جامعة عمار ثليجي – الأغواط –
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع الديمغرافيا

مطبوعة في مقياس:

الحوكمة وأخلاقيات المهنة

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علم الاجتماع

إعداد
الدكتور بن عيسى الأزهاري

السنة الجامعية: 2023/2022

مقرر المقياس الوارد في عرض التكوين

السداسي: الخامس

وحدة التعليم: الأفقية

المادة: الحوكمة وأخلاقيات المهنة

الرصيد: 2

المعامل: 1

محتوى المادة:

أولا: الحكم الرشيد

1. الحكم الرشيد: تعريف المفهوم

لغة

اصطلاحا

2. المكونات الرئيسية للحكم الرشيد

إعلال الديمقراطية

الأنظمة الانتخابية

اللامركزية

نظام الحكم الدستوري والحقوق القانونية

3. مبادئ وقواعد حكم الرشيد

الفصل بين السلطات

الاستقلالية القضائية

المجتمع المدني

استقلالية وسائل الإعلام

تقوية آليات الشفافية والمراقبة والمحاسبة

المشاركة المجتمعية في الرقابة الأهلية وحقوق الانسان والمواطنة

تأثير مكافحة

1. جوهر الفساد:

الفساد لغة

الفساد اصطلاحاً

الدين والفساد

2. أنواع الفساد:

الفساد المالي

الفساد الإداري

الفساد الأخلاقي

الفساد السياسي... إلخ

3. مظاهر الفساد الإداري والمالي:

- الرشوة
- المحسوبية
- المحاباة
- الوساطة
- الإبتزاز والتزوير.
- نهب المال العام والانفاق غير القانوني له.
- التباطؤ في إنجاز المعاملات.
- الانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية من قبل الموقف والمسؤول.
- المخالفات التي تصدر عن الموقف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته.

- عدم احترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف أو تمضية الوقت في قراءة الصحف واستقبال الزوار، والامتناع عن أداء العمل أو التراخي والتكاسل وعدم تحمل المسؤولية
- وإفشاء أسرار الوظيفة والخروج عن العمل الجماعي والمحاباة في التعيين في مناصب المسؤولية...

4. أسباب الفساد الإداري والمالي:

1. أسباب الفساد من وجهة نظر المنظرين:

أكد منظري وباحثي علم الإدارة والسلوك التنظيمي على وجود ثلاث فئات حددت هذه الأسباب والتي هي:

- حسب رأي الفئة الأولى:

أسباب حضارية.

أسباب سياسية.

- حسب رأي الفئة الثانية:

أسباب هيكلية.

أسباب قيمية.

أسباب اقتصادية.

- حسب رأي الفئة الثالثة:

- أسباب بايولوجية وفزيولوجية.

- أسباب اجتماعية.

- أسباب مركبة.

2. الأسباب العامة للفساد: (ضعف المؤسسات، تضارب المصالح، السعي للربح السريع، ضعف دور التوعية بالمؤسسات التعليمية ووسائل الإعلام وغيرها...عدم تطبيق القانون بالشكل الصارم، إلخ

5. آثار الفساد الإداري والمالي:

- آثار الفساد الإداري والمالي على النواحي الاجتماعية
- تأثير الفساد الإداري والمالي على التنمية الاقتصادية
- تأثير الفساد الإداري والمالي على النظام السياسي والإستقرار

6. محاربة الفساد من طرف الهيئات والمنظمات الدولية والمحلية:

- منظمة الشفافية الدولية:
- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد الإداري
- برنامج البنك الدولي لمساعدة الدول النامية في محاربة الفساد الاداري
- صندوق النقد الدولي
- الجهود الجزائرية لمكافحة الفساد (قانون محاربة الفساد 06-01، هيئة مكافحة الفساد، دور الضبطية القضائية في مكافحة الفساد...إلخ)

7. طرق العلاج وسبل محاربة ظاهرة الفساد:

(الجانب الديني، الجانب التثقيفي وزيادة الوعي بمخاطر الفساد، الجانب السياسي،

الجانب الاقتصادي، الجانب التشريعي، الجانب القضائي، الجانب الاداري، الجانب البشري، الجانب الرقابي، جانب المشاركة، جانب الانتماء والولاء)

8. نماذج لتجارب بعض الدول في مكافحة الفساد:

- التجربة الهندية، التجربة السنغافورية، تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، تجربة هونج كونج

التجربة الماليزية، التجربة التركية.

ثالثا: أخلاقيات المهنة

ماهية أخلاقيات المهنة والأهداف

أهمية أخلاقيات المهنة

مبادئ أخلاقيات المهنة

الاستقامة

الموضوعية

السرية

فهرس المحاضرات

رقم المحاضرة	العنوان	الصفحة
المحاضرة رقم 01	نشأة وتطور مفهوم الحوكمة	09
المحاضرة رقم 02	ماهية الحوكمة	15
المحاضرة رقم 03	مستويات الحوكمة ومؤشرات قياسها	23
المحاضرة رقم 04	محددات الحوكمة	32
المحاضرة رقم 05	ماهية الفساد	37
المحاضرة رقم 06	مظاهر الفساد	49
المحاضرة رقم07	عوامل انتشار الفساد	61
المحاضرة رقم08	ماهية أخلاقيات المهنة	68
المحاضرة رقم 09	تجارب دولية في الحوكمة	79
المحاضرة العاشرة	دراسة حالة	87

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
الجدول رقم 01	**الأنواع الرئيسية للفساد المالي والسياسي**	52

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
الشكل رقم 01	عوامل ظهور مصطلح الحوكمة	14
الشكل رقم 02	أبعاد الحكم الراشد	17
الشكل رقم 03	الحوكمة والمفاهيم القريبة منه	20
الشكل رقم 04	مستويات الحوكمة الرشيدة	26
الشكل رقم 05	معايير ومؤشرات قياس الحوكمة	29
الشكل رقم 06	محددات الحوكمة	35
الشكل رقم 07	أطراف الرشوة	54
الشكل رقم 08	عوامل انتشار الفساد	65
الشكل رقم 09	مصادر النسق الأخلاقي	79

أهداف المقياس:

- محاولة تتبع تطور مفهوم الحوكمة من حيث الممارسة والتطبيق
- إبراز أهمية الحوكمة بالنسبة للفرد والمنظمات
- محاولة تحديد مفهوم الفساد وأهم أشكاله في المجتمع
- محاولة توضيح أهم العقوبات المسلطة على مرتكبي جرائم الفساد
- محاولة إبراز أهمية أخلاقيات المهنة في التقليل في انتشار مظاهر الفساد في المنظمات

المحور الأول:

الحوكمة من حيث النشأة والدلالة

المحاضرة الأولى: نشأة وتطور مفهوم الحوكمة

تمهيد:

إن الحديث عن نشأة مفهوم الحوكمة يقودنا للتمييز بين حقيقتين الأولى تتعلق بممارسة المفهوم والثانية تتعلق بالتأسيس العلمي له، بحيث نجد أن مصطلح **Gouvernance** قد استخدم في فرنسا بين القرنين 12 و13 م بمعنى حكومة في إشارة إلى فن أو إدارة الحكم. وقد استخدم الملك "شارل ألبرت **Charles Albert** من جهة أخرى مصطلح **Buon Governo** حوالي **1840م** للدلالة على أداة جوهرية لإخراج مملكته من حالة الانسداد، وتشير العديد من الدراسات إلى أن المحتوى والدلالات التي يحملها مصطلح الحكم الراشد قد ظهرت في حقب تاريخية سابقة من خلال كتابات الفكر الإسلامي حيث أخذت على عاتقها فكرة تسديد وترشيد الحكم، كالماوردي في كتابه " الحكام السلطانية" و ابن تيمية في كتابه " السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية" . وابن خلدون التي ضمت بعض مباحث مقدمته العديد من الإشارات التي تتعلق بالمفهوم.[1]

ولقد تعاظم الاهتمام بمفهوم وآليات الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، أصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة على كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات

[1] سعيدة جوي، **الحوكمة المائية كآلية لترشيد تسيير المياه في الجزائر**، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد2، الجزائر،2019، ص ص 427-428

المالية والأزمات الاقتصادية، والتي جاءت كنتيجة مباشرة للقصور في آليات الشفافية والحوكمة ببعض من المؤسسات المالية العالمية، وافتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة، التي أثرت بالسلب في كل من ارتبط بالتعامل معها، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. نتيجة لكل ذلك ازداد الاهتمام بمفهوم الحوكمة وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية ، ولم يقتصر الأمر علي ذلك وحسب بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث علي تطبيقه في الوحدات الاقتصادية المختلفة ، مثل : **لجنة كادبوري** Cadbury Committeeوالتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة الشركات باسم Cadbury Best Practiceعام 1992م في المملكة المتحدة ، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات Principles of Corporate Governanceعام 1999م ، وصندوق المعاشات العامة (Calpers) في الولايات المتحدة الأمريكية ، كذلك لجنة Blue Ribbon Committeeفي الولايات المتحدة الأمريكية والتي أصدرت مقترحاتها عام 1999م ، كما تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات ، وفي تركيا تم إنشاء المعهد التركي لحوكمة الشركات عام 2002 م ، وفيما بعد التزمت اغلب الدول بتطبيق هذا المفهوم لما يحقق من منافع ومزايا على مستوى كافة الاصعدة سواء كانت اقتصادية او مالية أو حتى ادارية وذلك بهدف حماية اصحاب المصالح والحد من الفساد الاداري والمالي

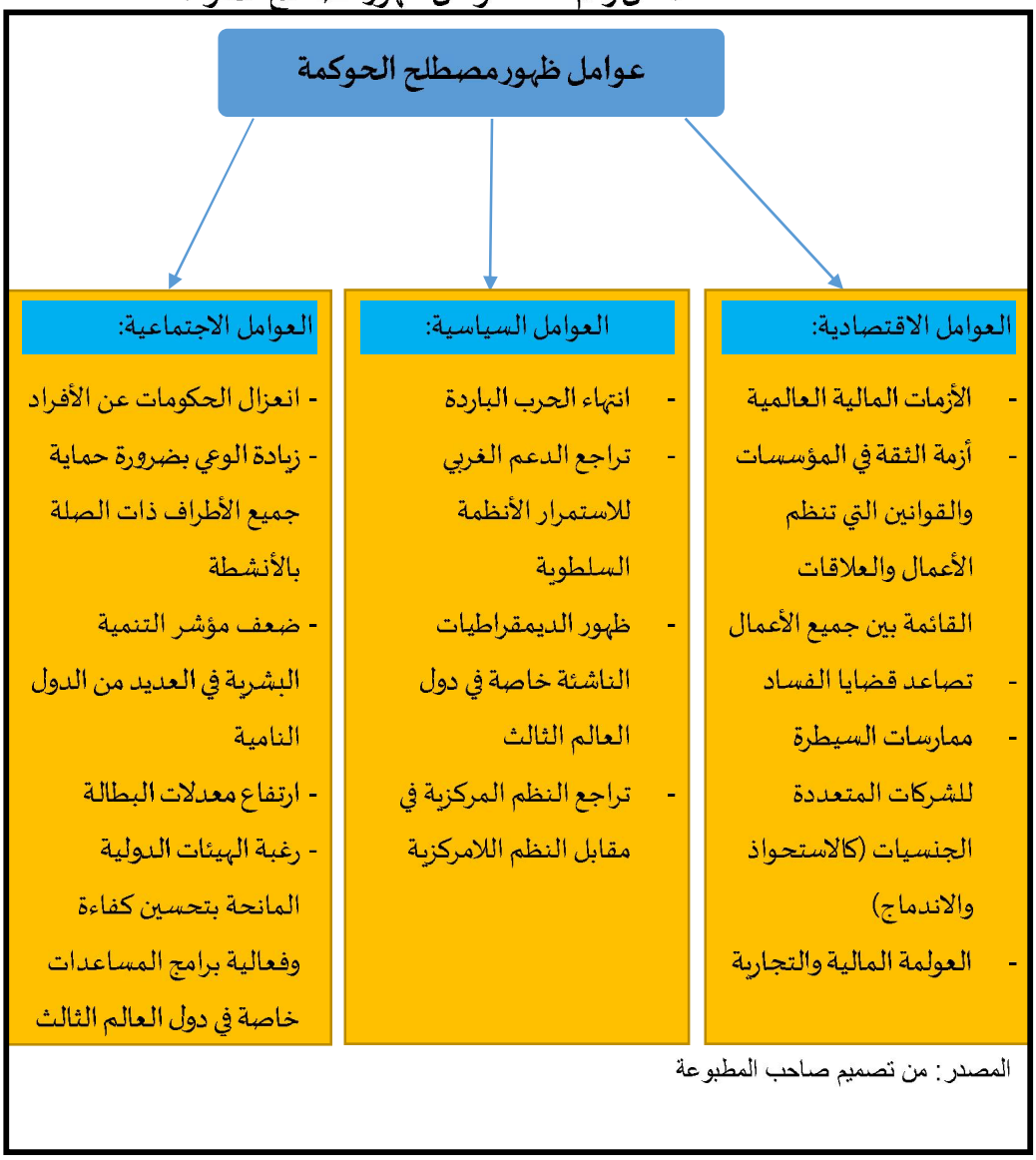
- **العوامل المساعدة على ظهور مصطلح الحوكمة:** هناك عدة أسباب أدت إلى بروز مفهوم الحوكمة سواء من الناحية الفكرية أو العملية. وهذا ما هو إلا انعكاس لتطورات وتغيرات حديثة، تجلت في التغيير الذي حصل في طبيعة دور الحكومة من جانب والتطورات المنهجية والأكاديمية من جانب آخر. حيث طرح هذا المفهوم في صياغات اقتصادية، واجتماعية وسياسية، وثقافية وتأثر بمعطيات داخلية ودولية، حيث يمكن بهذا الصدد الإشارة إلى[1] :

- ✓ العولمة كمسار وما تضمنته من عمليات
- ✓ عولمة القيم الديمقراطية وحقوق الإنسان
- ✓ تزايد دور المنظمات غير الحكومية على المستوى الدولي والوطني.
- ✓ عولمة آليات وأفكار اقتصادية السوق وهو ما أدى إلى تزايد دور القطاع الخاص
- ✓ انتشار التحولات على المستوى العالي
- ✓ زيادة معدلات التشابه بين الجماعات والمؤسسات

[1] بن حسين سليمة، **الحوكمة.... دراسة في المفهوم مجلة العلوم القانونية** الجزائر، العدد 10، جانفي2015، ص ص 184-18

- ✓ شيوع ظاهرة الفساد عالميا وهذا ما أدى إلى ضرورة التفكير في انتهاج آليات تجعل من الأنظمة أكثر شفافية قصد القضاء على هذه الظاهرة أدى إلى ضرورة إشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني في عمليات التنمية
- ✓ تغير الدور التقليدي للدولة كفاعل رئيسي، أي أن خيارات العامل الخارجي هي التي تشكل بمجملها أولويات السياسة العامة في مختلف الحكومات
- ✓ ظهور مفاهيم جديدة للتنمية خاصة في فترة التسعينيات، حيث وجد تيار شبه عالمي يدعو إلى نوع جديد من الليبرالية المحدثة، يستند على الحرية الفردية والخيار الشخصي في العمل في السوق. وهي بذلك تحارب سلطة الحكومة المقيدة للفرد وتقدم مجموعة من **النظم** والمبادئ الغربية على أنها عالمية
- ✓ تأكيد العديد من الدراسات على أهمية إرساء الديمقراطية والحرية، حقوق الإنسان في عملية تحقيق التنمية الاقتصادية والتأكيد على مفهوم جديد يتمثل في التنمية الإنسانية حيث يشير إلى عملية توسيع الخيارات والفرص مع التأكيد على المفهوم الواسع للحرية وحقوق الإنسان واكتساب المعرفة.
- ✓ ويمكن تلخيص العوامل المساهمة ظهور مفهوم الحوكمة وانتشاره في الشكل التالي:

الشكل رقم 01 : عوامل ظهور مصطلح الحوكمة



المصدر : من تصميم صاحب المطبوعة

المحاضرة الثانية: ماهية الحوكمة

1- التعريف اللغوي والاصطلاحي للحوكمة:

الحُكْمُ

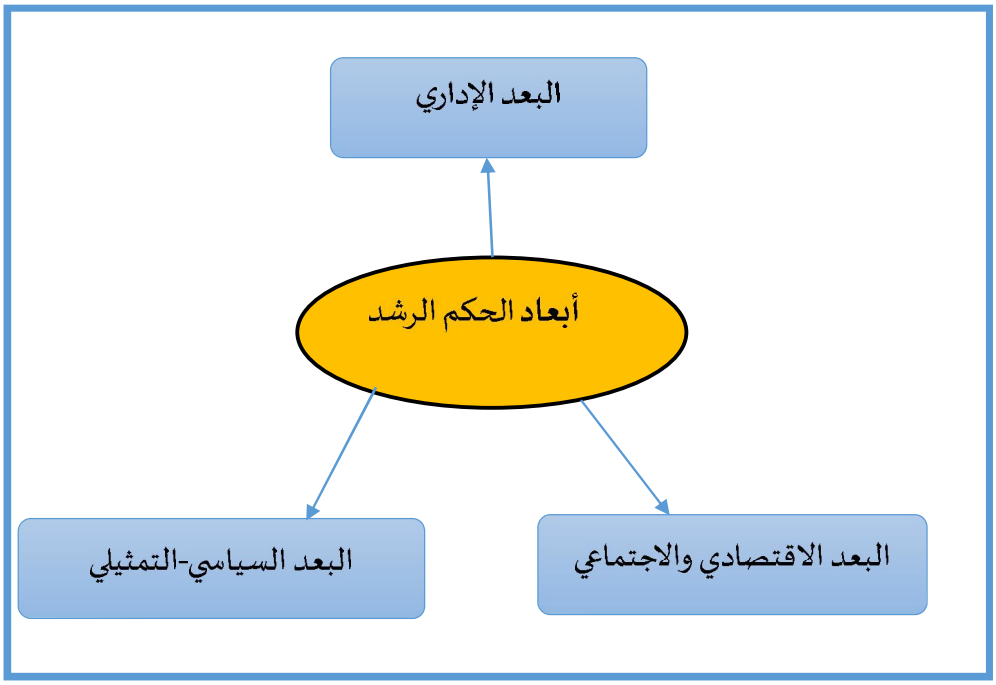
جاء في المعجم الوسيط لمجمع اللغة العربية بالقاهرة أن من صفات الله عز وجل الحَكَمُ والحَاكِمُ والحَكِيمُ، وهو القاضي الذي يَحكُمُ الأشياء ويتقنها، قيل حَكيم ذو الحِكمَة، والحِكمَةُ هي معرفة الأشياء بأفضل العلوم، وبمعنى قَاد ر وعَلِيم، والحُكْمُ : هو العِلْمُ والفِقْهُ والَقضَاءُ بالعدل، وهو مصدر حَكَمَ يَحْكُمُ وحَكَمَتْ بمعنى مَنَعَتْ وردَّتْ، ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكِم لأنه يَمنَعُ الظالِمَ من الظُّلْمِ، وأصل الحكومة رَدُّ الرجل عن الظُّلْمِ

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) فقد أعطى مفهوم الحكم الرشيد تعريفاً أشمل وأعم يقوم على مفهوم التمكين؛ إذ عرفه بأنه "ممارسة السلطة الإدارية والاقتصادية والسياسية لإدارة كافة شؤون الدولة، وهو ما يشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون عن يمكن للأفراد والجماعات من خلالها التعبير عن مصالحهم وخياراتهم والتمتع بحقوقهم القانونية والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم[1]."

ويستفاد من تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن إدارة شؤون المجتمع من خلال الحكم الرشيد تتضمن ثلاثة أبعاد متكاملة كما هو موضح في الشكل التالي:

[1] نشرة الكترونية ربع سنوية تصدر عن وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي: الإمارات العربية المتحدة، تم التصفح يوم 2022/10/22 الساعة 11:00 عبر الرابط -https://www.mfnca.gov.ae/ar/media/altamkin-newsletter/content/good-governance-and-political-participation

الشكل رقم 02: أبعاد الحكم الراشد



يتعلق البعد المؤسسي (أي الإداري) بطبيعة الإدارة العامة ومدى فاعليتها وكفاءتها. وثانيها البعد الاقتصادي–الاجتماعي، ويتعلق بطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي ومدى تأثيرها في حياة المواطنين وتحويل النمو الاقتصادي إلى تنمية بشرية مستدامة، كما يعنى بطبيعة بنية المجتمع المدني وحيويته واستقلاليته في مواجهة مؤسسات الدولة، وتفعيل دوره في تعبئة الأفراد والجماعات للمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية والاقتصادية. وثالثها البعد السياسي–التمثيلي، ويتعلق بطبيعة السلطة السياسية في الدولة وشرعية تمثيلها، ومدى توافق البيئة السياسية والقانونية مع متطلبات تطوير آليات التنمية السياسية في المجتمع وفي مقدمتها المشاركة السياسية.

ويرتبط البعد الاقتصادي للحكم الرشيد بالمنظمات المالية الدولية–كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي–ويختص هذا البعد بالتنمية الاقتصادية التي كانت مثار الاهتمام بالموضوع، وذلك للعلاقة بين ممارسات الحكم الرشيد وحجم الاستثمار من جهة، والقضاء على الفساد من جهة ثانية، وتحقيق التنمية الاقتصادية من جهة ثالثة

ويتعلق البعد السياسي بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها وتفعيل الديمقراطية وتنظيم انتخابات حرة ونزيهة

أما البعد الاجتماعي فيتعلق بنشر ثقافة حقوق الإنسان وممارسة الحريات وبناء نظام اجتماعي عادل وتحقيق مؤشرات نوعية لتحسين حياة المواطنين كما تتجسد الوظيفة الاجتماعية للحكم الرشيد من خلال الأطراف المكونة له: الحكومة، القطاع الخاص، المجتمع المدني والتي تهدف إلى توجيه وإنجاز الأهداف الاجتماعية

في حين يتعلق البعد الإداري أو التقني بعمل الإدارة العامة وكفاءتها وفاعليتها، ويركز على مقومات الإدارة الناجحة ويعتبر من أهم المؤشرات نظرا لارتباطه بجميع المصلح[1]

كما عرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) بأنه "استخدام السلطة السياسية وممارسة السيطرة في المجتمع لإدارة موارده من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية[2]."

