



جامعة الشهيد حمّة لخضر الوادي  
معهد العلوم الإسلامية  
قسم الشريعة



محاضرات في مقياس:

# الحوكمة وأخلاقيات المهنة

إعداد الأستاذ: حاقّة

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص  
فقه وأصوله - شريعة وقانون

السنة الجامعية: 2021-2022

## محتوى المقياس:

- المحور الأول : مدخل إلى الحوكمة .
- المحور الثاني : ظاهرة الفساد .
- المحور الثالث : أخلاقيات المهنة .

## مدخل مفاهيمي للحوكمة أو الحكم الرشيد.

تعود عبارة " الحوكمة " إلى أفكار المدرسة الغربية من خلال عبارة (Governance) كوفرنونس، التي يمكن إرجاعها إلى العصر الاغريقي، وهي في الواقع العملي كلمة مستخرجة من اسم الألة التي توضع خلف السفينة ( مثل الدفة أو المروحة ) وتسمى (Gouvernail) كوفرناي، ويتمثل دورها في تحديد مسار السفينة وضبط اتجاهاتها، فهي تلعب دور الدفة التي تتحكم وتوجه وتحدد وجهة السفينة حتى لا تخطأ مسارها ، ومن هنا يعرف الإغريق الحوكمة أو الحكم الرشيد (Governance) بأنه مصطلح اغريقي الأصل يرجع إلى الفعل اليوناني (kubernao أو kubernaen) كوبرناين ، بمعنى التوجيه والقيادة بعقلانية ورشادة.

أما "كوفي عنان" الأمين العام الأسبق لهيئة الأمم المتحدة فيعرف الحكم الرشيد بأنه عبارة عن: "قناعة ومشاركة المحكومين في جميع شؤون الحكم، عبر تهيئة أجواء الاندماج الكامل والمستمر والمستدام لكل المواطنين ليحددوا بأنفسهم مستقبلهم ومستقبل أوطانهم.

وبالتالي فإن تعريف الحوكمة هو نفسه تعريف الحكم الرشيد باعتبار أن المصطلح بالإنجليزية أو الفرنسية، هو نابع من نفس المصدر اللغوي (Governance أو Gouvernance ) ، ولهذا فعند تفحص التعريفات الواردة في الموسوعات الالكترونية وغيرها نجد بأنه لا يوجد أي اختلاف بينها، بل نرى أنها مكملان لبعضها البعض، وللتوضيح سوف نقدم هذا المثال:

ورد كتعريف للحوكمة أنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة، كما أنها تعني تطبيق النظام أي ضرورة وجود نظم تعمل على التحكم في العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما أنها من جهة أخرى عملية تشمل مقومات تقوية المؤسسة او المنشأة، وهنا التساؤل الذي نقدمه هل هذه القوانين والنظم والقرارات التي أوردتها التعريف السابق غير موجودة في مصطلح الحكم الرشيد؟ الجواب قطعاً لا، لأن كل ما تم ذكره سابقاً متضمن وموجود في تعريف الحكم الرشيد كما سنرى فيما يلي.

يعرف الحكم الرشيد (الراشد، الصالح، الجيد... الخ) هو مصطلح يستخدم كثيرا في أدبيات التنمية الوصف كيفية تصرف المؤسسات العامة والشؤون العامة في إدارة مواردها العامة من أجل ضمان وإعمال حقوق الإنسان، فالحكم الرشيد (Good Governance): هو عملية تفعيل وتشجيع وتطوير كفاءات ومهارات المواطنين في جميع ميادين الحياة.

كذلك هنا نتساءل مرة ثانية: هل هذا التعريف لا ينطبق أو لا يمكن إسقاطه على تعريف الحوكمة ، وبالتالي فهي جميعها مصطلحات تعتبر أجزاء لا تتجزأ من مصطلح الحكم الرشيد الذي يعتبر مصطلحا عاما وشاملا يتضمن الجميع، والتي هدفها وغايتها هي تحقيق التنمية الشاملة المستدامة.

