعة أربد الأهلية، الأردن المجلد (١١) العدد الأول ٢٠٠٧.

(٣٩) عامر بن محمد الحسيني، دور حوكمة الشركات ومؤسسات الاستثمار في تحسين النظم الاقتصادية، منتدى الأمارات الاقتصادية، ٢٠٠٨م.

(40) World Bank, "The challenge of State – Owned Enterprise Corporate Governance for Emerging Markets", Op Cit, P. 22

(٤١) راجع في تفصيل ذلك، كل من:

- البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات، حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص ١١.
- إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، القاهرة، دار الشروق، ٢٠٠٣، ص: ٣٦-٣٧

- محيي محمد مسعد، دور الدولة في حل الأزمة المالية العالميـــة ٢٠٠٨، المكتب الجامعي الحديث بالإسكندرية، طبعة ٢٠١٠م.

- Fawzy, S. (April 2003), Assessment of Corporate Governance in Egypt Working Paper No. 82, Egypt The Egyptian Center for Economic Studies, PP: 6-7

(42) Hess, David and Impavido, Gregorio, "Governance of Public Pension Lunds, Lesions from Corporate Governance and international Evidence, OP Cit. P. 5

(43) Singh. H. and Harianto. F., "Management-Board Relationships, Takeover Risk and Adoption of Golden Parachutes" Op Cit p. 127.

(44) World Bank. "The Challenge of state – Owned Enterprise Corporate Governance for Emerging Markets", Op Cit. P. 24

(45) Private Sector Corporate Governance Trust.

(46) Private Sector Corporate Governance Trust Good Corporate Governance in state-owned corporations final draft Guidelines" Op Cit, P. 17

(47) Robert, John, "Agency Theory, Ethics and Corporate Governance", Op Cit 4

(48) Smith Report, Financial Reporting count (IRC), "Audit Committed combined code guidance", OP Cit. P. 16

(٤٩) للمزيد من الإطلاع راجع:

King, Mervyn E et al., "The King Report on Corporate Governance" OP Cit

(50) The Canadian Institute of Chartered Accountants.

(51) King, Mervyn E, et al., "The King Report on Corporate Governance", Op Cit

(٥٢) أشرف حنا ميخائيل، "تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٣٣

(53) Private Sector Corporate Governance Turst, Op Cit. P. 35

- Mintz Steven M.; "Improving Corporate Governance Systems: Stakeholders Theory Approach", 2003
- www. Aaahq/am2003/cpe/ethics/fourm. P. 14

(54) Archambeault, Deborah S., "The relation between Corporate Governance strength and Fraudulent Financial Reporting: Evidence from SEC Enforcements Cass, Nov. 2002, P. 8.

(55) Cabdury Committee, Report of the Committee on the Financial Aspects of corporate Governance. London, Gee and Co. Ltd., 1992, P. 30

(56) Cabdury Committee. Op Cit. P 31

(57) Cohen, Jeffrey et al., "The Corporate Governance Mosaic and Financial Reporting Quality". Journal of Accounting Literature, 2004, P. 33.

(58) Wikipedia, the free Encyclopedia, "Corporate Governance", 2007.

www.en.wikipedia.org/wiki/corporate-governance,P.7

(59) Hess, David and Impavido, Gregoria, Op Cit., P. 5

(60) Hoh. Kose and Kedia. Simi, "Design of Corporate Governance: Role of Ownership Structure. Takeovers, and Bank Debit". 2003.

(61) www.lcf.som.yale.edu/pdf.p.6

Organization for Economic Cooperation and Development, Beiking, 2000.

www.oecd.org/daf.p.4

(62) Abbott, L. G. and Paker. S.. "Auditor Selection and Audit Committee Characteristics", Auditing: A Journal of Prates and Theory Vol. (19). 2000. P. 47

(63) The Institute of Internal Auditors (IIA). "The Role of Auditing in Public Sector Governance", 2006. www.thiia.org, P.3

(64) Sarbanes, P. and Oxley, M, "Sarbanes-Oxely Act of 2002". A Congress, Washington DC.

(65) Sarbanes, P. and Oxley, M., Op., Cit.

(66) Cohen et al., op cit, P. 152

(67) Cohen et al., op cit, P. 154

(٦٨) أنظر:

- مركز المديرين: دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، مركز المديرين، وزارة الاستثمار، أكتوبر ٢٠٠٥، ص ٥-٢٨

(٦٩) أنظر:

- مركز المديرين: دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، مركز المديرين، وزارة الاستثمار، يوليو ٢٠٠٦، ص ٤-٣٨

- MENA-OECD Investment Programme.

Task force on corporate Governance of state-owned enterprises, working group 5 hawkamah institute for corporate Governance, middle east and north Africa, ORCD investment programme, OECD, 2008.