عرفها البنك الدولي عام 1992 "أسلوب ممارسة القوة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية في البلاد من اجل التنمية"[3]

يعرف المشرع الجزائري الحكم الراشد في القانون رقم 06/06 الصادر سنة 2006 والمتضمن القانون التوجيهي للمدينة في المادة 02 من الفصل المتعلق بالمبادئ العامة للسياسة المدنية على أنه " المنهج أو الآلية التي تكون بموجبها الإدارة مهتمة بالمواطن، وتعمل لتحقيق المصلحة العامة في إطار الشفافية

[1] محمد سليمان حسن الرفاعي، **الحكم الراشد في الأردن**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 3، لأردن، 2009، ص 43.

[2] نفس المرجع السابق انظر -https://www.mfnca.gov.ae/ar/media/altamkin-newsletter-content/good-governance-and-political-participation/

[3] القانون رقم 06/06 المؤرخ في 20 فبراير 2006، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية، العدد15، الصادر في 12 مارس 2006، جزء المبادئ العامة.

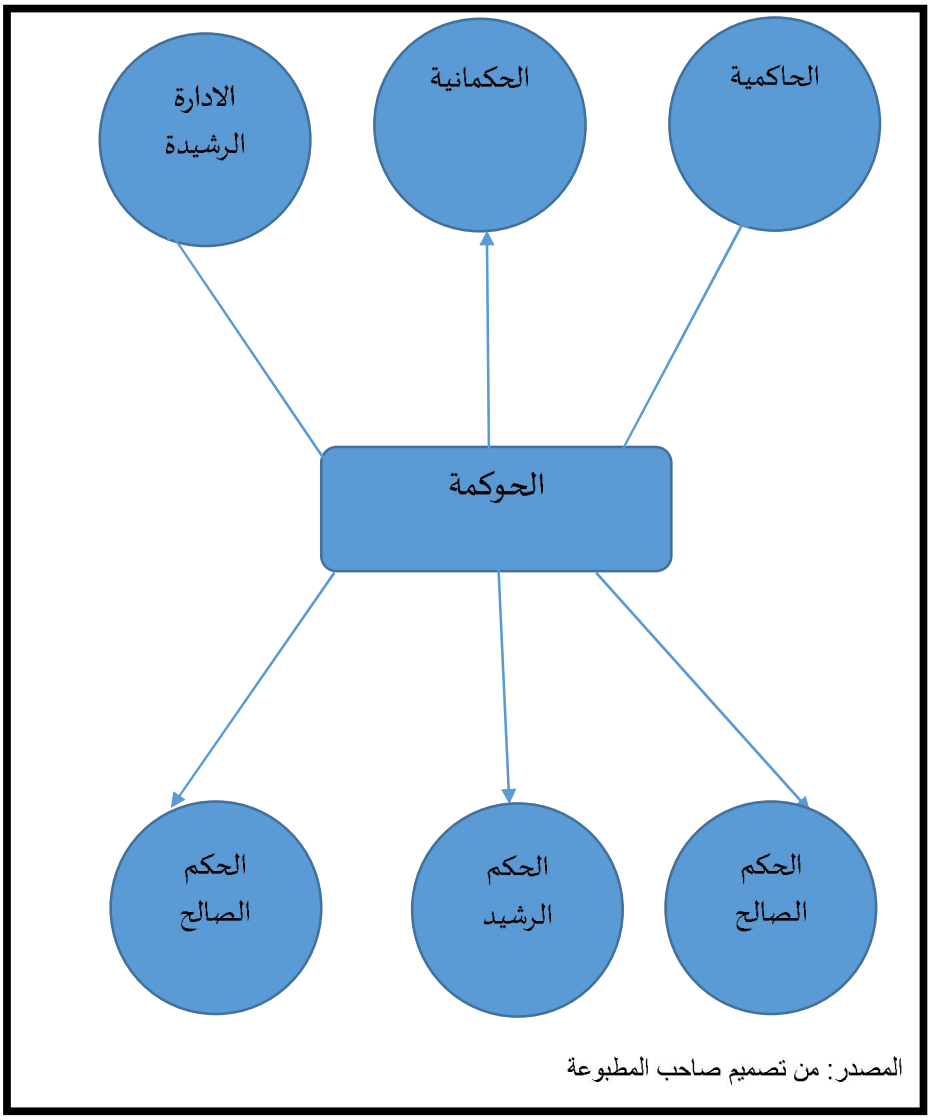
1- مفهوم الحوكمة والمفاهيم القريبة منه:

مر مفهوم الحوكمة بمراحل عديدة شأنه شان أي مفهوم آخر، ومن أجل تحديده قررت لجنة الخبراء في الإدارة العامة للأمم المتحدة في دورتها الخامسة عام 2007 إنشاء فريق عمل يهتم بالمصطلحات الأساسية المستخدمة في مجالي الحوكمة والإدارة العامة لأنه في حالة غياب المصطلحات الرسمية الموحدة سيكون للدول الأعضاء في هيئة الأمم المتحدة حرية تفسير قرارات الأمم المتحدة وفقا لما يخصها من مبادئ عامة أو وفقا لثقافتها الإدارية، إذ أن توفر مسرد رسمي تعده الأمم المتحدة سيكون له أثران إيجابيان ، الأول يكفل إجراء الدول الأعضاء لمناقشات أوضح وأعمق فيما يتعلق بالحوكمة كما انه يفضي إلى المزيد من التوحيد في تنفيذ الدول الأعضاء لقرارات الأمم المتحدة[1]

وحتى يتسنى التوصل إلى كينونة المفهوم علميا ولغويا لابد من استعراض العديد من المسميات التي رافقت هذا المفهوم الجديد المعتمد، ليتطابق لغويا مع الترجمة ومفاهيميا مع المضمون ليأخذ بعدا علميا صحيحا يتطابق وقواعد ومؤشرات الحوكمة، ويمكن الإشارة لمجموعة من المفاهيم في الشكل الموالي والتي سنركز على توضيح معاني بعضها فيما بعد:

[1] الأمم المتحدة، المجلس الاقتصادي والاجتماعي، تقرير لجنة خبراء الإدارة العامة، الدورة السادسة، نيويورك،2007، ص3.

الشكل 03: الحوكمة والمفاهيم القريبة منه



المصدر: من تصميم صاحب المطبوعة

- **الحاكمية:** من المفاهيم التي استعملت للدلالة على مفهوم الحوكمة لارتباطه بالحكم وما يتطلبه من فرض سيطرة الحكومة والحاكم على البلاد والعباد، وهي مفردة ذات تأثير واضح في تاريخ الفكر السياسي فطالما كانت سببا في الصراع والاختلاف بين المذاهب والتيارات الإسلامية وغير الإسلامية، ولا تزال تلعب دورا فكريا وسياسيا بارزا لما تحمله من معنى، وشهدت ساحة الفكر العربي والإسلامي المعاصر بروز حلقة فكرية جديدة من حلقات الفكر والنقاش حول المفهوم، إلا أن هذا المفهوم وان طرح من قبل بعض الحركات الإسلامية بصيغة معاصرة لم

تكن مألوفة على مسامع الشعوب الإسلامية، فقد شاع في الفكر الإسلامي منذ زمان طويل.[1] وقد وجهت العديد من الانتقادات لهذا المفهوم المشتق لغويا من الحكم وكان تبريرهم مبنى على نص الآية " إِنِ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ ".

- **الحكمانية:** مصطلح يعني ممارسة السلطة على نطاق أوسع من نطاق الحكومة، فهو يضم أيضا قوى وعناصر تنتمي إلى القطاع الخاص والمجتمع المدني، والمصطلح يدخل فيه تشكيلة تعكس الطبيعة المعقدة لمجتمعات اليوم، وهذه التشكيلة قوامها آليات ومؤسسات سوق وبناء اجتماعي، الحكمانية تعني ممارسة السلطة في إدارة شؤون الدولة، بما يشبه كثيرا أسلوب ممارسة السلطة في الشركات المساهمة: حيث يمارس حملة الأسهم سلطة على طريقة إدارة الشركة وأدائها، وهنا يمكن ان تتنوع الرؤى بين من يرى ان النتيجة زيادة الرقابة والمشاركة في اعمال الحكومة، وآخر يرى تقليص دور و سلطة الحكومة وثالثا يرى انها أداة من أدوات العولمة ونفوذ الغرب.
- **الحكم الصالح:** هو ترجمة لمصطلح Virtuous Governingفي اللغة الإنجليزية وقد انتقد هو الاخر بسبب كون لفظ الصالح يحمل في طياته العديد من المعاني السامية كالحكمة والعدالة والعصمة من الخطأ التي لا تتوفر في عالم الحكم والسياسة مما يجعلها تستعمل في غير محلها، فضلا عن اعتقاد الحكام كونهم الأجدر بالحكم وتشجيعهم على ممارسات قد يضمنها الحكم الصالح شرعية معينة كونه يحمل معاني سياسية كثيرة توهم الحكام بأنهم صلحاء وحكماء وحكمهم هو الحكم الصالح فعلا.
- **الحكم الرشيد:** الذي يقابله في اللغة الإنجليزية Wise Governingوالذي يتسم بصيغة دينية بحثه لارتباطه بالخلفاء الراشدين او السلف الصالح كون لفظة

[1] مرتضى شنشول ساهي، **الفلسفة السياسية للحاكمية في الفكر السياسي الإسلامي المعاصر**، مجلة قضايا سياسية، جامعة النهرين، العدد 20، سنة2020، ص66

الرشيد والراشد تعني الحكمة والإدراك والتي قد لا تتوفر في اعمال الحكام الحاليين.

- **الحكم الجيد:** هي ترجمة لمصطلح Good Governance والجيد يقابله مفهوم الجودة وما تحويه من معاني كثيرة وكبيرة لا تتوفر في حكام اليوم وقادة العديد من الدول النامية التي تتصف بسوء الإدارة في الحكم اقتصاديا وإداريا وسياسيا.
- **إدارة الحكم:** هو من المفاهيم التي تبتعد عن الصفة السياسية أو الدينية وهو ترجمة لمصطلح Management of Governing جعله من المفاهيم البعيدة نوعا ما عن النقد والاعتراض وأكثر مقبولية من غيره من المفاهيم ويعاب عليه كونه بعيدا عن تطبيق مؤشرات الحوكمة وتطبيق الأساليب الحديثة في إدارة الحكم وتسيير أمور البلاد، كما إن التجربة أثبتت فشل العديد من الحكومات في إدارة شؤون الاقتصاد
- **الإدارة الرشيدة:** الدالة على المصطلح الإنجليزي Good Mangement والتي تكون مرتبطة ارتباطا مباشرا بالمفهوم الجزئي او الإدارة المؤسسية، وبذلك تفقد العديد من الأهداف والمتطلبات على المستوى الكلي كونها قاصرة عن التعبير عن مفهوم الحوكمة بمفهوم النظرية الكلية أو الحوكمة الاقتصادية الكلية[1]

[1] مايح شبيب الشمري، **حسن علي الشامي، الحوكمة والنمو الاقتصادي**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان،2019 ص ص 26-24

المحاضرة الثالثة: مستويات الحوكمة ومؤشرات قياسها

مستويات الحوكمة الرشيدة:

الحوكمة الرشيدة يتم ممارستها على ثلاثة مستويات جغرافية تتمثل في الآتي[1] :

1- **الحوكمة العالمية** :Governance Global وهنا تكون الحوكمة على مستوى المجتمع العالمي، وتتعامل مع قضايا خارج مجالات الإدارة الحكومية2- .

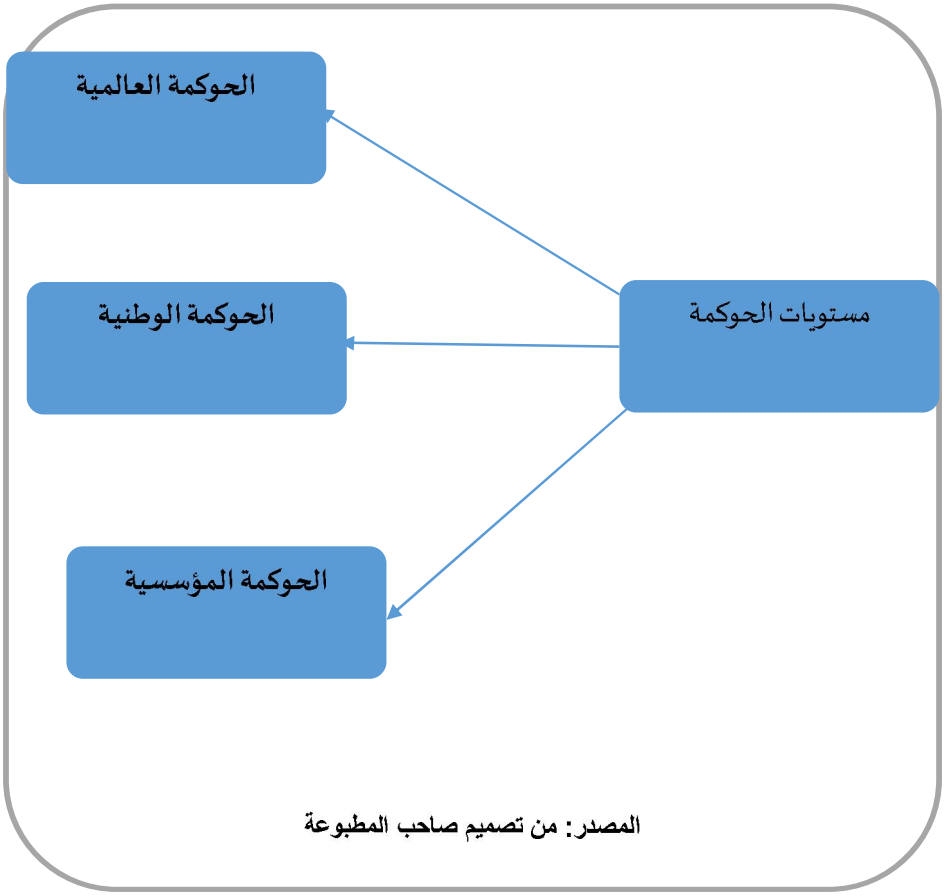
2- **الحوكمة الوطنية** :Governance National وتكون على مستوى المجتمع الواحد، وتحتوي على عدة مستويات، الوطني أو القومي، على مستوى المحافظة، أو منطقة، أو على مستوى المحليات، ويمكن إدراج مستوى المجتمع المحلي Community ، حيث أن الحوكمة على مستوى المجتمع المحلي تهتم بكيفية مشاركة العناصر الفاعلة الأخرى مثل منظمات المجتمع المدين في عملية اتخاذ القرارات

3- **الحوكمة المؤسسية أو التنظيمية** Governance Organizational

:وهذا النوع يهتم بممارسة الحوكمة في المؤسسات الحكومية وغري الحكومية التي عادة ما تكون مسئولة من مجالس الإدارة. حيث أن بعضا من تلك المنظمات مملوكة ومدارة من قبل القطاع الخاص، والبعض الآخر منها تكون ذات ملكية عامة، مثل المستشفيات والمدارس والمنظمات العامة الحكومية

[1] مدحت محمد أبو النصر، **الحوكمة الرشيدة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2005، ص66

الشكل رقم04: مستويات الحوكمة الرشيدة



المصدر: من تصميم صاحب المطبوعة

خامسا: معايير مؤشرات الحكم الراشد

لقد طرح كل من البنك الدولي البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة مجموعة من معايير ومؤشرات الحكم الراشد، كل حسب رؤيته للمفهوم وأهم الجوانب التي يركز عليها.

✓معايير مؤشرات الحكم الراشد حسب البنك الدولي[1]

[1] مصطفى زغيبي، **دور الحكم الراشد في تجسيد العدالة الانتقائية**، دكتوراه، قسم الحقوق، جامعة باتنة، الجزائر،2020/2019، ص ص 75-76

قدم البنك الدولي ستة مؤشرات عالمية لقياس الحكم الراشد تستند هذه مؤشرات إلى ثلاث معايير تحليلية، كل معيار يضم مؤشرين وكل مؤشر يقيس جانبًا من جوانب الحكم، يُعتمد عليه في رسم السياسات واتخاذ القرار وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

1-**المعيار الأول** :يتمثل هذا المعيار في عملية اختيار المسؤولين ومراقبتهم وتعويضهم ويحتوي على

مؤشرين هما التمثيل والمساءلة والاستقرار السياسي وغياب العنف.

1-1-**التمثيل والمساءلة** :يقيس هذا المؤشر مختلف مراحل العملية السياسية والحريات المدنية والسياسية من خلال قياس درجة ومستوى الحرية التي في إطارها يكون المواطنون قادرون على المشاركة في اختيار المسؤولين ويحتويان أيضًا على استقلالية وسائل الإعلام وحرية الصحافة

1-2-**الاستقرار السياسي وغياب العنف** :يتعلق باحتمال تهديد وضع الحكومات القائمة أو الانقلاب عليها بوسائل غير دستورية أو وسائل عنيفة بما فيها الإرهاب، وامكانية إدخال اصلاحات مشوهة أو مصطنعة تؤثر على استمرارية السياسات وتقيد قدرة المواطنين على اختيار وتغيير القائمين على السلطة

2-**المعيار الثاني**: يتمثل هذا المعيار في قدرة الحكومة على تشكيل وتنفيذ السياسات بفعالية ويضم

هو الآخر مؤشرين هما قدرة الحكومة على تشكيل سياسات جديدة ووضعها حيز التطبيق وفعالية الحكومة.

2-1-قدرة الحكومة على تشكيل سياسات جديدة ووضعها حيز التطبيق:

ويشمل ذلك قياس نوعية الخدمات العامة وكفاءة جهاز الخدمة المدنية

واستقلاليته من الضغوط السياسية، ونوعية إعداد السياسات" أدوات ضبط لم ا رقبة الجودة، مراقبة الأسعار، الاشراف على النظام المصرفي، مناخ الأعمال.

2-2-**فعالية الحكومة:** يقيس هذا المؤشر نوعية الخدمات العمومية وكفاءة المسؤولين الإداريين واستقلالية الإدارة ومدى التزام الحكومة بتعهداتها ومصداقيتها

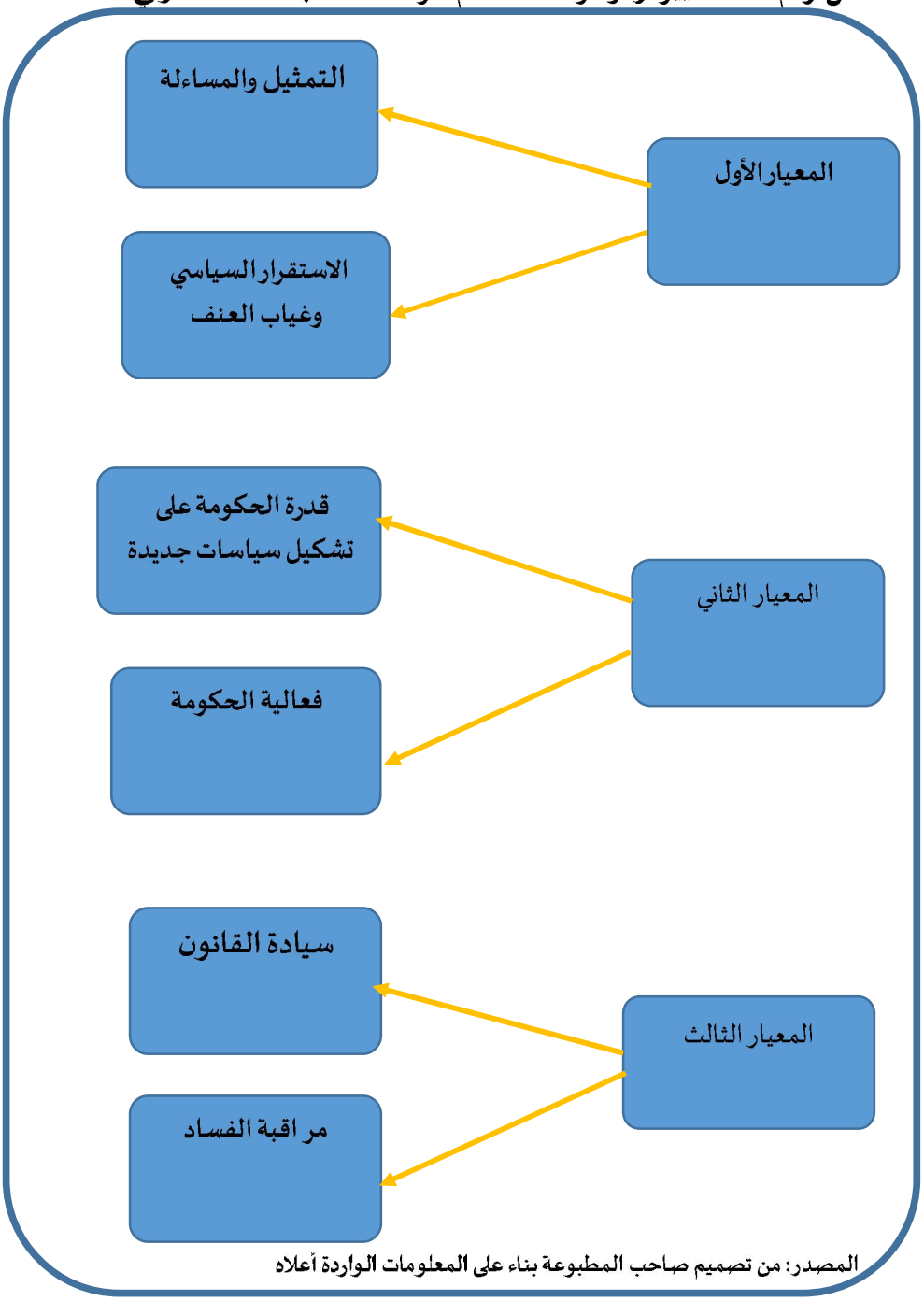
3- **المعيار الثالث:** يتمثل هذا المعيار في احترام الدولة والمواطنين للمؤسسات التي تحكم تعاملاتهم-

ويتكون هذا المعيار من مؤشرين هما سيادة القانون ومراقبة الفساد.