أما الاستاذ سعد محمد اليساري فيرى بأن الحوكمة هي لفظ مستحدث في اللغة العربية، والذي تم إقراره في ترجمات مجمع اللغة العربية في القاهرة عام 2002م مشتقة من الكلمة الإنجليزية (Governance) والتي من مدلولاتها (حكّم). ولقد حدث هذا التطور بعد أن انتقلت هذه المفردة في اللغة الإنجليزية من السياسة إلى الاقتصاد لتدل على المعنى الاصطلاحي، وارتبطت مع طبيعة عمل ووظائف الشركات (Companies) لتصبح وكأنها لفظ واحد يتشكل من جزأين (Corporate Governance) أي: "حوكمة الشركات"، ثم شرع المدراء في تطبيق هذا المفهوم عليها، كما أن هناك من العلماء والباحثين من يصطلح على تسمية الحوكمة بمسمى (الإدارة الرشيدة)، لكن المصطلحين في الحقيقة يميلان نفس الدلالة، غير أن مصطلح الادارة الرشيدة هو المصطلح العلمي الاقرب لتفسير الحوكمة .

وفي هذا المقام إذا تحدثنا عن الادارة الرشيدة لابد وأن نتحدث عن مسألة العقلانية في تسيير الشركات والمؤسسات واختيار التوقيت المناسب لاتخاذ القرارات الحاسمة، وعلى سبيل المثال لا الحصر بعد المنافسة الشديدة التي ظهرت في الأسواق العالمية بين الشركات، أدت هذه المنافسة الى انهيار البعض أمام قوة البعض الاخر، فكان لزاما على الشركات التي كانت على مشارف الانهيار أن تركز إلى عملية الاندماج والتكامل، من خلال اندماج العديد من الشركات والمؤسسات مع بعضها البعض وذلك بهدف تطوير نوعية الانتاج وتحسين الخدمات ورفع الكفاءة والاستراتيجية.. الخ، طبعاً كل هاته الاجراءات ساهمت إلى حد كبير في عدم غلق الكثير من المصانع والشركات هذا من جهة، ومن جهة أخرى توصلت الدول عبر هذه الآلية إلى الحفاظ على العملة، وعدم توسيع سوق البطالة في تلك الدول، ولعل أحسن مثال يمكن أن نسوقه هنا هو عمليات الاتحاد والتكامل الذي حدث بين مصنعي رينو (RENAULT) وداسيا (DACIA)، وأيضا ما حدث من اندماج بين شركتي بيجو (PEUGEOT) وسيترون (CITRON) .

وفي هذا الصدد يقول الأستاذ أرمون فاينجونوم (Armand Feingbaum) وبلهجة عنيفة وقوية وصادقة موجهة إلى كل المؤسسات: " إن المؤسسات الجيدة سوف تندثر، أما المؤسسات الجيدة جدا فإنها ستلاقي صعوبات، التي ستبقى هي المؤسسات الممتازة فقط ."

طبعاً هذا هو الأمر الذي دفع بالعديد من المؤسسات عبر العالم كما أسلفنا الى تنفيذ عمليات التكامل وإعادة بناء هيكلتها من جديد وبشكل مختلف عن المرحلة السابقة، إذ كما كانت عملية اندماج دول الاتحاد الاوربي كعامل قوة لأوربا قاطبة، فإن تلك التجربة كانت كذلك ناجحة حتى بالنسبة للشركات والمؤسسات خاصة التي تعمل في نفس المجال، مما أدى في نهاية المطاف وكمحصلة لهذا الاندماج الى تطوير مخابر البحث الخاصة بتلك المؤسسات، وكذلك الحفاظ على تعداد العمالة، بل وقد تزايدت عدد مناصب الشغل فيها سواء المباشرة أو غير المباشرة منها.

أيضاً ظاهرة الانفجار المعلوماتي قد فرضت على العديد من المنظمات والشركات حتمية التكيف مع تلك الموجة من التقدم، وفي هذا الصدد كذلك أكد الأستاذ "جامس هارينغتون" (James Harrington) بأنه : " إذا كنت تعتبر أن التعقيدات الحالية صعبة فإنك لم ترى بعد أي شيء، فتفسير التعقيدات لم يزل إلّا في بدايته، هذا يحتم على التنظيمات أن تعيد النظر العميق في أنماط تسييرها من أجل التمكن من البقاء في مثل هذه الظروف.

أيضاً هناك فهم خاطئ لدى الناس، لاسيما حينما نجد الكثير منهم يعتقدون بأن المسؤولية هي مجرد لباس لائق، وحضور مبكر للعمل، وتحكم في العمال، لكن الحقيقة أكبر من ذلك فهي تعني مدى قدرة المسؤول على صياغة رؤية مستنيرة وطموحة نحو تحقيق الأهداف والأمال الجماهيرية بأبسط التكاليف وفي أقل وقت وبأبسط جهد، وهذا الأمر لا أعتقد كما لا يعتقد الكثير معي بأنه متاح لكل المسؤولين، ولهذا يشدد فريق من العلماء على ضرورة تسليح من يتولى المسؤولية بالعلم والخبرة والرؤية الثابتة.