3-1- **سيادة القانون:** يقيس هذا المؤشر مدى احت ا رم الدولة والمواطنين للمؤسسات التي تحكم تعاملاتهم أي مرجعية القانون وسيادته على الجميع دون استثناء، بما في ذلك نوعية انفاذ العقود وحقوق الملكية او لشرطة او لمحاكم واحتمال وقوع الج ا رئم وأعمال العنف

3-2- **مراقبة الفساد:** يقيس هذا المؤشر مدى انتشار الفساد في بلد ما عن طريق استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب شخصية واستحوذ أصحاب المصالح على مقد ا رت الدولة، والفساد هنا يشمل الرشوة "فساد صغير" والفساد في المجال السياسي "الفساد الكبير.

الشكل رقم05: معايير ومؤشرات الحكم الراشد حسب البنك الدولي



المصدر: من تصميم صاحب المطبوعة بناء على المعلومات الواردة أعلاه

معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية[1] (1999) (2004)

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

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

3-**معاملة المتساوية بين جميع المساهمين:** وتعني المساواة بني حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين

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

5-**الإفصاح والشفافية:** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقبة الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق

[1] مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص65.

بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخري

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

معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004. وتتمثل في:[1]

- ✓ **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة
- ✓ **حفظ حقوق جميع المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة
- ✓ **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:** وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين

[1] بن حسين سليمة، المرجع السابق، ص193.

- ✓ **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء
- ✓ **الإفصاح والشفافية:** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية الأسهم، وعن أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
- ✓ **مسؤوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه) 21)ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة.

المحاضرة الرابعة: محددات الحوكمة

محددات الحوكمة:

يتوقف نجاح التطبيق الفعلي لحوكمة المنظمات من عدمه على مدى توافر مجموع من العناصر التي يمكن أن تدرج ضمن مجموعتين من المحددات الأولى تتعلق البيئة الداخلية والثانية تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمات [1]

أولا: المحددات الداخلية:

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة، مما يقلل التعارض بين مصالح أطر اف المؤسسة أو المنظمة في حالة توافرها . في النهاية تؤدي الحوكمة إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار. ومن ناحية أخرى، تشجيع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد على تحقيق الأرباح وإيجاد فرص عمل. كما تساهم الحوكمة في محاربة الفساد وملاحقة المفسدين، وتساعد على ظهور قطاع عام فعال قادر على توفير الخدمات للمواطنين، وتوفير معدلات عالية من النمو، ويحمي القطاع الخاص وينشطه ويرعى كافة مصالحه.

ثانيا: المحددات الخارجية

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي–مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكذا كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على جميع منظمات المجتمع.

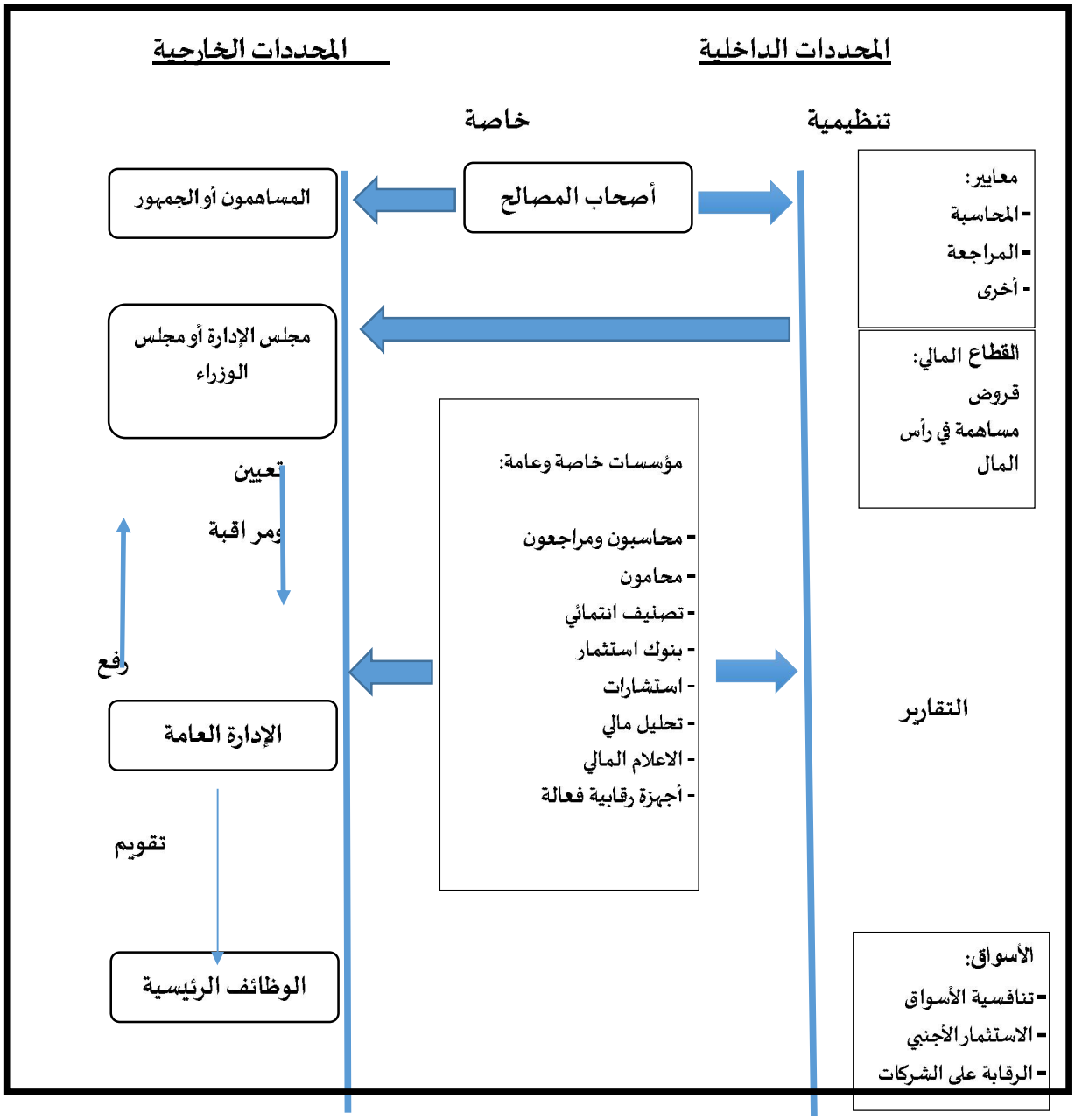
إضافة إلى الدور الذي تلعبه الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الوراق المالية

[1] محمد ياسر غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص ص 16-17

وغيرها، هذا بالإضافة إلى مدى توفر جهاز قضائي شفاف وعادل وقادر على تحديد المحاسبة ومحاكمة مرتكبي المخالفات الإدارية والمالية في الأوقات السريعة والمناسبة

وتكمن أهمية المحددات الخارجية في أنها تضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمات وتقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

الشكل رقم06: محددات الحوكمة[1]



[1] نفس المرجع، ص17

تحديات الحوكمة في الوطن العربي:

حدد تقرير التنمية البشرية العربية الصادر عام 2004 تحت عنوان "نحو الحرية في الوطن العربي" عددا من التحديات الأساسية التي تعترض سبيل الحوكمة في المنطقة، شملت أهم تلك التحديات: [1]

- ✓ أنظمة الإدارة العامة التي لا تلبي بشكل كامل حاجات المواطنين .
- ✓ قصور وسائل المساءلة المؤسسية
- ✓ إعاقة فرص مشاركة المواطنين في عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم
- ✓ عدم تمتع المواطنين بالحقوق الأساسية، مثل حقوق المواطنة والمساواة بني الجنسين
- ✓ عدم تفعيل دور الأجهزة الرقابية في القيام بدورها الرقابي المتوقع
- ✓ وجود العديد من الممارسات السلبية التي ترتبط بالإفصاح فيما يتعلق بالملكية والإدارة ومنها عدم الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة
- ✓ عدم القيام بتنمية مستدامة وإمنا يقتصر الأمر على إدخال تحسينات في النظام السياسي والاقتصادي دون القيام بتنمية شاملة كافة نواحي الحياة
- ✓ عدم القدرة على استعادة ثقة الجمهور
- ✓ لا يتم وضع قواعد تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون، حيث يتم وضع قانوني لا تطبق إلا على العامة دون الطبقة الحاكمة التي لا تطبق عليها (الكيل بأكثر من مكيال)

[1] مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص66

المحور الثاني:

الفساد

المحاضرة الخامسة: ماهية الفساد

أولا: التعريف اللغوي والاصطلاحي للفساد:

1-لفساد لغة:

وردت كلمة الفساد في معاجم اللغة العربية بمعان متعددة منها، أن الفساد نقيض الصالح، فسد، يفسد، ويفسد، وفسد، فسادا وفسودا فهو فاسد. ومنها أن الفساد: أخذ المال ظلما، والمفسدة ضد المصلحة .واستفسد: ضد (استصلح) (. وقال الراغب): الفساد: خروج الشيء عن الاعتدال قليلا كان الخروج عنه أو كثيرا ويضاده الصلاح، ويستعمل ذلك في النفس والبدن والأشياء الخارجة عن الاستقامة.[1]

وفي نفس المنحى يطلق الفساد في اللغة العربية على ما يناقض الصلاح، كما يستعمل للدلالة على التغير: يقال فسد التمر إذا خمج، وفسد الخبز إذا عفن[2]

وكلمة الفساد the corruption في اللغة الإنجليزية مشتقة من الفعل اللاتيني Rumper الذي يعني الكسر، وهذا يتضمن وجود شيء قد تم كسره، وهذا الشيء يمكن أن يكون أخلاق أو قواعد اجتماعية أو قاعدة إدارية.[3]

وورد تعريف الفساد في قاموس " أكسفورد " بانه الانحراف عن مبادئ الأمانة في أداء الوظائف العامة او قيام بممارسات يشوبها الفساد في مؤسسات الدولة او الإدارات الحكومية وذلك مقابل الحصول على رشوة أو تحقيق منافع خاصة.[4]

حددت "منظمة الشفافية الدولية" تعريف للفساد: "هو كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو جماعية" (منظمة الشفافية الدولية، 2014) والإنسان الفاسد هو الذي لا يتحلى بالأخلاق في تعامله[5]

---

[1] هاشم مصطفى محمد، **الفساد الاقتصادي وأثره على التنمية في الدول النامية وآليات مكافحته من منظور الاقتصاد الإسلامي والوضعي**، كلية الشريعة والقانون، جامعة الأزهر، مصر، 2014، ص 530.

[2] ابن منظور، **لسان العرب**، دار صادر، بيروت، لا. ت: 335/3.

[3] كعبوس حواش، **الفساد: قراءة نظرية في المفهوم والأبعاد**، مجلة مدارات سياسية، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، جوان 2017، ص143.

[4]

[5] محمد علي سلامي وعبد الحميد جفال، **قراءة سوسيولوجية لظاهرة الفساد في الجزائر**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية الاجتماعية،12(04) 2020، ص 29

2-خصائص الفساد:

الفساد لم يعد شأناً محلياً، بل هو ظاهرة عبر وطنية، تمس كل المجتمعات والاقتصادات، مما يجعل التعاون الدولي على منعه ومكافحته أمراً ضرورياً ... والفساد كظاهرة يمكن تحديد خصائصها كالتالي[1]:

- ✓ الفساد ظاهرة مركبة مرتبطة بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية

والسياسية في المجتمع.

- ✓ الفساد لا يعترف بالحدود المكانية، فهو ظاهرة عالمية منتشرة في جميع المجتمعات سواء

كانت متقدمة أو نامية أو متخلفة وسواء كانت غنية أو فقيرة.

- ✓ الفساد الظاهرة الأخطر، وهذه الحقيقة تم التوصل إليها بناء على تقارير المنظمات

الدولية والإقليمية المهتمة بهذا الموضوع، ومنها على سبيل المثال البنك الدولي ومنظمة

الشفافية العالمية.

- ✓ الفساد لا يعترف بالحدود الزمانية، فلقد وجد في الماضي، كما يوجد في الحاضر، وسوف يوجد في المستقبل

هذا ويمكن إضافة الخصائص التالية أيضاً:

- ✓ الفساد مشكلة خطيرة لها أسباب عديدة (اقتصادية واجتماعية وثقافية وأخلاقية....)

متداخلة ومتفاعلة معاً.

- ✓ للفساد نتائج خطيرة على كل من الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع ككل، وهي نتائج

سلبية عديدة) اقتصادية واجتماعية وثقافية وأخلاقية ....) متداخلة ومتفاعلة أيضًا.

[1] مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص71

- ✓ للفساد تأثير سلبي على عملية التنمية فينحرف بأهدافها، ويبدد الموارد والإمكانات،

ويسيء توجيهها، ويعوق مسيرتها.

- ✓ للفساد أنواع عديدة، سيتم شرح بعضها لاحقاً في البند القادم.
- ✓ للفساد أبعاد وجوانب عديدة، منها الظاهر ومنها الخفي، وما خفي كان أعظم....
- ✓ من الصعوبة الحصول على أرقام دقيقة عن الخسائر المالية الناتجة عن الفساد وخاصة

في الدول النامية والمتخلفة.

- ✓ لمكافحة الفساد يتطلب الأمر بذل كل الجهود كل كافة المستويات بدءاً من كل فرد وكل جماعة وكل منظمة وكل دولة، وتحقيق التنسيق والتعاون المطلوبين للقضاء على الفساد بكافة اشكاله

السرية: تتصف اعمال الفساد الاداري بالسرية بشكل عام وذلك لما يتضمنه النشاط من ممارسات غير مشروعة قانونا أو مرفوضة من المجتمع أو الاثنين معا، وتتباين أساليب السرية والاختفاء تبعا للجهة التي تمارس الفساد، فالجهات العليا الفاسدة مثلا تخفي فسادها تحت مسمى المصلحة العامة أو للدواعي الامنية لأن اكتشافها سيلحق آثارا كبيرة بحق مرتكبيها[1]

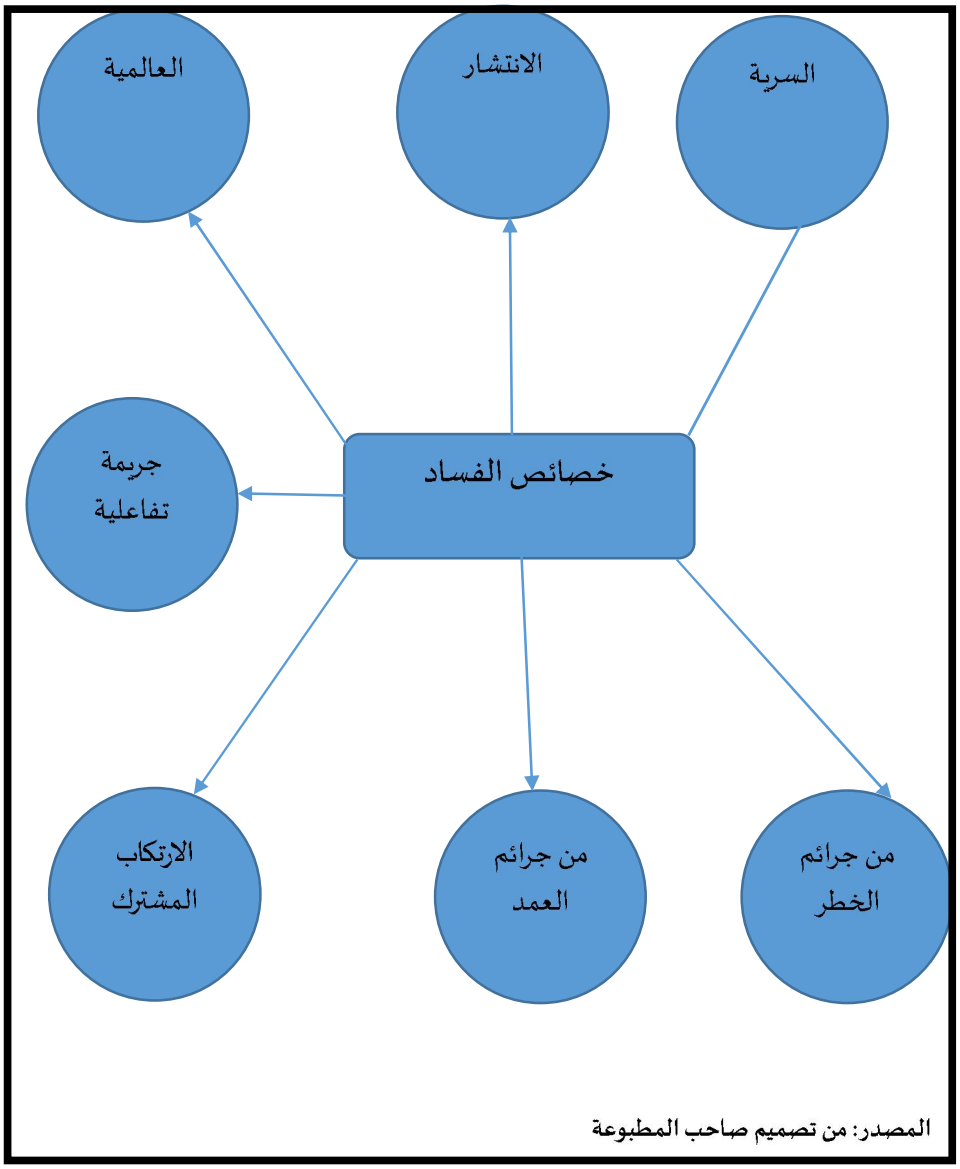
ويحرص الفاسدون على السرية نظرا لطبيعة جرائم الفساد من حيث الرغبة في تفادي خسارة عوائدهم من جهة ولضمان استمرارية تلك العوائد وتفادي قطعها في حالة فضحها من جهة أخرى. إضافة إلى أن الفاسدين يعملون في الظلام ويبتدعون طرقا جديدة ومستحدثة لإخفاء جرائمهم ويمارسون فسادهم من خلال اتفاقات وشركات خفية مع مسؤولين كبار ولديهم شبكات مصالح ليس من السهل اختراقها [2]

---

[1] الجوهري محمد حسن، **الفساد الاداري و أثره على التنمية الاقتصادية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر،2017، ص 67

[2] سويلم محمد علي، **السياسة الجنائية في مكافحة الفساد**، الدار المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018، ص30

الشكل رقم04: خصائص الفساد



المصدر: من تصميم صاحب المطبوعة

يرى أصحاب هذا الاتجاه بأن الفساد هو: " إساءة استخدام الوظيفة العام لتحقيق مصالح شخصية مادية أو معنوية من خلال انتهاك القواعد الرسمية[1]

[1] دغمش محمد سامر، **استراتيجيات مواجهة الفساد المالي والاداري والمواجهة الجنائية والآثار المترتبة على الفساد المالي**، منشورات مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2017، ص26

ثانيا: النظريات المفسرة للفساد:

تعد النظريات من الأمور المفيدة في فهم وتفسير الفساد، ونظراً لتعدد العوامل المؤدية الى انتشار الفساد وارتباطها معاً في علاقات متداخلة، فإن الاتجاهات النظرية المفسرة لهذه الظاهرة تتعدد ومن هذه النظريات ما يلي:

1- النظرية الأخلاقية:

اهتم كل من رونالد وريت **Warit Ronald** وادجار سمبكنز **Simpkins Edgar** وهما من علماء الأخلاق، بحمى انتشار الفساد في الدول النامية في كتابهما الفساد في البلدان النامية وحاولا تعريف الفساد فشبهاه بنوع من الشجيرات أو الأعشاب الضارة التي تنمو في التربة الصالحة فتعوق نمو النباتات النافعة كما يشيران إلى أن أي فعل فاسد، يعد فاسداً إذا حكم عليه المجتمع بأنه كذلك، وأحس فاعله بالذنب وهو يقترفه، وأن السبب الرئيسي لانتشار الفساد يتمثل في الشراهة وحب المال وتدنى القيم الأخلاقية. ومواجهة الفساد الإداري على سبيل المثال، في ضوء هذا الاتجاه يقتضى تدريب موظفين عموميين غير فاسدين، لكنه من الصعب ملاحقة ومراقبة النسيج الأخلاقي للفرد لارتباطه بالنيات غير الظاهرة والسلوكيات غير المعلنة فالمجرمون ذوو الياقات البيضاء لا يهتمون كثيراً بالقواعد الأخلاقية السائدة فعندما يتورطون في سلوك منحرف فإن مكانتهم لا تتأثر عند الناس الذين حولهم، حيث يجدون تبريرات لتصرفاتهم ،كما تقوم الشركات الكبرى بتدريب الشباب على كيفية الربح فقط، حتى إن كان ذلك بشكل لا أخلاقي، لذا فإن هؤلاء لا ينظرون الى ذواتهم باعتبارهم مجرمين، كما أن نظرة المجتمع اليهم تختلف عن النظرة الى جرائم الشارع.[1]

2- النظرية اللامعيارية: [2]

2-1-اللامعيارية عند دوركايم

[1] شيماء عبد العزيز عبد الباسط الدالي، **تحليل سوسيولوجي لأسباب انتشار الفساد الإداري ببعض مؤسسات الدولة – دراسة ميدانية بمحافظتي الجيزة والغربية**، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (180، الجزء الثاني) أكتوبر لسنة 2018، ص718.

[2] محمد علي سلامي وعبد الحميد جفال، **مرجع سابق**، ص 30

ينطلق "إميل دوركايم" من افتراض أن كل ظاهرة اجتماعية تؤدي وظيفة معينة وعلى عالم الاجتماع أن يبحث عن تلك الوظيفة، ويضيف أن على الباحث في علم الاجتماع أن يتقصى أثر العوامل الكامنة وراء تطور تلك الظواهر وانتشارها، وهو يعتقد أن وظيفة الظواهر الاجتماعية تشير إلى ذلك الترابط الذي يحدث بين الظاهرة والواقع الاجتماعي الذي يعبر عن حاجات العامة للأفراد.

ويعتبر "إميل دوركايم" أول من استخدم مصطلح "اللامعيارية" في علم الاجتماع حين طرح نظريته عن "الانتحار"، و "تقسيم العمل" فاستخدمه للإشارة إلى حالة التفكك المناقضة للتضامن والتآزر التي تسود المجتمع، أي تلك الحالة التي تشير إلى التخبط وانعدام الأمن واضطراب التوازن الاجتماعي، وهذه الحالة من "التفكك الاجتماعي" التي تطرأ على المجتمع تكون ناتجة عن حدوث أزمات اقتصادية.

عموما تقوم نظرية "إميل دوركايم" حول "اللامعيارية" على مجموعة قضايا نظرية أساسية هي كما يأتي :

تؤدي الأزمات الاقتصادية الشديدة والتغيرات السريعة المفاجئة في المجتمع سواء كانت أزمات إفلاس أو ثراء (طفرة) إلى حدوث حالة من اضطرابات في المجتمع

هذه الاضطرابات تحدث حالة من انهيار التصنيف في المكانة الاجتماعية للأفراد واختلاف المعايير وفقدان الانتظام وانهيار القواعد الأساسية التي تحكم السلوك وتوجهه

هذه الحالة (اللامعيارية) تؤدي إلى رفع القيود عن الطموحات الفردية، وهذا ما يساعد على ارتفاع مستواها

زيادة الطموحات لدى الناس تجعل من الصعب على الوعي الجمعي أن يتحكم بها ونتاج ذلك تسيطر الشهوات، وتصل بذلك اللامعيارية إلى أقصى مدى لها

هذه الحالة من التهيج في الطموحات مع عدم القدرة على تحقيقها وتوفر الإمكانات تقود إلى التنافس والصراع الشديدين مما يقود إلى فقدان الرغبة في الحياة.

2-1-اللامعيارية عند روبرت ميرتون

بالرغم من أن دوركايم قد وظف فكرة اللامعيارية لتفسير ارتفاع معدلات الانتحار، غير أن العلماء من بعده طوروا هذه الفكرة لاستخدامها في تفسير السلوكيات الانحرافية بوجه

عام، ومن أمثال هؤلاء" كلووارد "و"ميرتون" فقد قام" روبرت ميرتون " R .Merton " بتطوير أفكار دوركايم عن اللامعيارية، ولكنه لم يقف عند المستوى الذي وقف عنده "دوركايم"، فلقد افترض في مقاله الموسوم ب"البناء الاجتماعي واللامعيارية "1938 أن هنالك بعض البنى الاجتماعية تكون فيها مخالفة القواعد الاجتماعية(القيم والمعايير) حالة سوية حيث يرى أن تلك البنى الاجتماعية تمارس ضغوطا على أشخاص معينين اثر ذلك السلوك غير السوي على السلوك السوي أو الممتثل

فهو يرى أن ثقافة أي مجتمع تتألف من مجموعة اهداف ثقافية مشروعة وذات إجبار اجتماعي أو ضغط ثقافي، وتوجد بها أيضا مجموعة من السبل منها ما هو مشروع تبيحه الثقافة وتسمح للأفراد باتباعها في تحقيق الطموحات والأهداف، ومنها ما هو غير مشروع تحضره ثقافة المجتمع وقوانينه. ولأن المجتمع يتألف من مجموعة من الأفراد المتباينون في خصائصهم الاجتماعية والاقتصادية وامكاناتهم، لذا فإن الأفراد متباينين في بلوغ تلك السبل المشروعة لتحقيق أهدافهم المشروعة فمنهم من يستطيع أن يحقق أهدافه بتلك السبل المشروعة ومنهم من يعجز عن وصولها، وهؤلاء عرضة للانحراف وللعمل بالسبل غير المشروعة.

وفي اعتقاده، عندما يعجز الأفراد عن تحقيق أهدافهم بالسبل المشروعة يظهر ما أطلق عليه" الانحراف الابتكاري"، الذي يعبر عن ابتكار وتطوير سبل غير مشروعة لتحقيق الأهداف ذات الإجبار الثقافي، هذا النوع من الانحراف عند" ميرتون " هو واحد من خمسة أنواع انتهى إليها من دراساته هي "الانحراف الانتمائي "ويشير إلى انتماء الفرد لبيئة منحرفة منذ نشأته الأولى .و"الانحراف الانسحابي "الذي يشير إلى فشل الفرد في مواجهة الواقع مما يؤدي به إلى التكيف السلبي ع طريق تعاطي المخدرات والخمور وما في حكمها، و "الانحراف الثوري "الذي يؤدي بالفرد إلى جرائم العنف خاصة الضرب والتكسير والحرق والإتلاف، واخيرا " الانحراف الطقوسي "الذي يمثل حالة من حالات

الانحراف غير المعيب، وهو يتمثل في تمسك الأفراد بالإجراءات الروتينية والطقوس الإدارية بشكل مفرط فيه لدرجة الانحراف عن المعتاد.[1]

3- النظرية البنائية الوظيفية:

ترى هذه النظرية أن كل نسق في حاجة الى قدر من الفساد لكي ينمو ويتطور، وهي نظرية في عمومها تحمل تبريراً أيديولوجياً للفساد، على اعتبار أن المنافع العامة أكثر من الأضرار، لذا فإن أصحاب السلطة لا يرتكبون أي فساد. فالفساد يقوم بدور وظيفي في تيسير الأمور ويرى كارل فردريك أن الفساد يعمل على خفض حدة التوترات، ويتيح الفرصة للعمل الناجح فكل نسق في حاجة الى قدر من الانحراف لكي ينمو ويتطور.[2]

4- نظرية الضبط الاجتماعي:

تدخل نظرية الضبط الاجتماعي ضمن النظريات الوضعية، كما أنها تعتبر نظرية ضيقة باعتبار تركيزها على القضايا المتعلقة بأسباب الانحراف أكثر من اهتمامها بتحليل البناء الاجتماعي. وتبرز أهم النقاط الأساسية لهذه النظرية في الاتي

يخلق المجتمع مجموعة من القواعد التنظيمية التي تحدد للأفراد المجالات المقبولة وغير المقبولة بين أنماط السلوك الاجتماعية

تعتبر التنشئة الاجتماعية أهم الأدوات التي يضعها المجتمع لتحقيق أهدافه الضبطية

عندما تصاب أدوات الضبط بالضعف يصبح سلوك الأفراد أقرب إلى الانحراف منه إلى التوافق .تعتقد هذه النظرية أن "الانحراف عبارة عن ظاهرة ناتجة عن فشل السيطرة الاجتماعية على الأفراد"، حيث تطرح هذا السؤال: كيف لا ينحرف أفراد المجتمع وأمامهم كل هذه المغريات؟

كما يحدد الباحث الألماني "ألبرت كوهن Cohen Albert "خصائص الثقافة الفرعية للانحراف ومن أهمها النزعة الرافضة لثقافة المجتمع، والنظر إلى ثقافة

---

[1] .عبد الله أحمد المصراتي، **الفساد الاداري** : نحو نظرية في علم اجتماع الجريمة والانحراف الاجتماعي ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2011،ص ص 36.33

[2] شيماء عبد العزيز عبد الباسط الدالي، مرجع سابق، ص 719.

الانحراف على أنها لا تقل احتراما عن ثقافة المجتمع، وأن هذه الثقافة تبحث عن العارضة قصيرة المدى[1]

وترى هذه النظرية أن أصل سلوك الأفراد المعتدل في النظام الاجتماعي إنما ينشأ من سيطرة المجتمع عن طريق القانون على تعاملهم مع الآخرين، ولو ألغي القانون الهادف إلى تنظيم حياة الناس لما حصل هذا الاعتدال الاجتماعي في السلوك، ولانحراف أفراد المجتمع بسبب الرغبات والشهوات الشخصية.

5- نظرية التحديث الوظيفية:

ترى هذه النظرية أن الفساد في الدول النامية يمثل مرحلة انتقالية يمكن تجاوزها فالمظاهر السلبية والضارة للفساد، ويشير هذا الاتجاه الى أن المجتمعات الصناعية المتقدمة في أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية قد مرت بحالة المجتمع الفاسد وتجاوزته ومن المحتمل أن تحذو دول العالم الثالث حذو هذه المجتمعات، إلا أن هذا الاتجاه يهتم بكل ما هو داخلي ومحلى أمام كل ما هو خارجي وعالمي، ويركز على كل ما هو عارض وطارئ أمام كل ما هو نظامي وهيكلي، فضلاً عن الاهتمام ببعض الاعتبارات الثقافية والاجتماعية والنفسية التي تسهم في تفسير انتشار الفساد، كما أن الإسهامات النظرية لعلماء الاجتماع في هذا المدخل تشير الى استغلال العلم في تدعيم النظام الرأسمالي الإمبريالي وتبرير ممارسته سواء في الداخل حيث تدعم القوى الاجتماعية المسيطرة ومساندتها أو في الخارج حيث العلاقات غير المتكافئة بين دول المركز ودول المحيط[2]

6- نظرية الثقافة الفرعية:[3]

تدخل هذه النظرية ضمن الاتجاه الوضعي السوسيولوجي، حيث أن اهتمام النظرية كان يسعى إلى تفسير أشكال معينة من السلوك، وقد تم ذلك من خلال صياغة مفهوم الثقافة الخاصة لفهم هذه الأنماط السلوكية .ويمكننا تلخيص أهم ما جاءت به هذه النظرية فيما يلي:

- ✓ يعتمد المجتمع على مجموعة من القيم على حساب أخرى

[1] محمد علي سلامي وعبد الحميد جفال، مرجع سابق، ص31

[2] شيماء عبد العزيز عبد الباسط الدالي، مرجع سابق، ص 719.

[3] محمد علي سلامي وعبد الحميد جفال، مرجع سابق، ص33.

- ✓ هذه القيم تحدد مجموعة من الأهداف يستطيع الفرد من خلالها الحصول على مركز اجتماعي معين مما يضفي مشروعية الأهداف
- ✓ تتحقق الوسائل المجسدة لتلك الأهداف –بشكل عام – للطبقة الوسطى دون الطبقة الدنيا
- ✓ باعتبار نقص الفرص أمام الطبقة العاملة لتحقيق أهدافها فان الشارع أو البيئة ينظر إليهم بشكل سلبي مما يصيبهم بالإحباط
- ✓ عدم تحقيق أهداف الأفراد يؤدي إلى تمردهم وثورتهم ضد قيم الطبقة الوسطى ¬ .

تؤدي القيم المتشكلة عند الطبقة العاملة – مع الزمن – إلى بروز قيم خاصة بها تواجه بها قيم الطبقة الوسطى، وهذه القيم قد تكون في شكل انحرافات سلوكية

- ✓ هذه القيم ستنقل من جيل إلى جيل مما سيشكل ثقافة خاصة جانحة

على الرغم من أن الثقافة الفرعية لا تمنح عموما الاستحسان الأخلاقي للسلوك الإنحرافي، فإنها تحتفظ بوظيفة بديلة وهامة جدا، لأنها تمد المنحرف بألفاظ متفق عليها اجتماعيا لالتماس الغدر، والتي يمكن عن طريقها تبرير انحرافه حتى يتمكن من ممارسة انحرافاته دون أن يورط نفسه في المحاسبة الأخلاقية لسلوكه

7- نظرية التبعية:

تشير هذه النظرية الى أن النظام الرأسمالي العالمي يعمل على فساد تطور المجتمعات النامية وتشويهها، من خلال الممارسات الفاسدة التي تفرضها على تلك المجتمعات، والتي تمكنها من تحقيق مصالحها واحكام سيطرتها السياسية والاقتصادية على تلك المجتمعات، وتأخذ هذه السيطرة العديد من الصور والأساليب منها أسلوب المساعدات الاقتصادية والمالية وتوظيفها بشكل يخدم المصالح الرأسمالية في المقام الأول، وإحباط أية محاولة لتغيير أي وضع في أي بلد، يهدد المصالح الرأسمالية بشكل مباشر فإذا كانت القوى الاقتصادية في المجتمعات النامية هي التي تشكل أو تحدد طبيعة الدولة بل وتوزيع المنافع السياسية، فإن صفوة القوة السياسية الحاكمة في تلك المجتمعات ليسوا إلا مجرد عملاء للسيطرة والهيمنة الأجنبية، وهنا يكمن محور الفساد، حيث يخطط أصحاب المصالح الرأسمالية لاستمرار التخلف الراهن وتكريسه وإعادة إنتاجه، وذلك بمساعدة

بعض العناصر الوطنية داخل المجتمعات النامية، وتسعى قوى الإمبريالية الى منع تبلور مشاعر الجماهير واتجاهاتها وقيامها نحو الوضع الاقتصادي والاجتماعي القائم، وضد التوجهات والنماذج والمشروعات والاساليب المشوهة التي تحافظ عليه باسم التنمية هذا بالإضافة الى الحيلولة دون إدراك التخلف وتفسيره تفسيرا علميا حقيقياً، ومنع ظهور وتبلور تصورات بديلة لتغير الواقع الاجتماعي والاقتصادي القائم، والعمل بكل الأساليب دون ترجمة الخطط والأساليب العشوائية المرتجلة في التنمية الى أساليب علمية منظمة في كثير من مجتمعات العالم النامي.[1]

8- نظرية المبادرة:

ترى هذه النظرية أن الفساد يعد جزء من الحسابات العقلانية الرشيدة وأسلوباً ذا جزور عميقة، يستخدمه أصحاب المصالح الاقتصادية المختلفة لاتخاذ قرارات معينة، وهذا الأسلوب يشيع استخدامه في المجتمعات الرخوة من دول العالم النامي، ويشير ميردال (**Murdal G**) الى أن الفساد في المجتمعات الرخوة يسير بشكل مخطط، لأنه أصبح يلقى اعترافا وقبولاً من غالبية أفراد المجتمع، فلا غرابة إذن من أن يدخل الفساد في دائرة الحسابات والاحتمالات الرياضية المختلفة لتحقيق أقصى منفعة متوقعة من العمليات الاقتصادية والسياسية الفاسدة[2]

[1] شيماء عبد العزيز عبد الباسط الدالي، مرجع سابق، ص 720.

[2] نفس المرجع، ص 720

المحاضرة السادسة: مظاهر الفساد

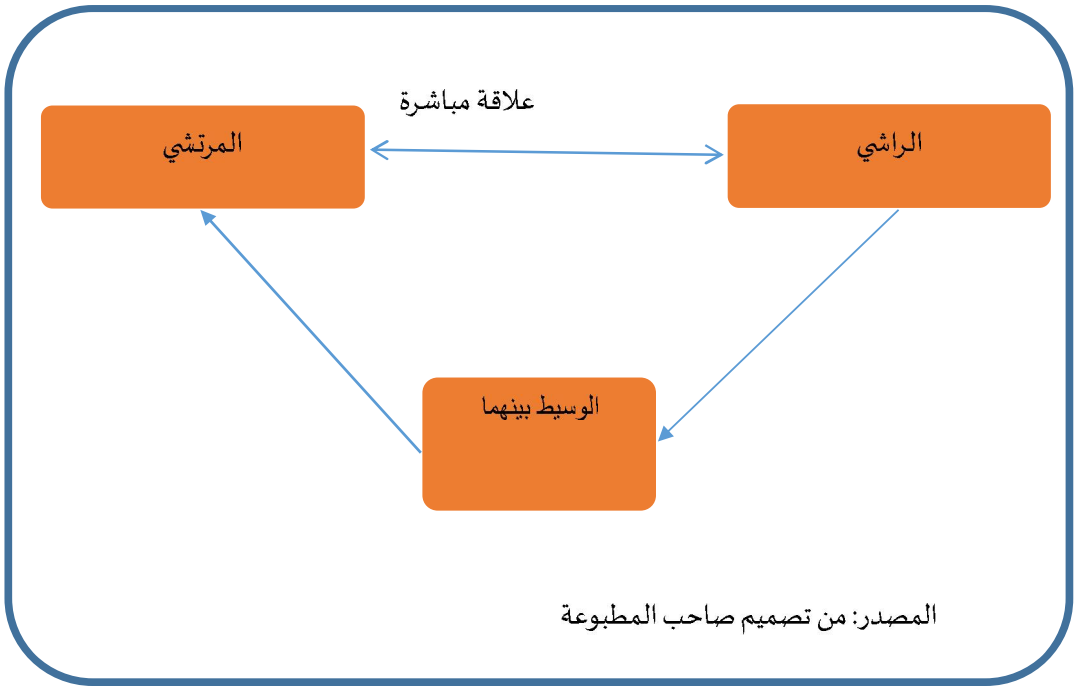
1- أنواع الفساد واهم الفاعلين فيه

النوع	الناخبون ومسؤولي الانتخابات	الوصف
إنفاق غير مشروع، بما في ذلك شراء الأصوات	الناخبون ومسؤولي الانتخابات	قد يقوم حزب سياسي لمرشح بصورة مباشرة أو غير مباشرة برشوة الناخبين ومسؤولي الانتخابات كبديل فقد يوفرون لجمهور الناخبين أنواع مختلفة من الحوافز الهدايا، أو الأغذية، أو الكحوليات، أو حتى فرص عمل قصيرة الأجل
لتمويل من مصادر مشروعة وغير مشروعة	المرشحين والأحزاب السياسية	قد يقبل حزب سياسي أو مرشح أموال من الجريمة المنظمة، أو الجماعات الإرهابية، أو الحكومات الأجنبية. ويجوز أن تشكل هذه المجموعات الأحزاب السياسية الخاصة بها
بيع التعيينات، أو التكريم، أو الوصول إلى المعلومات	الموظفين العموميين والمرشحين	قد يحصل المساهمون على مكافآت في شكل اختيارات الوظائف، أو التعيينات على مستوى السفراء أو مستوى الوزراء أو المستوى القضائي أو الأوسمة، أو الألقاب، ويمكن أيضا استخدام المال في شراء مقعد أو ترشيح
إساءة استخدام موارد الدولة	القطاع العام، والأحزاب المعارضة، والمرشحين	قد تستخدم بكثافة بعض موارد الدولة، مثل الأموال والبنية التحتية التي تكون متاحة أمام أصحاب المناصب. وعلاوة على ذلك، فيمكن للحزب السياسي أو المرشح الاستيلاء على موارد الدولة من خلال التوجيه غير المأذون به للإنفاق العام الشركات، أو منظمات، أو أفراد
الاثراء الشخصي	المرشحين، والسياسيين، والأحزاب السياسية	قد يكون مطلوبا من المرشحين الإسهام بشكل كبير في تمويل انتخابات الحزب وأيضا دفع ثمن حملاتهم الانتخابية الفردية ويمكن أن يدفعوا للحملة المقبلة عن طريق أخذ عمولات من العطاءات العامة وقبول الرشاوى ويجوز للمرشحين أيضا دفع

		مصروف الجيب المطلوب لحملة الحزب الخاص
طلب المساهمة من موظفي الخدمة العامة	موظفي الخدمة العامة والقطاع العام	قد يفرض حزب سياسي أو مرشح في حاجة إلى المال ضرائب على أصحاب المناصب، سواء العموميين أو المنتخبين. وفي بعض الأنظمة يمكن للحزب السياسي أيضا إجبار الموظفين العموميين أن يصبحوا أعضاء في الحزب وبعد ذلك ينتزع مبالغ من رواتبهم من أجل بعض نفقات الحزب
الأنشطة التي تنتهك تنظيمات التمويل السياسي	لأحزاب السياسية والمرشحين	قد يقبل حزب سياسي أو مرشح هبات مقدمة من جهات محظورة أو الإنفاق أكثر من الحد القانوني المصرح به .وانتهاكات متطلبات الكشف مثل المحاسبة غير الدقيقة أو التقارير، أو عدم وجود موارد مالية شفافة، وكثيرا ما تكون السبب في فضائح سياسية
التبرعات من أجل المصالح، أو العقود، أو التراخيص، أو تغيير السياسة	القطاع الخاص	أحد دوافع التبرعات السياسية لحزب سياسي أو مرشح هي إمكانية الدفع في شكل تراخيص وعقود حكومية. وقد تعطى الهبات أيضا لتغيير السياسة الحكومية أو التشريعات لصالح اهتمامات مجموعة معينة
إجبار القطاع الخاص على" الدفع للحماية	القطاع الخاص	الابتزاز، وعلى سبيل المثال الضرائب والتفتيش الجمركي لإجبار المؤسسات على تسليم جزء من أرباحها إلى الحزب السياسي
الحد من إمكانية أحزاب المعارضة في الحصول على التمويل	أحزاب المعارضة والمرشحين	قد تعوق الأنظمة الاستبدادية مع النظام الاقتصادي الميراثي والقمع السياسي بشكل خطير الموارد المالية المتاحة لأحزاب المعارضة

1-الرشوة: وتعني الرشوة الحصول على أموال، أو أيّ منافع أخرى؛ من أجل تنفيذ عمل مخالف للأصول المرعية، أو من أجل عدم تنفيذ عمل وفقاً للأصول، ويحتاج حدوث الرشوة في الحدّ الأدنى إلى وجود طرفين) الراشي-الذي يعطي الرشوة، والمرتشي-الذي يأخذها(، وقد يتطلّب الأمر طرفاً ثالثاً) الرائش بينهما-الوسيط بينهما .(وتنتشر ظاهرة الرشوة في المجتمعات عامة، إلاّ أن حوادث كشفها ومتابعتها، ومحاسبة المتورطين فيها تظهر وتسجل في الدول المتطورة والمتقدمة، التي تملك نظاماً قانونياً، وسيادة للقانون وأجهزة رقابة فعالة ومستقلة، يمكن من خلالهما الكشف عبر التحقيق، والمحاسبة عبر القضاء.

الشكل رقم07: أطراف الرشوة



المصدر: من تصميم صاحب المطبوعة

ويمكن هنا التمييز بين نوعين من الرشوة، وهما :الرشوة المحلّية، والرشوة الدولية .وتعرف الرشوة المحلّية بأنها تلك التي تتم من خلال الدفع للمسؤولين في دولة ما مقابل" خدمة "داخل الدولة، فالحكومات تقوم بشراء مواد ومستلزمات من السوق المحلّية بكميات كبيرة، وتطرح، أيضاً، عددًا من المشاريع لتنفذ من قبل القطاع الخاصّ، وذلك عبر عطاء مناقصات في حال الشراء، أو عطاءات تنفيذ في حال المشاريع، يتقدم بها القطاع الخاصّ المحلّي، ويحدث الفساد على شكل رشوة، للتأثير على عملية التنافس على مثل هذه العطاءات، إذ تهدف الرشوة إلى ضمان الحصول على العطاء، وفي نهاية المطاف يدفع المواطن ثمن ذلك، من خلال تدني جودة الخدمة او الزيادة في أسعار المواد والسلع المورّدة، أو الزيادة في القيمة الإجمالية للمشاريع الاقتصادية والخدمية المتوسطة والكبيرة، حيث يقوم القطاع الخاصّ بإضافة قيمة الرشاوى والعمولات إلى التكاليف؛ مما يؤدي إلى تحميل الدولة والجمهور نفقات إضافية تصل أحياناً إلى 25% من قيمة العقود والمشاريع.

أما فيما يتعلق بالرشوة الدولية، فإنها تلك التي تتم في إطار الصفقات التي يدخل فيها أجنبي كطرف، إذ تدفع هذه الرشوة من شركة معينة عادة في الدول الصناعية المتقدمة إلى مسؤول أو مسؤولين في الحكومة في الدولة عادة من الدول النامية (لتقوم الدولة بشراء معدات ومستلزمات وتجهيزات تحتاج إليها من هذه الشركة دون غيرها . وتحدث مثل هذه الرشوة في حالات، مثل المناقصات الدولية لتنفيذ مشروعات ضخمة،

وامتيازات التنقيب عن البترول والغاز والمعادن، وشراء الطائرات المدنية، وشراء العتاد العسكري الثقيل والخفيف، حيث تدفع الشركات الأجنبية عمولات كبيرة، للحصول على المناقصات الخارجية، والامتيازات في الدول النامية.

والرشوة قد تكون صغيرة جدا وتتنوع أسماؤها في محاولة للتخفيف من وقعها، ولكن ذلك لا يغيّر من جوهرها الفاسد، فقد تكون مقابل خدمة عادية، يقدمها أحد العاملين في القطاع العامّ مقابل التسريع في إنجازها أو قفزها على الدور، وقد تتخذ أحياناً أسماء متعددة غير الرشوة كالبخشيش، والهدية والتقدير، والشكر، وقد تكون مالية أو عيْ.[1]

والرشوة سلوك اجتماعي غير سوي، قد يلجأ إليه الفرد أو الجماعة كوسيلة لتحقيق غايات لا يستطيع الوصول إليها بالوسائل المشروعة أو بالطرق التنافسية المتعارف عليها . فمن أسباب انتشار الرشوة لدينا ضعف الوعي الاجتماعي والانسياق وراء الانتماءات العشائرية والحزبية وعلاقات القرابة، مما يؤدي إلى انحرافات إدارية داخل ال مؤسسة الحكومية، فيغض النظر عن كثير من التجاوزات فينشط المرتشون للأسباب المذكورة أعلاه .ولدينا أيضا تدني المستوى التعليمي والثقافي للأفراد، حيث أن شريحة كبيرة من أفراد المجتمع تفتقر إلى الثقافة العامة، ناهيك عن الثقافة القانونية، فجهل المواطن بالإجراءات الإدارية، وجهله بالقانون يجعل منه فريسة سهلة المنال بالنسبة للموظف الذي

1 بلال البرغوثي، عزمي الشعيبي وآخرون، **النزاهة والشفافية والنزاهة والمساءلة في مواجهة الفساد**، كولاج للإنتاج الفني، ط4، القدس، 2016، ص18

يحاول دوما تعقيد الإجراءات للحصول على الرشوة، فيجد نفسه المواطن البسيط مضطرا لدفع الرشوة في سبيل الانتهاء من معاملته بالسرعة المطلوبة[1]

بالنسبة لرشوة الموظفين العموميين :يعاقب بالحبس من سنتين إلى عشر سنوات وبغرامة من 200.000 دج إلى 1000.000دج، كل من وعد موظف عمومي أو عرض عليه أو منحه مزية غير مستحقة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة سواء لصالح الموظف أو لغيره، أو مقابل أداء عمل أو الامتناع عنه.

وبالنسبة للرشوة في مجال الصفقات العمومية حسب المادة 27 فتسلط عقوبة بالحبس من عشرة إلى عشرين سنة وبغرامة من1.000.000 دج إلى 2000.000 دج في حق كل موظف عمومي يقوم بإبرام أو تنفيذ صفقات أو عقود باسم الدولة وجميع هيئاتها العمومية مقابل أجرة أو منفعة. [2]

أما الرشوة في القطاع الخاص حسب المادة 40 يعاقب بالحبس من ستة 6 أشهر إلى خمس 5 سنوات وبغرامة مالية من 50.000 دج إلى 500.000 دج [3]

وبالنسبة لرشوة الموظفين العموميين الأجانب وموظفي المنظمات الدولية العمومية تسلط عقوبة من سنتين إلى عشر سنوات وغرامة من 50.000 دج إلى 500.000 دج لكل من وعد موظف عمومي أجنبي أو موظف في منظمة دولية عمومية بمزية غير مستحقة أو أداء عمل أو الامتناع عنه بهدف الحصول على صفقة أو أي امتياز غير مستحق له علاقة بالتجارة الدولية، ونفس الشيء بالنسبة للموظف العمومي الأجنبي أو الموظف في المنظمة الدولية العمومية الذي يقوم بطلب أو قبول مزية غير مستحقة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لنفسه أو لغيره مقابل القيام بعمل أو الامتناع عن أداءه.

---

[1] قايدي سامية، **جريمة الرشوة في الوظيفة العامة ومكافحتها في القانون الجزائري**، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد 3 ، جوان 2015، ص65.

[2] قانون العقوبات، الجزائر،2015، ص27. للمزيد أنظر https://www.joradp.dz/trv/apenal.pdf

[3] نفس المرجع، ص 38.

2-اختلاس المال العامّ

يُعرَّف اختلاس المال العامّ بأنّه قيام موظف عمومي بالاختلاس عمدًا لصالحه هو، أو لصالح شخص أو كيان آخر، وذلك عن طريق اختلاس ممتلكات أو أموال أو أوراق مالية عمومية أو خصوصية أو أي أشياء أخرى ذات قيمة عهد بها إليه بحكم موقعه، أو تسريبها بشكل آخر. ومن أمثلة اختلاس المال العامّ قضية سرقة الأموال والممتلكات العامّة الواقعة تحت سيطرة الشخص المسؤول الفاسد، عن طريق التزوير في الأوراق الرسمية، والحصول على بعض الممتلكات العامّة، مثل تملُّك أموال تعود للدولة بدون وجه حق، أو توزيع الأموال على مؤسسات وهمية يقوم هذا الشخص بتشكيلها على الورق للحصول على هذه الأموال[1]

وحسب المادة 119 مكرر: (معدلة) يعاقب بالحبس من ستة (6) أشهر إلى ثلاث (3) سنوات وبغرامة من 50.000 دج إلى 200.000 دج، آل موظف عمومي في مفهوم المادة 2 من القانون رقم 06 -01 المؤرخ في 20 فبراير سنة 2006 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، تسبب بإهماله الواضح في سرقة أو اختلاس أو تلف أو ضياع أموال عمومية أو خاصة أو أشياء تقوم مقامها أو وثائق أو سندات أو عقود أو أموال منقولة وضعت تحت يده سواء بحكم وظيفته أو بسببها. [2]

3-غسل الأموال

[1] نفس المرجع، ص20
[2] نفس المرجع، ص55

ظاهرة غسل الأموال أو تبييضها أي العملية التي تتم بموجبها إعادة تدوير الأرباح المتولدة عن العمليات ذات النشاط الإجرامي، والأنشطة غير المشروعة؛ لتمكينها من الدخول بشكل" مشروع "داخل النظام المالي العالمي، بحيث يصبح من الصعب التعرف إلى المصادر الأصلية لهذه الأموال، ومن ثم يمكن إنفاقها واستثمارها في أغراض مشروعة. وتتبع المنظمات الإجرامية أو القائمون عليها في عملية غسل الأموال أساليب، تتلخّص في محاولة ضخ الأموال غير المشروعة في مؤسسات القطاع المالي الرسمي، أو عن طريق إخفاء الأموال غير المشروعة بخلطها بالأموال المتحصلة من مصادر مشروعة .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الانطباع العامّ بخصوص جرائم غسل الأموال ارتبط بجرائم المخدرات، بل إن جهود المكافحة الدولية لغسل الأموال جاءت ضمن جهود مكافحة المخدرات؛ ولهذا نجد أن موضع النص دولياً على قواعد مكافحة غسل الأموال وأحكامها قد جاء ضمن اتفاقية الأمم المتحدة المتعلقة بمكافحة المخدرات، ويعود ذلك إلى أن أنشطة المخدرات هي التي أوجدت الوعاء الأكبر للأموال القذرة، بفعل عوائدها العالية .غير أن هذه الحقيقة آخذة في التغيّر، إذ تشير الدراسات إلى أن أنشطة الفساد المالي وتجارة الأسلحة، وانتشار قضايا الفساد إجمالاً في العديد من دول العالم، قد أدّت هي الأخرى إلى خلق ثروات طائلة غير مشروعة، بحاجة إلى الغسل؛ كي يتمكن أصحابها من استغلالها بطرق" مشروعة"، يعمل غسل الأموال بمنزلة منشط للفساد ولشبكات الجريمة المنظمة، فالفاسدون من المسؤولين بحاجة إلى تبييض ما يحصلون

عليه من رشوة، أو اختلاس الأموال العامّة، وشبكات الجريمة المنظمة بحاجة إلى تبييض ثمار جرائمها .وقد استفادت شبكات الجريمة عبر الحدود بشكل خاصّ من توسع السوق المالي وانفتاحه على المستوى العالمي، واستغلت الفوارق

بين أنظمة الرقابة المطبقة داخل الدول، واحتمالات نقل الأموال بسرعة وبدون خطر الاكتشاف، كما أظهر التطور الحديث لجرائم التقنية العالية) جرائم الكمبيوتر والإنترنت (أن عائدات هذه الجرائم من الضخامة بحيث تتطلّب تعاون جهات عدة :خبراء المال والمصارف، وخبراء التقنيّة- في حالات غسل الأموال بالطرق الإلكترونية-واقتصادي الاستثمار المالي، إلى جانب المجرمين أنفسهم.

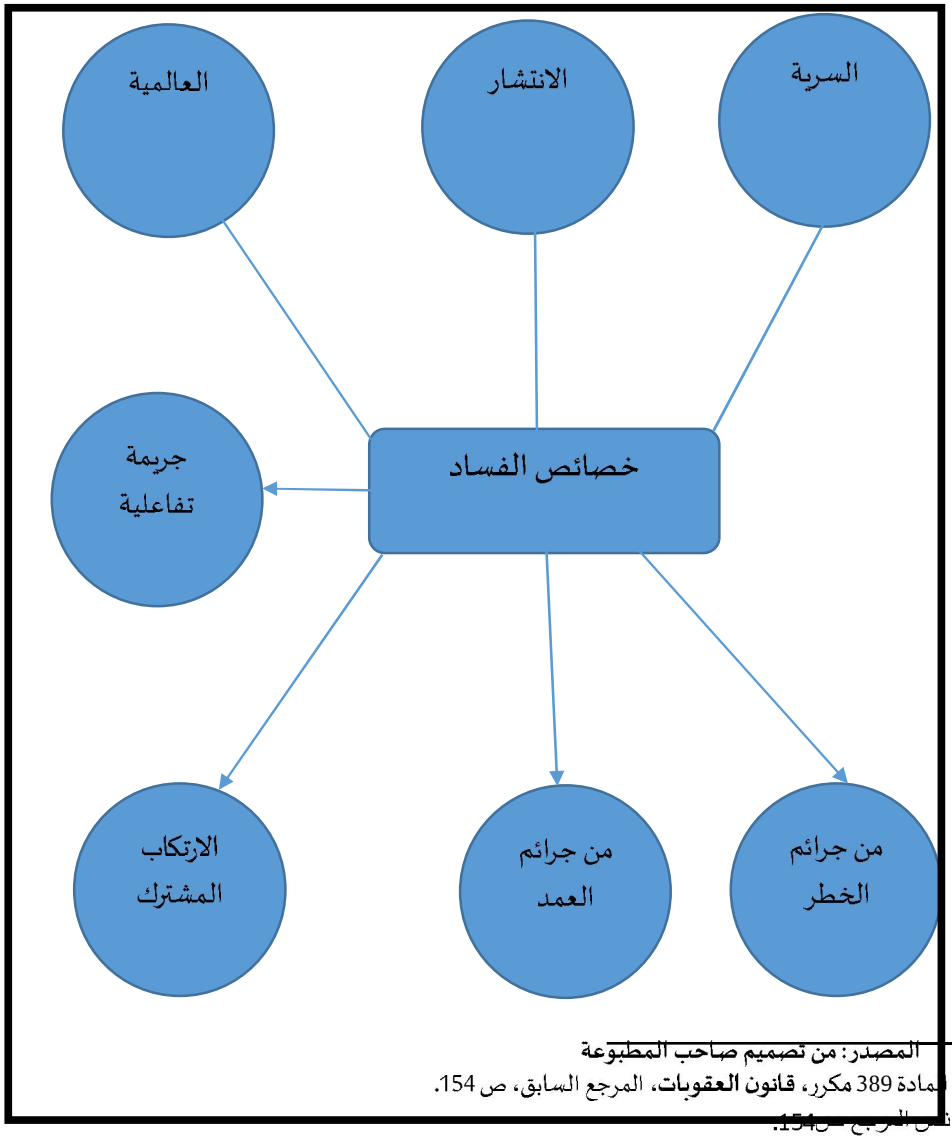
وحسب المادة 389 مكرر من قنون العقوبات الجزائري: فإن الحالات التي تعتبر تبيضا للأموال

- ✓ تحويل الممتلكات أو نقلها مع علم الفاعل بأنها عائدات إجرامية، بغرض إخفاء أو تمويه المصدر غير المشروع لتلك الممتلكات أو مساعدة أي شخص متورط في ارتكاب الجريمة الأصلية التي تأتت منها هذه الممتلكات، على الإفلات من الآثار القانونية لفعلته.
- ✓ إخفاء أو تمويه الطبيعة الحقيقية للممتلكات أو مصدرها أو مكانها أو كيفية التصرف فيها أو حركتها أو الحقوق المتعلقة بها، مع علم الفاعل أنها عائدات إجرامية.
- ✓ -اكتساب الممتلكات أو حيازتها أو استخدامها مع علم الشخص القائم بذلك وقت تلقيها، أنها تشكل عائدات إجرامية.

- ✓ المشاركة في ارتكاب أي من الجرائم المقررة وفقا لهذه المادة، أو التواطؤ أو التآمر على ارتكابها ومحاولة ارتكابها والمساعدة والتحريض على ذلك وتسهيله وإسداء المشورة بشأنه. [1]

وحسب المادة 389 مكرر 1: (معدلة) يعاقب كل من قام بتبيض الأموال بالحبس خمس (5) سنوات إلى عشر (10) سنوات وبغرامة من 1000.000 دج إلى 3000.000 دج[2]

الشكل رقم: خصائص الفساد



المصدر: من تصميم صاحب المطبوعة

[1] المادة 389 مكرر، **قانون العقوبات**، المرجع السابق، ص 154.

[2] نفس المرجع ص 154.

- **الفساد الإداري:**

وتتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية والتنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام المتمثلة في عدم احترام أوقات مواعيد العمل، وتمضية الوقت في قراءة الصحف، واستقبال الزوار، والتراخي، والتكاسل، والامتناع عن أداء العمل، وعدم تحمل المسؤولية، وإفشاء أسرار

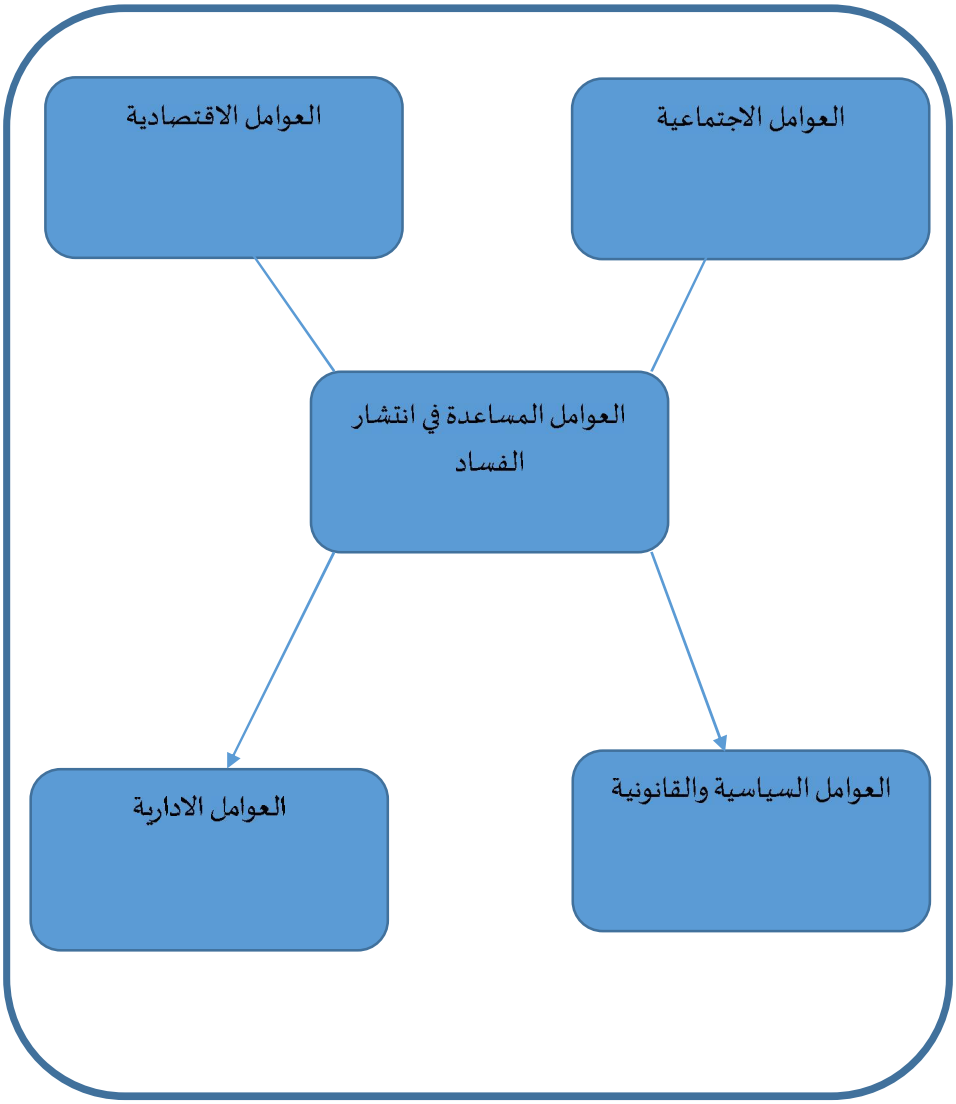
الوظيفة.

فالفساد الإداري عبارة عن مجموعة من الأعمال المخالفة للقوانين وأصول العمل الإداري ومسلكياته السليمة والهادفة إلى التأثير على الإدارة العامة، أو قراراتها، أو أنشطتها، بهدف الاستفادة المباشرة أو الانتفاع غير المباشر من الوظيفة، أو التراخي وعدم الانتماء والمسؤولية تجاه العمل العام. تتعدد أشكال الفساد من حيث الأفعال التي يمكن اعتبارها فسادا،

المحاضرة السابعة: عوامل انتشار الفساد

1-عوامل انتشار الفساد:

الشكل رقم08: عوامل انتشار الفساد



1-1: الأسباب الاجتماعية:

تشكل العوامل الاجتماعية من أهم العوامل التي تساهم في انتشار الفساد في مختلف الدول النامية وخاصة العربية حيث يجمع علماء الإدارة والاجتماع أن الأجهزة الإدارية لا تعمل في فراغ وأن للبيئة الاجتماعية المحيطة بها تأثير مباشر على

تصرفات العاملين بها فالمجتمع المتخلف وعلاقات أفراده السلبية وعاداتهم وتقاليدهم المتوارثة تفرض نفسها على المنظمات من خلال التعاملات اليومية، كما أن للتركيبة الاجتماعية وللتنشئة الأسرية لدى أغلبية المواطنين وأخلاقهم وقيمهم الفطرية والدينية علاقة وثيقة بانتشار الفساد والمفسدين.

ففي الدراسة التي أجراها **هنتينجتون (Huntington)** بعنوان "**التحديث والفساد**" أن انتشار الفساد يرتبط ارتباطا وثيقا بعمليات التحديث الاقتصادي والاجتماعي السريع وأضاف أن المدينة خلقت مناخا مساعدا على ظهور الفساد وانتشاره[1]

كما يؤكد كل من **اندفيج وموين (Andvigad and Moene)** في دراستهما عام 1999 وجود علاقة فردية بين الفساد وغياب التوازن والعدل الاجتماعي ما يولد الظلم وعدم المساواة لدى قطاعات مختلفة في المجتمع ومن ثم الحقد والكراهية اتجاه الفاسدين الذين يمثلون الظلم الاجتماعي. وقد أكدت نظرية الضغط الاجتماعي أن التفاوت الاجتماعي الناتج عن الفساد وعدم العدل يزيد من حجم الهوة الاجتماعية بين الفاسدين والمحرومين وما يترتب على ذلك من مشاعر الغضب والحقد وخيبة الأمل لدى المحرومين، ومن ثم تفجر الضغوط المتباينة لدى الذين يعانون منها في صور متباينة كالانحرافات لتقليل مشاعر الضغط والفتور.[2]

[1] حاحة عبد الغني، **الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر**، دكتوراه علوم، قسم الحقوق، جامعة بسكرة، الجزائر،2013/2012، ص79

[2] نفس المرجع، ص80.

-1-2انتشار الفقر و اللامساواة في توزيع الثروة: يرجع المختصين في علم الاجتماع، وكذا بعض الهيئات المختصة في دراسة ظاهرة الفساد، تفشي هذه الظاهرة إلى استفحال الفقر والتوزيع غير العادل للثروة ، مما يؤدي إلى لجوء الكثير من الأشخاص ذوي الدخل المحدود والذين يرون أنهم حرموا من حقوقهم مما يدفعهم إلى الطرق غير المشروعة للحصول على الأموال.[1]

1-3:ضعف الانتماءات والحس الوظيفي وتأثيره على تفشي الفساد

تتفاوت رؤية المجتمعات وفهمها لمعاني الوطنية والولاء والتفاني في أداء الأعمال، والناظر إلى واقع البلدان العربية فإن الدلائل تشير بوضوح إلى تفشي ظاهرة الفساد الإداري بمختلف صورها، من رشوة، ولا مبالاة، وقلة الدافع للعمل، والسلبية... ورغم أن أسباب تفشي هذه الروح السلبية بين المواطنين يمكن إرجاعها إلى أسباب كثيرة، كالجهل والفقر، إلا أنه يمكن إرجاع أغلب هذه الظواهر إلى ضعف مفهوم الانتماء والحس الوطني وإلى سيطرة النعرات الطائفية والقبلية والتي كان للاستعمار دور كبير في تنميتها. إن ضعف روح الانتماء والحس الوطني وغيابهما في بعض الأحيان والتي أصابت غالبة أفراد المجتمعات العربية انعكست على ولاءهم للوطن ومن ثم أدائهم لأعمالهم الوظيفية بأمانة

[1] لعماري وليد، **أسباب ومظاهر الفساد في الدول المغاربية وآثارها السلبية عليها**، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة1، الجزائرالمجلد07، العدد2 ،2020، ص 187.

وإخلاص، وأصبح الوعي بالملكية العامة، والمال العام ضعيف، وانتشر الفساد وترعرع بمختلف صوره في المجتمعات العربية[1]

الأسباب القانونية للفساد

تلعب الأسباب القانونية دورا مهما في انتشار جرائم الفساد كنقص التشريعات أو غموضها أو تعارضها أو لوجود الثغرات القانونية التي يتسلل منها الفساد والفاسدين فتضفى عليه الشرعية القانونية فيسمى الفساد المشرعن.

ولعل أحد اهم الأسباب القانونية للفساد تلك المتعلقة بسيادة القانون والتي تعني ان القانون يطبق على الكافة الاغنياء والفقراء والحكام والمحكومين" فاذا لم يكن القانون ملزما للجميع حكاما وأفرادا وموظفين فذلك يتناقض مع دولة القانون أو سيادة القانون فالقاعدة القانونية لا يمكن ان تكون ملزمة للبعض دون البعض الاخر لأنه يتناقض مع مبدأ وحدة الصفة التي تتميز بها القاعدة القانونية والتي لا تقبل التجزئة منطقيا أي بمعنى أن يكون القانون ملزما وغير ملزما بنفس الوقت[2]

وبالتالي " تعد سيادة القانون أهم ضمانات حصول الفئات الضعيفة في المجتمع على حقوقهم في مواجهة الفئات التي تمتلك نفوذ السلطة وقوة المال كما ان اصدار قوانين لصالح فئات معينة تعد من أبرز الممارسات الفاسدة في الأنظمة السياسية

[1] حاحة عبد الغني، المرجع السابق، ص 84

[2] محمد حسين سعيد، **وسائل القانون الدولي لمكافحة الفساد**، مذكرة ماجستير، قسم الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019، ص

المختلفة في الدول النامية بصفة عامه والدول العربية بصفة خاصة عند اصدار تشريعات وقوانين لخدمة مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة علاوة على التشريع الانتقائي للقوانين وعدم تنفيذ الاحكام القضائية ناهيك عن اسباب أخرى متعلقة بالسياسة التشريعية نفسها، كما يعد غموض القوانين وتباين تفسي ا رتها والقصور التشريعي ونقص قوانين مكافحة الفساد تعد جميعها من اهم الأسباب والعوامل القانونية للفساد بالإضافة إلى عدم استقلال القضاء الذي يتمثل محوره الاساسي في اهمية استقلال المنظومة القضائية وعدم وجود التأثير على القضاء ابتداء من اختيار القضاة واشغالهم للمناصب المهمة في المنظومة القضائية وانتهاء باستقلالية القضاة في عملهم واصدارهم للقرارات في قضايا الفساد المعروضة امامهم وهو امر يصعب القول به في المجتمعات العربية.

المحور الثالث:

أخلاقيات المهنة

المحاضرة الثامنة: ماهية أخلاقيات المهنة

1- ماهية أخلاقيات المهنة:

1-1 تعريف الأخلاق:

الأخلاق جمع خلق، والخلق اسم لسجية الإنسان وطبيعته التي خلق عليها .قال ابن منظور :(الخُلُقُ بضم اللام وسكونها هو الدين والطبع والسجية، وحقيقته أن صورة الإنسان الباطنة وهي نفسه أوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها)[1] ويقول صاحب كتاب (القاموس) (والخلق بالضم وبضَمَّتَيْنِ: السَّجِيَّةُ والطَّبْعُ والمُروءةُ والدينُ [2](وقال الراغب) :والخلق والخلق في الأصل واحد، كالشرب والشرب، والصرم والصرم، لكن خص الخلق بالهيئات والأشكال والصور المدركة بالبصر، وخص بالقوى والسجايا المدركة بالبصيرة

ويشير مفهوم الأخلاق في اللغة الإنجليزية والفرنسية إلى كلمة Ethic المشتقة من الكلمة اليونانية Ethos والتي تعني خلق وكذلك كلمة Déontologie المشتقة من اللفظ اليوناني Dénotons الذي يعني ما يجب فعله.[3]

[1] ابن منظور، **لسان العرب**، (86/10)
[2] محمد بن يعقوب الفيروز، **القاموس المحيط**، مؤسسة الرسالة، 2005،ص881
[3] مصطفى حسيبة، **المعجم الفلسفي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ، 2009، ص41

2- مصادر النسق الأخلاقي في المنظمات:

إن المختصين في علم الاجتماع يثيرون دائما قضية أن الضمير الأخلاقي عند الإنسان يتقيد كثيرا بما يسود في المجتمع من معتقدات وعادات وتقاليد، ولذلك فإن الإنسان يحكم على الأفعال التصرفات لا من خلال ضميره فحسب، بل من خلال ضمير المجتمع،

وعليه، فإن هذه المبادئ والقيم تشكلت من خلال مصادر عديدة تختلف من مجتمع لآخر فالتاريخ والدين واللغة والتقاليد والأعراف والثقافة والتكوين العائلي والعشائري والمرجعيات الدينية والسياسية ووسائل الإعلام والخبرة العلمية والعملية للفرد كلها تشكل مصادر مهمة لتشكل الأخلاق الفردية وكذلك تحدد السلوك الأخلاقي .إن هذا السلوك الأخلاقي وهو السلوك الذي يخضع للمبادئ والقيم الأخلاقية الصحيحة، ويتجسد بالمواقف العملية بسلامة وصحة الخيارات المعتمدة من قبل المدير وابتعادها عن مواقف خرق القانون العام وقواعد العمل النزيه[1].

ونستطيع تحديد بعض مصادر التوجيه الأخلاقي مثل: القرآن الكريم، والسنة النبوية، والإنجيل، والكتب المقدسة الأخرى، والضمير، والآباء والقوانين ...الخ ، إن هذه المصادر يجب عليها أن تقود معتقداتها أو قناعاتها عن ما هو صحيح أو خاطئ وليس

[1] بن رمضان سامية، **قراءة سوسيولوجية في مصادر أخلاقيات العمل الوظيفي في المنظمات**، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر،2019، ص 199

أن يكون الأفراد مهتمين بكل ما هو ملائم ومفيد لهم، والقيم الأخلاقية للفرد تتشكل من مكونات عديدة تتشرب في ذاته وتتبادل التأثير مزيجاً من القيم تمنحه القدرة على الحكم على ما هو صحيح وما هو خاطئ في موقف معين وحالة معينة[1]

2-1 المصادر الاجتماعية:

لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، التي تنظم حركته، وُتحدد قيمه ومعتقداته وعلاقاته، وولاء وانتماء أفراده، ومن المعروف أن أهم ما يُكوِّن ثقافة المجتمع الجوانب الاجتماعية المتمثلة في القيم، والمعتقدات، والعادات، ونمط العيش، وممارسات الحياة الاجتماعية. وقد يحمل المهنيون إلى أية مؤسسة يعملون فيها عادات المجتمع الأكبر الذي يعيشون فيه، وتقاليده واعرافه، سواءً كانت هذه العادات والتقاليد أمراضًا اجتماعية، أم قيم اً وتقاليد إيجابية؛ فالمجتمع الذي يتمسك أفراده بمصالحهم الضيقة؛ فإن ذلك يؤثّر في السلوك المهني، فينقل هذه الأنماط من السلوك إلى مؤسسة العمل.[2]

المصدر الديني: يمثل هذا المصدر في المجتمع الإسلامي، أهم مصادر أخلاقيات المهنة، إذ انه يوفّر لأخلاقيات المهنة خلق الرقابة الذاتية في الفرد. فالمهني يمكن أن يتهرب من الرقابة السياسية أو الاجتماعية أو القانونية لكنه لا يستطيع أن يتهرب من رقابة الله سبحانه وتعالى.

---

[1] نفس المرجع، ص 200

[2] أسامة محمد خليل الزيناتي، **دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطسنية**، رسالة ماجستير،أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص24

ويشتمل هذا المصدر على المبادئ والتنظيمات التي تحقق سعادة الإنسان والمجتمع في كل المجالات، وعلى القواعد العامة الصالحة لهداية الناس، وتنظيم حياتهم في كل زمان ومكان، ويشتمل أيضًا على القوانين الوضعية، وهي الأوامر والنواهي التي وضعها البشر أنفسهم، لتنظيم حياتهم بالمحافظة على حقوق الناس، وتحديد واجباتهم لنشر العدالة والمساواة بينهم، لذلك تعَد التشريعات والقوانين والأنظمة المعمول بها مصدرا من المصادر الأخلاقية ويُقصد بالتشريعات دستور الدولة وكافة القوانين المنبثقة عنه، ونظام الخدمة المدنية، واللوائح والتعليمات الأخرى على أنواعها المختلفة التي تحتوي على أخلاقياتٍ كثيرة، من حيث الانضباط بالوقت، والتقيد به والاحترام ، والابتعاد عن المحسوبية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ، وعدم إفشاء أسرار العمل، وعدم قبول الرشوة .[1]

2-3 المصدر الاقتصادي : تتحكم الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع، في جميع أفراده ومن بينهم المهنيون والإداريون، إذ أن الظروف الاقتصادية الصعبة تدفع بأفراد المجتمع غالبًا إلى أنماطٍ من السلوك بعيدًة عن المعايير الخلقية.

فإذا كان الشخص يعيش في وضع اقتصادي مريح، ويمكنه العيش بكرامة مع أفراد أسرته فإنه من السهل أن تتوقع منه أخلاقياتٍ رفيعة والتزاما أكيداً، أما إذا كان وضعه الاقتصادي لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته المتعددة تجاه أسرته ومجتمعه فيتوقع منه

[1] نفس المرجع السابق، ص 23

الانحراف والغش والارتشاء، واستغلال الوظيفة، ولعل أهمية البعد الاقتصادي قد تتضاعف بشكل كبير في الوقت الحاضر، إذ تطرح التكنولوجيا في كل يوم الكثير من المغريات وإذ تسود النزعة الاستهلاكية بين الناس[1]

2-4 الفرد كمصدر للأخلاق: إن الفرد كموظف أو كمدير هو أساس السلوك الأخلاقي للعمل داخل المنظمة، وان سلوك هذا الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل بعضها يرتبط بتكوينه العائلي والشخصي أو بنظامه القيمي والبعض الآخر يتشكل عبر مؤثرات أخرى.إن المعايير الشخصية والمؤثرات العائلية والمتطلبات المالية تدفع الفرد إلى سلوك أخلاقي أو غير أخلاقي.

وتشير دراسة أمريكية إلى أن (% 56) من العاملين في أمريكا يشعرون بضغوطات قوية لممارسة سلوكيات غير أخلاقية .وان (% 48) منهم قد ارتكب فعلا ممارسات تتضمن مساءلات قانونية وتصرفات غير أخلاقية .ومنه نجد الفرد معظم سلوكه الأخلاقي يأخذه من العائلة والدين والجماعة المرجعية ونظام التعليم والخبرة... وغيرها .فإذا لم يتقيد به قد يجره هذا لتعظيم مصلحة شخصيته فيبتعد عن الخلق الصحيح، فالمدير الذي يعزز قيم النزاهة، والاستقامة، والعدالة ،.الخ تكون قراراته مستندة لقاعدة أخلاقية سليمة ليصبح قدوة لموظفيه[2].

[1] نفس المرجع السابق، ص24
[2] بن رمضان سامية، مرجع سابق، ص200

2-5 المصدر السياسي : ويقصد به نمط النظام السياسي الذي يُسيِّر المجتمع، وانعكاس توجهات هذا النظام على الأفراد، فإذا كان النظام السياسي يؤمن بالتعددية، والمشاركة والحوار، واحترام الرأي، فإنه سوف يتأثر إيجابيًا بقيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإذا كان النظام دكتاتوريًا فاسدًا لا يتورع عن النهب، ويشجع القيم البالية، فإن تأثيره سلبي في توجهات الأفراد في كل مؤسسة

وحين يقوم المهني بأداء واجباته في ظل أوضاع سياسية قائمة، فإن سلوكه يتأثر بطبيعة هذه الأوضاع وخصائصها، فالنظام السياسي الذي يتخذ من الصالح العام غاية له يتعين عليه الإيمان بالحرية والشفافية والديمقراطية والمساءلة، ومن هنا فإن النظام يؤدي إلى ازدهار الأخلاق المهنية، أما النظام السياسي الذي يفتقر إلى الرقابة القضائية والإدارية والشعبية، ويميل نحو الاستبداد والظلم؛ فيؤدي إلى تغذية السلوك اللاخلقي على مستوى الأفراد عامة ومستوى أفراد المهنة خاصة[1]

2-6 المنظمة: إن المنظمة هي المؤثر والمتأثر بالسلوك الأخلاقي أو اللأخلاقي الذي يمارسه المديرين والموظفين فيها. ويلاحظ أن مجمل مفردات عمل المنظمة وآليات تطوير القرارات وتوزيع الأدوار والصلاحيات في الهيكل التنظيمي وقواعد العمل ونظام التحفيز هي مفردات تجسد سلوكيات أخلاقية أو عكس ذلك كما أن الثقافة التنظيمية والتي هي في حقيقتها مجموعة المفاهيم والمعتقدات والقيم الراسخة والطقوس والشعائر لها فوائد تتمثل في كونها مرجعية الموظفين ومرشد للسلوك الملائم، ونجد اليوم إن جل المنظمات تحاول أن تصدر مدونات أخلاقية تتضمن على الأقل مجموعة القيم والمبادئ المرتبطة بالسلوكيات المقبولة والغير المقبولة وكيفية التعامل مع مسببيها .وهذا لحماية موظفين المنظمة من أي سوء تصرف غير أخلاقي وتشكل بذلك الثقافة التنظيمية واحدة من أهم القوى في تكوين أخلاقيات الإدارة في المنظمة إذ إن تراث المنظمة على حد

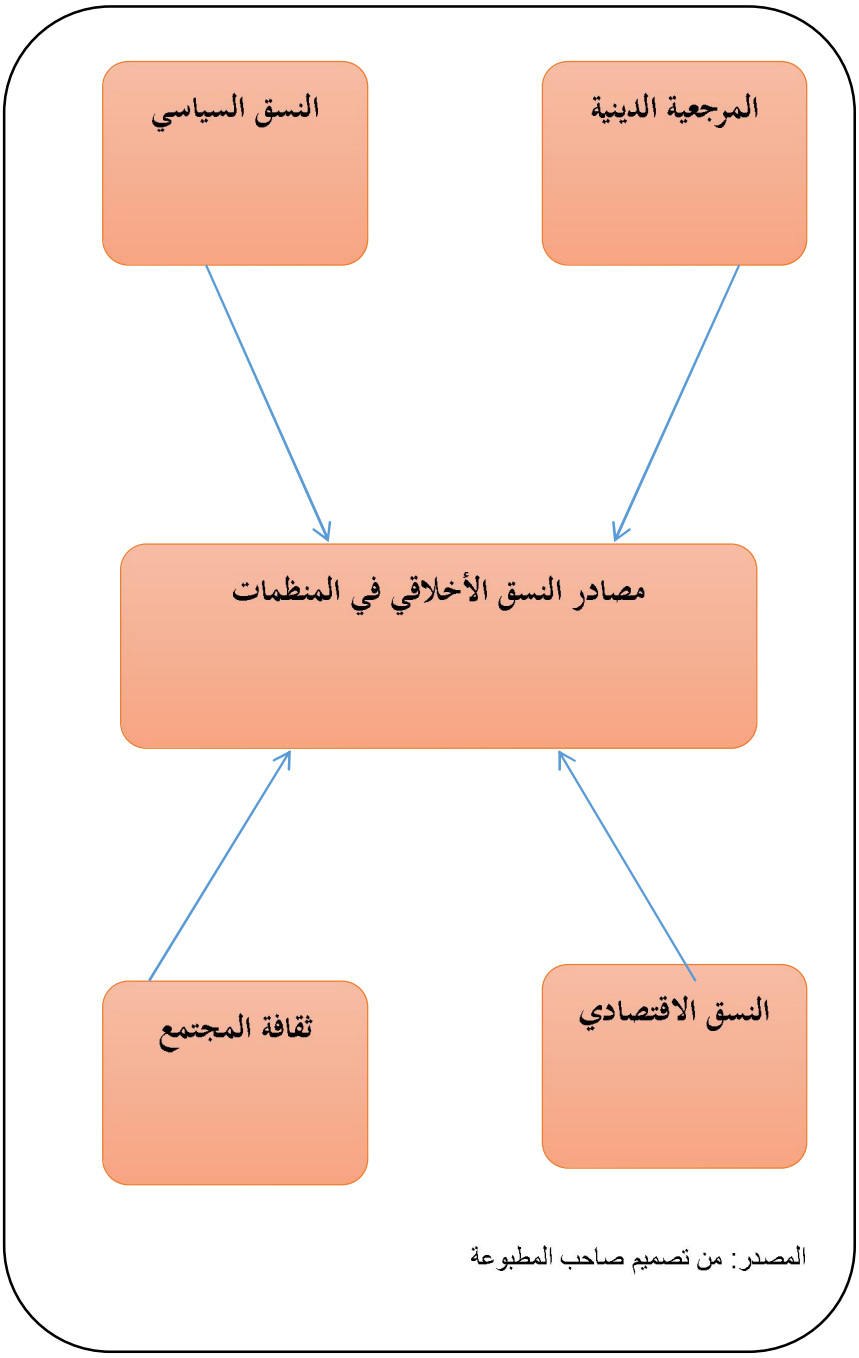
[1] أسامة محمد خليل الزيناتي، مرجع سابق، ص 24

وصف الباحث له يكون في صياغة إطار العمل الكلي للقيم داخل المنظمة فالقيم الشخصية والتفسير الأخلاقي الذي يترجم هذه القيم إلى تصرفات هي ظاهرة مهمة في عملية صنع القرار الأخلاقي في المؤسسات،كما تضم المنظمة المصادر التشريعية والقانونية الوضعية من الأوامر والنواهي التي وضعها الأفراد، لتنظيم الحياة العملية والمحافظة على حقوق الأفراد داخل المنظمة وحتى في المجتمع الكبير .فتغيير المصادر التشريعية والقوانين والأنظمة المعمول بها مصدر من المصادر الأخلاقية، ويقصد بالتشريعات دستور الدولة والقوانين المنبثقة كافة عنه فاللوائح والتعليمات بالمنظمة فكلها تحتوي على أخلاقيات كثيرة، من حيث الضبط، والاحترام، والابتعاد عن المحسوبية، وعدم إفشاء أسرار المنظمة[1].

من خلال المصادر السابقة يمكن تلخيص هذه العناصر في الشكل التالي:

[1] بن رمضان سامية، مرجع سابق، ص201

الشكل رقم09: مصادر النسق الأخلاقي في المنظمات



المصدر: من تصميم صاحب المطبوعة

1- أثر أخلاقيات المهنة على سير المنظمات

يرى مرعي و بلقيس (1993)ان الالتزام بأخلاقيات العمل يُسهم في تحسين المجتمع بصفة عامة، إذ تقل الممارسات غير العادلة، ويتمتع الناس بتكافؤ الفرص، ويجني كل امرئٍ ثمرة جهده، أو يلقى جزاء تقصيره، وتسند الأعمال للأكثر كفاءة وعلمًا، وتوجَّه الموارد لما هو أنفع، وتضيق الخناقعلى المحتالين، والانتهازيين، وتوسَّع الفرص أمام المجتهدين، كل هذا وغيره يتحقق إذا التزم الجميع بالأخلاقيات كما أنها تؤدي إلى[1]:

- ✓ دعم الرضا والاستقرار الاجتماعيين بين غالبية الناس، إذ يسود العدل ويحصل كل ذي حق على حقه مما يجعل غالبية الناس في حالة رضا واستقرار
- ✓ توفر بيئة مواتية لروح الفريق وزيادة الإنتاجية، وهو ما يعود بالفائدة على الجميع.
- ✓ زيادة ثقة الفرد بنفسه وثقته بالمنظمة، والمجتمع، ويقلل القلق والتوتر بين الأفراد
- ✓ تقلل تعريض المؤسسات للخطر، لأن المخالفات، والج ا رئم، والمنازعات تقل؛ إذ يتمسك الجميع بالقانون الذي هو أولا وأخيرا قيمة أخلاقية.
- ✓ إن وجود مواثيق أخلاقية معلنة، يوفر المرجع الذي يحتكم إليه الناس ليقرروا السلوك الواجب،أو ليحكموا على السلوك الذي وقع فعلا

[1] أسامة محمد خليل الزيناتي، **مرجع سابق**، ص 21

ويرى منتدى علم الاجتماع (2008) أن أي مجتمع من المجتمعات الإنسانية، لا يستطيع أفراده العيش متفاهمين سعداء ما لم تربط بينهم روابط متينة من الأخلاقيات الكريمة، ولو فرضنا وجود مجتمع من المجتمعات على أساس تبادل المنافع المادية فقط، من غير أن يكون وراء ذلك غرض أسمى؛ فإنه لا بد لسلامة هذا المجتمع من خلقيّ الثقة والأمانة على أقل التقدير؛ ومتى فقدت الأخلاقيات التي هي الوسيط الذي لا بد منه لانسجام الإنسان مع أخيه الإنسان، تفكك أفراد المجتمع؛ فالإنسان بحاجة ماسة إلى نظام خلقي يُحقق حاجته الاجتماعية.

وتعتبر القيادة الإدارية المرجع الأول والأهم لجميع الموظفين العاملين تحت لوائها، كما أنها المثل الأعلى لجميع الموظفين في أثناء تعاملهم اليومي مع بعضهم بعض، وكذلك مع الجمهور، لذا فإن من الواجب أن تكون القيادة الإدارية قدوة ذات كفاءة عالية من الناحية الوظيفية، والمقدرة الإنتاجية في العمل، إلى جانب سلوكها القويم .وإننا ننظر إلى الوظائف القيادية من خلال منظار الموظفين الذين يراقبون تحركات ونشاطات قيادتهم الإدارية بدقة ملحوظة؛ فإذا كانت القيادة تلتزم بأوقات الدوام اليومي مثلاً؛ فإن ذلك ينعكس على ظروف العمل لا محالة، والعكس صحيح؛ فمن المتوقع والمأمول أن يتصرف أعضاء القيادة الإدارية بصدق وأمانة وانتماء للمنظمة الإدارية والمصلحة العامة، إذ أن الاستقامة في العمل والإخلاص فيه، واحترام المصلحة العامة، كل ذلك يترك بصماته وآثاره على إجراءات العمل، والمناخ العام في المنظمة الإدارية.

المحاضرة التاسعة: تجارب دولية في الحوكمة

كانت بداية التجربة الفرنسية مع صدور تقرير **فينو** 1 سنة 1995 وسنتطرق لمختلف التقارير الفرنسية الخاصة بحوكمة الشركات فيما يلي:

1-**تقرير فينو1** [1](**Vienot1**) بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في فرنسا بصدور تقرير فينو الذي نشر سنة1995 ، عن طريق لجنة مفوضة بإعداد تقرير لمجموعة العمل CNEP/AFEP للجمعية العامة للمؤسسات الخاصة والعامة والمجلس الوطني للرئاسة الفرنسية تحت رعاية السيد MARC VIE مدير عام رئيسي للمؤسسات العامة ومجموعة أعضاء اللجنة كلهم مديرين عامين للمؤسسات، وكان التقرير بعنوان "مجلس الإدارة للشركات المدرجة في البورصة" ، وجاء بسبب مجموعة من العوامل أهمها العولمة، زيادة وجود المساهمين الأجانب وخاصة صناديق المعاشات الأمريكية وظهور صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس، وقد جذب التقرير الكثير من الاهتمام -وتناولته الصحف بالتعليق على الممارسات الموجودة وتأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، ولم تكن هناك متابعة رسمية على التقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات، وتضمنت أهم توصيات تلك اللجنة ما يلي :

- ✓ يجب أن يضم كل مجلس إدارة عددا لا يقل عن عضوين من المديرين المستقلين؛
- ✓ يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة تشريعات تضم عضوا مستقلا واحد على الأقل ورئيس مجلس الشركة.
- ✓ على الشركة أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لاتخاذ القرارات؛

[1] قطاف عقبة، **دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019، ص ص 73.74

- ✓ يجب أن يكون لكل مجلس إدارة لجان تدقيق مكافآت تتكون من ثلاثة مديرين على الأقل مع ضرورة استقلالية أحدهم، ويجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا؛
- ✓لا يجوز للمديرين التنفيذيين ولا لمديري إدارات الموظفين العمل في لجنة التدقيق ولجنة المكافآت؛
- ✓يجب أن يمتلك المديرون عددا معقولا ومناسبا من أسهم شركتهم؛
- ✓لا يجوز للمدير التنفيذي الانضمام إلى أكثر من خمسة مجالس بالإضافة إلى مجلس شركته؛
- ✓يجب نشر المعلومات العامة بخصوص العمليات المتعلقة برؤوس أموال المؤسسة حتى عندما لا يفرض القانون ذلك تحقيقا للشفافية؛
- ✓يجب على كل مجلس تقديم للمساهمين تنظيمات وترتيبات تخولهم مساءلة المجلس بصفة دورية على عدم ملائمة الأعمال.

مع ذلك كانت المشكلة الرئيسية المتعلقة بتقرير **Vient1** هي أن الالتزام كان متروكا لاختيار الشركات تماما ولم يكن للبورصة أو أي جهة تنظيمية أخرى شروط أو متطلبات للإفصاح عما إذا كانت هذه الشركة تطبق مبادئ تقرير **Vient1** أم لا، ولم تكن الشركة مطالبة ببيان إلى أي مدى يتم تطبيق المبادئ.

تقرير فينو2 Vienot2 [1]

تم نشر التقرير في جويلية 1999 أي بعد أربعة سنوات تقريبا من سابقه، وذلك بطلب من نفس المشرفين (CNEP/AFEP) تحت رعاية نفس الشخص ، MARC) (VIENOT ولكن بأعضاء لجنة جدد مما يعطي انطباعا بأن متطلبات التغيير كانت ذاتية وبما يلائم المفاهيم الفرنسية، وقد جاء التقرير معنون ب"تقرير على حوكمة الشركات " فيه إشارة واضحة لتبني التنمية المستنبطة من الطرح الأنجلوساكسوني، وثانيا فإن هذا العنوان يدل على الشمولية والإحاطة بكل جوانب الإدارة من خلال التطرق إلى نظام المكافآت، المعلومات المفصح عنها في التقارير السنوية، وتدعيم الإداريين المستقلين

[1] نفس المرجع، ص 75.74

على عكس سابقه الذي اهتم بمجلس الإدارة، ويشمل التقرير جملة من المواضيع والتوصيات التي أصبحت هي المرجع ونذكر منها :

- ✓الفصل بين وظائف رئاسة المجلس ورئاسة المديرية العامة :ألغى التقرير الجديد التحفظ الذي كان في سابقه حول هذه النقطة، والذي اعتبرها عير ضروري ومشيدا بمرونة القانون الفرنسي في تنظيم السلطات داخل الشركة المستقلة في مجلس الإدارة؛
- ✓إعلام ونشر المكافآت :حاول التقرير أن يكون وسطيا وتوافقيا بشأن المكافآت الفردية للمديرين في اللجنة وحول نشر المكافآت العامة لفريق الإدارة ترى بأن يتم نشر بدائل الحضور وخيارات الأسهم وفق أرقام محددة في مجتمع محصور ومعرف؛
- ✓نوعية المعلومات في التقارير السنوية :التقرير ينص على أن التقارير السنوية يجب أن تضم:
- ✓معلومات حول الإداريين (العمر، الوظيفة الرئيسية، تاريخ بداية العقد) ؛
- ✓توضيح العقود الأخرى مع الشركات الفرنسية والأجنبية المدرجة؛
- ✓تحديد الإداريين المشاركين في اللجان وعدد الأسهم المملوكة لكل إداري؛
- ✓تحديد عدد الإداريين الخارجيين؛
- ✓توضيح عدد اجتماعات المجلس ولجانه؛
- ✓نشر أسرع للحسابات نصف سنوية والسنوية.
- ✓تدعيم تواجد الإداريين المستقلين :والذي لا يحتضن أي علاقة من أي طبيعة سواء مع الشركة أو الفريق الذي يمارس التسيير.

هذا وقد شهدت فرنسا ثلاث مساعي في إصدار ثلاث تقارير بعد تقريري (Vienot1 و Vienot2 نلخصها كما يلي: [1]

إصلاح قانون الشركات:

[1] نفس المرجع، ص ص 756.775

- ✓تم الإعلان عن القانون الجديد للشركات في 15 ماي 2001 والذي كرس المبادئ والتوصيات التي كانت في تقريري (Vienot1 وVienot2 والذي أصبح فرضا قانونيا خاصة فيما يتعلق بنشر المكافآت الفردية للمديرين التنفيذيين.

تقرير (Bouton):

- ✓جاء هذا التقرير ليعطي رد الفعل الفرنسي على الانهيارات والكوارث في الشركات العالمية، على غرار ما حدث لشركة إنرون Enron في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أعد التقرير لجنة مكونة من 14 عضوا يمثلون رؤساء لشركات فرنسية مهمة، بالإضافة إلى رئيس اللجنة السيد دانيال بوتون Daniel Bouton والذي تم نشره في 23 سبتمبر 2002، حين حاولت مجموعة العملAGREF/ATEF/MEDEF التركيز على:
- ✓تحسين تطبيقات حوكمة الشركات؛
- ✓دراسة مدى ملاءمة المعايير والتطبيقات المحاسبية؛
- ✓تدعيم شفافية محافظي الحسابات؛
- ✓تحسين نوعية المعلومات والاتصال المالي؛
- ✓فعالية آليات الرقابة الداخلية والخارجية؛
- ✓علاقة المؤسسات مع مختلف فئات المساهمين؛
- ✓دور استقلالية ممثلي السوق بنوك، محللين ماليين، وكالات التنقيط

قانون الأمن المالي:

بعد سلسلة الانهيارات المالية في كبرى الشركات الأمريكية والأوروبية ظهرت أزمة عدم الثقة في جودة المعلومة المحاسبية والمالية الموجهة لخدمة أغراض المستثمرين، فصدر قانون الأمن المالي في فرنسا يوم 1 أوت2003 ، وكان مستوحى من قانون ساربنز أوكسلي الأمريكي Sarbanes-Oxley ويمكن تلخيص أهم نصوصه في النقاط التالية:

- ✓ ضرورة إعداد تقرير نظام الرقابة الداخلية، ويتم التأشير عليه من طرف الرئيس المدير العام والمدير المالي، وأن يتم تضمين هذا التقرير في التقرير السنوي لأي شركة مدرجة في البورصة، ويكون مرفوقا برأي المراجع الداخلي حول كافة مراحل وإجراءات الرقابة الداخلية، ويتم الإفصاح عنه لهيئة الرقابة على السوق المالي؛
- ✓ يجب على المراجع الخارجي أن يرفق بتقريره تقريرا مفصلا يتضمن رأيه وكافة ملاحظاته المتعلقة بإجراءات الرقابة الداخلية للشركة، خاصة تلك المتعلقة بمعالجة وإعداد المعلومة المحاسبية؛
- ✓ مسؤولية واستقلالية مجلس الإدارة لتخفيض تكاليف الوكالة؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بالمعلومة المالية والشفافية والإفصاح في البيانات تفاديا لحالات التلاعب المحاسبي.

وعلى إثر تبني فرنسا لجملة التقارير السابقة عرضها تم تعميم حوكمة الشركات على كافة الشركات

الفرنسية، كما تم فرض إعداد تقرير مفصل حول كافة قواعد حوكمة الشركات لكل شركة، بحيث يحتوي على معلومات الخاصة بمجلس الإدارة، أعضاء مجلس الإدارة ومكافآتهم، أجورهم وحوافزهم، الجمعية العامة للمساهمين والقرارات الصادرة عنها.... الخ، ويتم عرضه في فصل خاص ضمن التقارير السنوية، وكذا التقارير المرجعية الصادرة عنها عند نهاية كل سنة مالية.

مميزات النموذج الألماني في مجال حوكمة الشركات:

- النموذج الألماني لحوكمة الشركات ذو نظرة شاملة، فهذا النموذج يسعى إلى شمول أهداف ومصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصلحة، بالإضافة إلى أهداف ومصالح حملة الأسهم؛
- يتم تطبيق النموذج الألماني لحوكمة الشركات في العديد من البلدان، منها : سويسرا، نيوزيلندا، النمسا، الدول الاسكندنافية.

لقد اكتسب موضوع حوكمة الشركات في ألمانيا أهمية خاصة بعد تعرض عدد من الشركات الألمانية

الكبيرة للانهيار مثل شركة (Daimler) وتبعا لهذه الظروف وافقت الحكومة الألمانية على اقتراح ما يسمى (Kan trag) يتناول القضايا المتعلقة بالحوكمة[1]:

- ✓ يسمح بإعادة شراء الأسهم بشروط صارمة.
- ✓ الأسهم متعددة حقوق التصويت لا يسمح بها بعد ذلك
- ✓ لن يكون هناك نقص إلزامي في عدد أعضاء المجلس الإشرافي، بينما يمكن مشاركة الأعضاء في 10مجالس
- ✓ يعين المجلس الإشرافي المراجع الخارجي، وليس مجلس الإدارة.
- ✓ تأثير البنوك مكبوح في التصويت ولا يجوز للبنوك التصويت كمفوض عن أصحاب الأسهم إذا

تجاوزت نسبة هؤلاء 5% من عدد الأسهم الكلية.وفي 6 يونيو 2000 أصدرت مبادرة برلين وهي مجموعة تضم أكاديميين (مهندسين) الإجراءات الألمانية لقواعد إدارة الشركات، وقد ناقشت هذه المجموعة معايير حوكمة المؤسسات بالنسبة لمختلف الأطراف بما فيهم مجلس الإدارة والمجلس الرقابي والمساهمين والمستخدمين كما ناقشت موضوعات أخرى مثل :الشفافية التدقيق والشركات الخاصة، وعلاوة على ذلك فإن منظمة Schutzverningung fur deutche –Rbesitz (Dsw) وهي أكبر منظمة ألمانية للمساهمين وضعت المقترحات التالية وطالبت الشركات بتطبيقها كحد أدنى للقواعد الجيدة لإدارة الشركات.[2]

[1] فريد محرم فريد، **اثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء الشركات المسجلة ببرصة الأوارق المالية المصرية**، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، عدد خاص، 25 نوفمبر 2010، ص ص 113.112

[2] شهيرة عبد الشهيد :**قواعد إدارة الشركات تصبح سعيا دوليا، ماذا يمكن عمله في مصر؟، سلسلة أوراق عمل إدارة البحوث وتنمية الأسواق**، بورصة القاهرة والإسكندرية بالتعامل مع مركز المشروعات الدولية، سبتمبر 2001، ص ص 32.31

- ✓ منع أعضاء المجالس الرقابية من الحصول على عضوية مجلس منافس في نفس الوقت
- ✓ منع تضارب المصالح بين أعضاء المجالس الرقابية
- ✓ ضمان استقلال مراجع الشركة
- ✓ إرسال الدعوة لحضور الاجتماع السنوي لحملة الأسهم في وقت مبكر
- ✓ يجب ان تطبق الشركات الألمانية الهيكل الرأسمالي القائم على نظام صوت واحد للسهم الواحد
- ✓ طالبت بالمزيد من الشفافية والقابلية للمحاسبة من البنوك التي تصوت عن الحصة التي تستفيد منها وذلك بان تفصح البنوك الألمانية المزيد من توكيلات التصويت بما في ذلك تقديم إشعار عام عند التصويت ضد الإدارة

المحاضرة العاشرة:

دراسات حالة لشركات عربية تتعلق بالحوكمة

دراسة حالة أجريت على الشركة العائلية NCA-ROUIBA

مقر الشركة: الجزائر العاصمة العنوان: الطريق الوطني رقم 5 – المنطقة الصناعية – تاريخ التأسيس: 1966م	Rouiba

- دراسة الحالة أجريت مع الرئيس التنفيذي لشركة NCA – ROUIBA

قبل التطرق لتقديم المدير التنفيذي لشركة **CNA – ROUIBA** سوف نتطرق لتاريخ تأسيس الشركة:[1]

يرجع تأسيس الشركة للسيد صالح عثماني المولود سنة 1928 بتونس من ابوين جزائريين، عمل والده محمد سعيد عثماني كمورّد بالجملة للمنتجات الزراعية والمُصَنَّعة، حاملاً

[1] تاريخ الشركات العائلية، 2023/02/05، H 14.48، https://www.familybusinesshistories.org/nca-rouiba-arabic/

بذلك إرث العائلة التاريخي في مجال التجارة. وبعد بعد انتهاء صلاح عثماني من دراسة الإدارة في مدينة ديجون بفرنسا، عاد إلى تونس في عام 1950 وشرع في التنقّل المتكرر ما بين تونس والجزائر، محدداً لمجموعة متنوعة من الفرص التجارية التي أعانته على تكوين علاقات جديدة في مسقط رأس أسرته.

بعد استقلال الجزائر في عام 1962، بدأت الحكومة الجديدة في إعادة إعمار الدولة التي دمرّتها سنوات الحرب. ونظراً للعلاقات التي كوّنتها عائلة عثماني في الجزائر، دعت السلطات الجزائرية صلاح عثماني للاستقرار هناك والمساهمة في تنمية الدولة. ومن ثم أسس صلاح عثماني ومحمد سعيد شركتهم في الجزائر العاصمة في 8 أبريل 1966 تحت اسم مصبرات الجزائر الجديدة (إن. سي. أ)

ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي استلم نجل صلاح عثماني العائد من كندا، وكانت الجزائر آنذاك على مشارف منعطف حرج للعمليات التجارية: إذ كانت البلاد على أعتاب حرب أهلية من جهة. ومن جهة أخرى، كانت البلاد تعاني في الوقت ذاته تحت وطأة انخفاض عائدات النفط والغاز، مما ضرّ بالاقتصاد الوطني بشكل كبير

كان سليم عثماني محركاً رئيسياً لنجاح الشركة من خلال مشاركته النشطة في أعمالها الأساسية بصفة غير رسمية خلال الأعوام **1991 و1998** وتبوّأ منصب المدير العام لشركة أن. سي. أ في يناير من عام **1999** حيث قام بإجراء تغييرات كبيرة كان الهدف من ورائها هو تحديث مجرى سير عمليات الشركة وهيكل إدارتها. ومع نمو الأنشطة انضم المزيد من أفراد العائلة إلى الشركة العائلية. فتواصل أحد إخوة صلاح عثماني، محمد، مع لمياء بن يحيى، ابنة عم سليم عثماني، للإشراف على ميزانية التسويق والخدمات اللوجستية.

طوال السبعينيات في القرن العشرين عملت أن سي أ –رويبة في تصنيع المنتجات الغذائية والزراعية. وفي ذلك الوقت وتحت سياسات الجزائر التي اتسمت بالقيادة الاشتراكية، تدخلت الحكومة في قرارات الشركة الاستثمارية، وكان أسلوب الإدارة بعيدًا

عن الشفافية. وبحلول الثمانينيات تراخت القيود الاقتصادية إلى حد ما وحصلت الشركة على موافقة للتوسع، غير أن الدولة واصلت قيودها على طاقة تشغيل معدات الشركة.

وفي التسعينيات بدأ عهد جديد من التحرر السياسي والاقتصادي. وجاءت هذه التغيرات السياسية والاقتصادية في وقت مهم، حيث واجه الجيل الثاني من العائلة التحدي الرئيسي الذي يواجه العديد من الشركات العائلية: إذا لم تتوسع الشركة، سيتفوق حجم العائلة عن الشركة. وأدرك الرئيس التنفيذي أنه ستكون هناك حاجة إلى تمويل النمو المناسب. غير أنه كان من المستحيل أن يسعى للحصول على تمويل مصرفي لأن معدل الدين بالشركة كان مرتفعًا للغاية. ولذلك اتخذ قرارًا شجاعًا بأن يدخل شركة خاصة من خارج العائلة. وعلى الرغم من التردد الشديد، اقتنع أفراد العائلة في النهاية بأن هذه الخطوة هي الاختيار الوحيد المجدي اقتصاديًا للنمو.

قدرة الشفافية على جذب الاستثمارات:[1]

لاحظ السيد سليم عثماني عند توليه منصب الرئيس التنفيذي **NCA** رويبة عام 1999 أنه نتيجة لانعدام وجود قواعد إرشادية واضحة تعود إلى تاريخ تأسيس الشركة، فإن الممارسات المحاسبية بها لا تتفق مع الممارسات الأفضل دوليًا. لقد كانت بيئة السياسات الحكومية والضرائب الباهظة سببا في تثبيط همم ليس فقطNCA رويبة بل الكثير من شركات القطاع الخاص في الجزائر للإفصاح التام عن معلوماتها المالية .غير أن عثماني الذي تلقى تعليمه في تونس وعمل في كندا لمدة أربع سنوات، كان متحمسًا لأن يدفع الشركة للتنافس على المستوى الدولي .وأدرك أنه لتحقيق أهداف العمل، يجب أن يضع في المقدمة قضايا مثل تأكيد الجودة، وتسوية العمليات مع ذوي العلاقة، والشفافية مع المساهمين.

[1] تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2011، ص24 عبر الرابط: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/da939c23-2ec6-4475-964e-41a40536c02a/CG_MENA_Guidebook_AR.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jIZiOky

كان النشاط الرئيسي للشركة هو مصنع لتصنيع الأغذية، غير أنه في نفس الوقت تقريبًا الذي أصبح فيه عثماني سليم رئيسيًا تنفيذيًا، حصلت الشركة على ترخيص لتصنيع وبيع منتجات المرطبات .وكانت فرصة مثالية لتقديم أسلوب تشغيل جديد .وقد حافظت العائلة على الشركة الرئيسية، غير أنها أبلغت بأن الفرع الجديد سينفذ أسلوب إدارة يقوم على أساس الشفافية التامة ما بين العائلة والعاملين وصناديق الاستثمار والبنوك وأصحاب المصالح.

وقد جاء الحصول على امتياز وكالة المرطبات في لحظة سانحة، فقد كانت هناك تغيرات عديدة في السوق، ونتيجة لسلطة الدولة، فقد كانت الشركة تعمل بأسلوب يقوده العرض بدون استجابة للسوق .وفي نفس الوقت، كان حجم العائلة أخذ في الكبر، وكان على الشركة أن تجد طريقًا للتوسع المربح.

وقد درس عثماني شبكات التوزيع وأعاد تنشيطها، كما نظم خط الإنتاج، وأدخل برامج تدريب للعاملين. وكانت تلك الخطوات لازمة للحصول على رأس مال لتمويل توسع الشركة. وفي العام الأول، كان نظام العمليات الجديد صعب التنفيذ، غير أن الشركة لاقت زيادة في المبيعات قدرها 50 %

نتيجة لتحسن الأداء. وطوال تلك العملية، وضع عثماني إطارًا منظمًا للتواصل المفتوح والدائم مع المساهمين. وتدخل المساهمون جميعًا بصورة مباشرة في القرارات الرئيسية، أو أبلغوا بها على الأقل. وبدون هذا التواصل المنظم ربما لم يكن باستطاعته الحصول على تأييد كافة المساهمين في الموافقة على رؤية الشركة الجديدة، مما أدى في النهاية إلى نجاح الشركة الحالي.

أهمية التقرير السنوي في التواصل مع المساهمين[1]

منذ عام2003 ، بدأت شركة أن سي أ– رويبة في نشر تقرير سنوي مما يسمح بالتواصل الواضح والفعال ما بين المساهمين، والعاملين، والمستثمرين، والعائلة .ولم يعد المساهمون الذين من العائلة في الغالب بحاجة للاستفسار عن الأرباح والخسائر أو ما تقوم الشركة به؛ فقد نشر كل شيء في التقرير السنوي. ولتشجيع تحمل المسئولية، تحمل رئيس كل إدارة المسئولية عن إدارته أو إدارتها في التقرير السنوي. وقد تضمن أقسامًا عن التسويق والتمويل والبيئة، وكتب الرئيس التنفيذي ملخصًا تنفيذيًا لكافة الأقسام.

وفي بداية كل عام قام الرئيس التنفيذي بإعداد رؤيته للعام التالي .وكان الخطاب الموجه إلى المدراء والمساهمين عبارة عن نظرة شاملة لكيفية رؤيته لأسلوب التشغيل في الشركة في العام القادم على المستويات الاستراتيجية والتنظيمية والتشغيلية، وكذلك بالنسبة للمبيعات والأسهم والاتجاه الاستراتيجي .كما تضمنت الوثيقة التقييم لتوقعات العام السابق في مقابل النتائج الواقعية.

ويعتبر الأداء المالي والعمليات الراسخة من العوامل الرئيسية لجذب الاستثمار، غير أنه يلزم التواصل

بشأن المعلومات الخاصة بالشركة بأسلوب واضح وشفاف يساعد الناس على تقدير وتقييم ما لدى الشركة. وفي ذلك الوقت، فأن **سي أ –رويبة** كانت من بين الشركات المحلية القليلة في الجزائر التي تصدر تقريرًا سنويًا، تضمن خطة الشركة التوسعية ورؤيتها وأرقام أرباحها وخسائرها، وكذلك مؤشرات الأداء الرئيسية. واستطاعت الشركة بصورة فريدة في هذه السوق وبخطى سابقة لمنافسيها في مجال الشفافية أن تحظى بثقة المستثمرين وتجتذب استثمارات جديدة من خلال صندوق الاستثمار الخاص الإقليمي المعروف باسم «إفريقيا إنفست .»

[1] نفس المرجع، ص 25

الدروس الرئيسية

✓ تلعب الشفافية دورًا كبيرًا في جذب رأس المال.

✓ التواصل المنظم مع أفراد العائلة من العوامل الرئيسية في نجاح الشركات العائلية.

في المحتملة الأجيال صراعات حل في الشركات حوكمة ممارسات أفضل تطبيق يساعد العائلة

دراسة حالة أجريت على بنك أبو ظبي التجاري– الإمارات العربية المتحدة[1]

مقر الشركة: الإمارات العربية

العنوان: المركز الرئيسي، شارع السلام **العنوان** :أبو ظبي، PO Box 939

تاريخ التأسيس: 1985م

تشكل بنك أبو ظبي التجاري عام 1985 بعد اندماج البنك الخليجي التجاري، وبنك الإمارات التجاري، والبنك التجاري الاتحادي .وفي عامي 2003 و2004، خضع بنك أبو ظبي التجاري لعملية إعادة هيكلة ليصبح بنكًا متنوعًا يقوم بجميع الخدمات .ويمارس نشاطه في مجال الخدمات المصرفية للشركات والأفراد وخدمات المصارف التجارية، وكذلك في مجالات مشتقات المالية العامة، وتمويل البنية التحتية، وخدمات البنوك الخاصة وإدارة الثروات.

وفي عام2005 ، شكل بنك أبو ظبي التجاري تحالفًا استراتيجيًّا ومشروعًا مشتركًا مع بنك **ماكواير الأسترالي**، ركز على خدمات البنية التحتية الاستشارية وإدارة الصناديق، ودشن قسمًا للمعاملات المصرفية الإسلامية في شهر سبتمبر/أيلول 2008 بغرض تطوير الخدمات والشراكات المصرفية الإسلامية .وقدمت مجموعة بنك أبو ظبي التجاري بعمالتها البالغة نحو 2,700 موظف الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى خدمات

[1] دراسة أجريت من قبل مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2011، الرابط:
https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/da939c23-2ec6-4475-964e-41a40536c02a/CG_MENA_Guidebook_AR.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jIZiOky

الوساطة وإدارة الأصول، من خلال شبكة من نحو 49 فرعًا في الإمارات العربية المتحدة والهند .ويمتلك أيضًا حصة قدرها 25 % من مجموعة المصارف الماليزية آر إتش بي كابيتال.

-مكانة الحوكمة لدى مسيري البنك

من جملة الدلائل التي تؤكد اهتمام بنك أبو ظبي بمعايير الحوكمة في التسيير تصريحات أمين سر البنك: **سونيا سانتولين:**

أحد الأشياء التي ننفرد بها، مقارنة بغيرنا من المؤسسات، هو وجود لجنة مجلس مكرسة لحوكمة الشركات .حيث نقوم بمراجعة حوكمة الشركات بشكل منتظم عدة مرات على الأقل كل عام . وتشرف لجنة المجلس على تنفيذ خطة العمل الخاصة بنا، وتبقى على إطلاع بالتطورات في السوق، وتراجع باستمرار سياستنا وكذلك تحديث أفضل الممارسات، وتطوير برامج التدريب أو التقييم لتحسن

تأسيس لجنة حوكمة فعالة لضمان الإشراف والرقابة الداخلية القوية

في عام 2005 أحضر المجلس فريق إدارة جديدًا ليقوم بتحديث منتجات البنك وخدماته .وأدرك المجلس أن تنفيذ أفضل ممارسات حوكمة الشركات سيكون مهمًّا للاستقرار على المدى الطويل والسلامة المالية للبنك، كما أدرك أن هيكل حوكمة شركات راسخًا يجب أن يستكمل مع الالتزام بثقافة الشركة التي تقوم على المبادئ الشاملة . وتتكون مبادئ الحوكمة التي تسترشد بها البنوك، والتي تنشر على مواقعها الإلكترونية على أربعة عناصر رئيسية:

- ✓ المسؤولية بتقسيم وتفويض واضح للسلطة.
- ✓ المساءلة في العلاقات ما بين إدارة البنك والمجلس، وفيما بين المجلس والمساهمين، وغيرهم من أصحاب المصالح.
- ✓ الشفافية من خلال الإفصاح الذي يمكن أصحاب المصالح من تقييم أداء ووضع البنك المالي.
- ✓ الإنصاف في معاملة جميع أصحاب المصالح.

ولتحقيق نتائج سريعة، حدد المجلس الحاجة لوجود أبطال لحوكمة الشركات داخل البنك .ووفقًا لذلك، شكلوا لجنة حوكمة مكرسة لتنفيذ وتشجيع إطار الحوكمة في أرجاء البنك، واستخدم الفريق تقييمًا سابقًا لحوكمة الشركات، كان البنك قد أجراه لتحديد الأولويات وتطوير خطة عمل.

وكان من الإنجازات الرئيسية تشكيل لجنة التدقيق والرقابة، الغرض منها الإشراف وضمان نزاهة البيانات المالية للبنك، وكذلك ضمان استقلال أداء المدققين الخارجيين وقسم التدقيق الداخلي، وتطوير ومراقبة الرقابة الداخلية، وضمان الالتزام بالمتطلبات القانونية والتشريعية وكذلك قواعد السلوك الخاصة بالبنك، ومراقبة الالتزام بأخلاقيات البنك وسياسات محاربة الاحتيال.

ولقد أثبتت هذه السياسات والإجراءات فاعليتها في تعزيز بيئة الرقابة في البنك، وتم توزيعها

بشكل موسع في أرجائه، وتساهم في بيئة الرقابة، كما تنشر كافة قواعد اللجان على موقع البنك الإلكتروني .وفي النصف الأول من عام2009 ، وصل إجمالي ودائع عملاء البنك إلى 83 مليار درهم، بارتفاع قدره 6 % من شهر ديسمبر /كانون الأول 2008 وحيث إنه من الصعب أن يُنسب ذلك إلى أي عامل واحد، فلا شك في أن المودعين أظهروا ثقتهم في عمليات البنك والسلامة المالية لأموالهم.

وفي شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2009 حصل البنك على جائزة الامتياز في حوكمة الشركات، والتي منحت بشكل مشترك بين اتحاد المصارف العربية ومعهد حوكمة الشركات الذي يتخذ من دبي مقرًّا له .وفي إطار التزامه بالحوكمة وجهوده المتواصلة للتحسن، وقع البنك مؤخرًا على اتفاق شراكة مع معهد حوكمة الشركات لتشجيع

إصلاحات حوكمة الشركات على المستوى الإقليمي .وفي شهر فبراير/شباط2010 ، قيمت جوائز مجلة **ورلد فاينانس** حوكمة الشركات في بنك أبو ظبي التجاري باعتباره أفضل الشركات في الإمارات العربية المتحدة.

الدروس المستفادة من تطبيق بنك أبو ظبي التجاري للحوكمة

1- تأسيس لجنة مجلس مختصة لحوكمة الشركات يعود بمنافع ملموسة

2- إدخال فريق مؤهل من المهنيين لقيادة وتنفيذ خطط تحسين الحوكمة يعود بالنفع على الشركة

دراسة حالة أجريت على اكسيليراتور تكنولوجي هولدنجز [1]

مقر الشركة: الأردن

العنوان: P.O. Box 5367, Zahran Street (between 5th and 4th Circles)

Amman, JO

AcceleratorTech
Accelerator Technology Holdings

كان تأسيس **اكسيليراتور تكنولوجي هولدنجز** وليد كل من الحاجة والفرصة :حيث توجد شركات قليلة جدًا حقيقية تعمل في مجال رأس المال المُخاطر في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا .وسعى الأعضاء المؤسسون إلى دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المنطقة، لتمول من داخل المنطقة ذاتها .ومن البداية، اختارت الشركة الاستثمارات التي كانت ستجلب التطور التقني، وتعزز من العلاقات الاستراتيجية في المنطقة. امتازت الشركة بعلاقتها الفريدة بمساهميها، فالمجلس يتألف من المؤسسين والمساهمين المنتخبين. وكما هو المتوقع في شركة لرأس المال المُخاطر، بعدد قليل من الموظفين، لعب مجلس الإدارة في الشركة ولجنة الاستثمار بها دورًا مهمًا في مساعدة الإدارة على قيادة استراتيجية الشركة وإنجاز أهداف وغايات محددة .وكان السر في نجاح إيه تي إتش هو توظيف أفراد ذوي معرفة وخبرة واسعة في المنطقة ودوليًا ليقوموا بالسيطرة على تلك المؤسسات.

[1] دراسة أجريت من قبل مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2011، الرابط:
https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/da939c23-2ec6-4475-964e-41a40536c02a/CG_MENA_Guidebook_AR.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jIZiOky

مكانة الحوكمة لدى مسيري الشركة[1]

من جملة الدلائل التي تؤكد اهتمام **اكسيليراتور تكنولوجي هولدنجز** بمعايير الحوكمة في التسيير تصريحات نائب رئيس مجلس الإدارة: إيميلي قبيسي:

"كانت فكرتنا ورؤيتنا طويلة الأمد، غير أنها كانت فكرة ورؤية فطرية، فقد دخلنا إلى سوق لم يؤمن بها الأخرون .ولهذا قمنا بهيكلة أنفسنا واعتمدنا الحوكمة الرشيدة لنعطي مساهمينا الارتياح والثقة في أنه على الرغم من قبولنا لقدر كبير من عدم اليقين في السوق، فإن الشركة يمكنها الحد من تلك المخاطرة بأقصى ما تستطيع، على الأقل من الجانب التشغيلي أو من جانب الحوكمة."

[1] دراسة أجريت من قبل مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2011، الرابط:
https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/da939c23-2ec6-4475-964e-41a40536c02a/CG_MENA_Guidebook_AR.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jIZiOky

حوكمة الشركات كأساس لبناء ثقة المساهمين

تفتقر منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا إلى شركات رأس المال المُخاطر؛ غير أنه حتى في الأماكن التي يوجد بها قدر أكبر من رأس المال المُخاطر، فإنه ما زال نشاطًا محفوفًا بالمخاطر.

والقاعدة التقليدية في الولايات المتحدة التي توجد بها أكثر صناعة متطورة في هذا المجال، هو أن أغلبية الشركات المبتدئة أو التي في مراحلها الأولى سوف تفشل، غير أن عددًا صغيرًا من الشركات سيحقق نجاحًا ساحقًا، سيعوض عن حالات الفشل بأكثر من اللازم .ولذلك فإن السر في نجاح شركة لرأس المال المُخاطر هو اختيارها للشركات التي تدخلها في حوزتها، وهيكل رأس المال المستثمر في الشركات، وتقديم المساعدة الفنية للشركات من أجل زيادة نجاحها (مثال أن تجلس شركات رأس المال المُخاطر في مجلس الشركة التي تضع بها استثمارها.)

ولذلك أدرك المؤسسون أنهم يواجهون تحديات كبيرة للنجاح في مجال رأس المال المُخاطر .وكانت الخطوة الأولى هي جذب رأس المال؛ فحتى الدول التي بها نمو سريع مثل الصين والهند، لم تكن قادرة على تحقيق نفس المستوى من تواجد رأس المال المُخاطر كما في الولايات المتحدة وأوروبا، وتمثل اقتصاديات منطقة الشرق الأوسط طريقًا أكثر صعوبة .وكان من الواضح أنه سيلزم جهدًا كبيرًا لإقناع المستثمرين بجدوى

الاستثمار في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا .ولذلك استعدت إيه تي إتش لوضع عرضٍ قيمٍ يمكن أن يقدم لأي مستثمر سواء محلي أو عالمي، خاصة المستثمر الذي يدرك القدرات الكامنة في صناعتي التقنية والإعلام الوليدتين في المنطقة. وقدمت إيه تي إتش لمساهميها درجة عالية من المشاركة وعززت الإشراف على محفظة الاستثمارات حتى تبني الثقة في قراراتها الاستثمارية .وشكلت شركتين تابعتين، إحداهما لإقامة الاستثمارات، بينما تكون الأخرى بمثابة مدير الاستثمارات .وعلى الرغم من أن الهيكل مختلف عن نموذج صندوق رأس المال المُخاطر في الولايات المتحدة (والذي يؤسس في العادة كشراكة، حيث تعمل شركة رأس المال المُخاطر كشريك عام) ، فقد توافق نموذج الحوكمة الخاص مع احتياجات إيه تي إتش، حيث ضمنت أنها ستكون شركة استثمارية، بينما اشترك المساهمون في الحوكمة من خلال مجلس منتخب قام بالإشراف على لجنة الاستثمار مع مبادئ توجيهية تحدد بوضوح قرارات الاستثمار.

ولعب تأسيس الحوكمة دورًا في جذب الاهتمام بشدة لمجموعة من نحو 35 مستثمرًا من الولايات المتحدة، وأوروبا، وبلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، من بينهم رياديو أعمال ومستثمرو مؤسسات، والذين استثمروا إلى جانب المؤسس المشارك د .فواز زعبي وإدارة إيه تي إتش .وربما يكون الأمر الأكثر دلالة أن العديد من المستثمرين كانوا من رياديي الأعمال الفرديين، كل منهم من ذوي الخبرة في التحديات والنجاحات المتصلة بالريادية، وفهم قيمة هيكل الحوكمة. وباعتبارها شركة صغيرة نسبيًا في قطاع يمتاز بمعايير

عالية عالميًا، كان بإمكان اكسيليراتور تكنولوجي هولدنجز أن تتعلم من خبرات شركات رأس المال المُخاطر في خارج المنطقة، وأن تدخل ممارسات الحوكمة الدولية إليها منذ إنشائها .وبذلك سمحت للمساهمين بأن يركزوا على سياسات الاستثمار التي قدمت لهم، بدلاً من القلق بشأن ما إذا كان أي من المجلس، أو اللجان، أو التدقيق أو أساليب الأجور يقوم بوظائفه كما ينبغي

الاستثمار في الشفافية للاحتفاظ بالمساهمين

من الجوانب المهمة بشكل خاص في هيكل الحوكمة في إيه تي إتش هو وضع آليات للتواصل بشأن استراتيجية الشركة مع المساهمين الذين قد لا يكونون على معرفة بتفاصيل دقيقة في مجال رأس المال المُخاطر .وكان هذا من الأمور المهمة باعتبار دخول الشركة في مجال ناشئ لا يمكن الحصول على المعلومات فيه بسهولة، وقد تواجه الأهداف الاستثمارية الريبة في السوق على المدى القصير، وقد لا تكون العوائد مضمونة على المدى القصير أيضاً .ولذلك أخذ التواصل بشأن رؤية إيه تي إتش للمدى الطويل والتقدم نحو تلك الرؤية أهمية زائدة في الحفاظ على رضاء المستثمرين.

وبالإضافة إلى اجتماعات المساهمين السنوية والتقارير السنوية، شاركت الشركة بالمعلومات، وشاركت المساهمين عن طريق تقارير المساهمين الفصلية .وتفتخر إيه تي

إتش بشفافيتها وتبنيها علاقات جيدة مع مساهميها، وعندما يطلبون معلومات إضافية، تقوم الشركة بتلبية هذه الطلبات بأقصى ما في وسعها.

وحيث إن الشركة مسجلة ككيان في الخارج، تلتزم إيه تي إتش بالتوافق مع قوانين وقواعد الحوكمة المطبقة في دوائر الاختصاص الخارجية .وبالإضافة إلى ذلك، ووفقًا لنظامها الأساسي، يقوم المساهمون بتعيين مجلس الإدارة، الموافقة على بياناته المالية المدققة، وتعيين المدققين به .وتمكن هذه الأحكام المتعلقة بالحوكمة المساهمين من الشعور بالحماية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- ✓ سعيدة جوي، **الحوكمة المائية كآلية لترشيد تسيير المياه في الجزائر**، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 2، الجزائر،2019، ص ص 428-427
- ✓ بن حسين سليمة، **الحوكمة.... دراسة في المفهوم مجلة العلوم القانونية** الجزائر، العدد 10، جانفي2015، ص ص 184-185
- ✓ المعجم الوسيط، **معجم اللغة العربية**، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ط1، 2004، ص190
- ✓ نشرة الكترونية ربع سنوية تصدر عن وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي: الإمارات العربية المتحدة، تم التصفح يوم 2022/10/22 الساعة 11:00 عبر الرابط

https://www.mfnca.gov.ae/ar/media/altamkin-newsletter-content/good-governance-and-political-/participation

- ✓ محمد سليمان حسن الرفاعي، **الحكم الراشد في الأردن**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 3، لأردن، 2009، ص 43.

- ✓ القانون رقم 06/06 المؤرخ في 20 فبراير 2006، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية، العدد 15، الصادر في 12 مارس 2006، جزء المبادئ العامة.
- ✓ الأمم المتحدة، المجلس الاقتصادي والاجتماعي، تقرير لجنة خبراء الإدارة العامة، الدورة السادسة، نيويورك،2007، ص3.
- ✓ مرتضى شنشول ساهي، **الفلسفة السياسية للحاكمية في الفكر السياسي الإسلامي المعاصر**، مجلة قضايا سياسية، جامعة النهرين، العدد 20، سنة2020، ص66
- ✓ مايح شبيب الشمري، **حسن علي الشامي، الحوكمة والنمو الاقتصادي**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان،2019 ص ص 24-26
- ✓ مدحت محمد أبو النصر، **الحوكمة الرشيدة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2005، ص66
- ✓ مصطفى زغيشي، **دور الحكم الراشد في تجسيد العدالة الانتقائية**، دكتوراه، قسم الحقوق، جامعة باتنة، الجزائر،2020/2019، ص ص 75 -76
- ✓ محمد ياسر غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص ص

- ✓ الجوهري محمد حسن، **الفساد الاداري وأثره على التنمية الاقتصادية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر،2017، ص 67
- ✓ سويلم محمد علي، **السياسة الجنائية في مكافحة الفساد**، الدار المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018، ص30
- ✓ دغمش محمد سامر، **استراتيجيات مواجهة الفساد المالي والاداري والمواجهة الجنائية والآثار المترتبة على الفساد المالي**، منشورات مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2017، ص26
- ✓ بلال البرغوثي، عزمي الشعيبي وآخرون، **النزاهة والشفافية والنزاهة والمساءلة في مواجهة الفساد**، كولاج للإنتاج الفني، ط4، القدس، 2016، ص18
- ✓ قايدي سامية، **جريمة الرشوة في الوظيفة العامة ومكافحتها في القانون الجزائري**، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد 3 ، جوان 2015، ص65.
- ✓ قانون العقوبات، الجزائر،2015، ص27. للمزيد أنظر https://www.joradp.dz/trv/apenal.pdf
- ✓ حاحة عبد الغني، **الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر**، دكتوراه علوم، قسم الحقوق، جامعة بسكرة، الجزائر،2013/2012، ص79

- ✓ لعماري وليد، **أسباب ومظاهر الفساد في الدول المغاربية وآثارها السلبية عليها**، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة 1، الجزائر المجلد 07، العدد 2 ،2020، ص 187.
- ✓ محمد حسين سعيد، **وسائل القانون الدولي لمكافحة الفساد**، مذكرة ماجستير، قسم الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019، ص
- ✓ ابن منظور، **لسان العرب**، (86/10)
- ✓ محمد بن بعقوب الفيروز، **القاموس المحيط**، مؤسسة الرسالة، 2005، ص881
- ✓ مصطفى حسيبة، **المعجم الفلسفي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص41
- ✓ بن رمضان سامية، **قراءة سوسيولوجية في مصادر أخلاقيات العمل الوظيفي في المنظمات**، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر،2019، ص 199
- ✓ أسامة محمد خليل الزيناتي، **دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية**، رسالة ماجستير أكاديمية

الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، فلسطين،

2014، ص24