أما كلمة الحاكم بالفرنسية (Gouvernant) فهو الشخص الذي يحكم أو يمارس الحكم في أي مكان كان، في حين تدل كلمة أو مصطلح (gouverneur) على الوظيفة العليا للحكم؛ كحكم إقليم أو مقاطعة، وقد تم التعبير عنها حرفياً في قاموس لاروس LAROUSSE الفرنسي بما يلي:

**gouverneur : haut fonctionnaire charge de gouverner un territoire, une province..**

وعلى هذا الأساس فعند التدقيق سنجد بأن هذا المصطلح يتضمن المعنى أو الصفة الاقتصادية أكثر منها الصفة السياسية، لأنه مصطلح ينجح للتسيير أكثر منه لشؤون الحكم والنظام السياسي. كما أننا حينما نرجع الى البدايات الأولى

التي أدت إلى إعادة بعث هذا المصطلح من سباته الطويل، نجد بأنها عبارة عن وصفة اقتصادية تقنية قدمها البنك الدولي لبناء الحكم الراشد في إفريقيا، وقد كان ذلك سنة 1989، حينها قامت هذه المؤسسة المالية الدولية بتشخيص الأزمة التي كانت ومازالت تعاني منها الدول الإفريقية بأنها أزمة تسيير لا أزمة حكم أو خلل في أحد مفاصل النظام السياسي، وذلك لوجود مبررات واقعية وعلمية واضحة في دول شرق آسيا تؤكد صحة هذا الطرح، حتى وإن كان البنك الدولي لا يقصد بطروحاته هذه نعت النموذج الآسيوي.

كما أن الكثير من الباحثين والدارسين ممن تطرقوا المواضيع الحكم الراشد والحوكمة وحوكمة الشركات قد عرفوا الحكم الراشد بنفس المترادفات التي عرفوا بها الحوكمة ، طبعاً مع بعض الاختلاف في التفاصيل الصغيرة التي تم إضافتها للحوكمة كمسألة الديمقراطية التشاركية في البلديات والولايات، والحوكمة المفتوحة وغيرها من عمليات تقريب الوحدات من المواطن، والية جعل المواطن أساس العمل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي وغيره، كل ذلك من منطلق واحد أكيد أن هذا المواطن هو الذي يدفع الضريبة، وبالتالي من المفترض أن يكون هو الشريك الأول الذي يجوز على أعلى الأسهم في الشركة، وربما هذا ما ذكرنا بما قاله الرئيس الأمريكي أبراهام لينكولن في مقولته الشهيرة، التي يتباهى كل رؤسائهم إلى اليوم؛ بأن حكومة الشعب من أجل الشعب وبالشعب حكومة خالدة لا تزول أبدا .

إن المفاهيم في العلوم الاجتماعية والإنسانية تطرح عدة إشكالات خاصة المفاهيم التي يتم ترجمتها من اللغات الأجنبية إلى العربية، ويكمن ذلك في عدم وجود ترجمة واحدة متفق عليها. ومن بين هذه المفاهيم مفهوم الحكم الراشد حيث يمكن إحصاء العديد من الترجمات لهذا المصطلح مثل الحاكمة أسلوب الحكم، الحكمانية، الحوكمة، الحكم الصالح، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، أما الأمم المتحدة فتبنت مصطلح الحاكمة غير أن هذا المصطلح لا يعكس مدلول المفهوم فهو يعكس دلالات ذات صبغة دينية تتمثل في نظريات الحاكمة الالهية.

## المحور الأول: الحوكمة أو الحكم الرشيد.

**تمهيد:** أدت الأحداث التي وقعت خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي إلى إعطاء الأولوية إلى الموضوعات المتعلقة بالحوكمة ، هذه الأحداث تعلقت أساساً بالفضائح الماليّة التي أصابت عدداً من المؤسسات العالمية، وخاصةً المؤسسات الأمريكية، وما تبعها من أحداث متلاحقة في الأسواق المالية من فساد إداري ومحاسبي فضلاً عن ضعف في الرقابة مسّ الأنشطة المختلفة في المؤسسات المالية وغير المالية، وغير ذلك من الأسباب التي أدت بدورها إلى بروز عدّة تساؤلات حول ضرورة وضع مجموعة من الضوابط الأخلاقية والمبادئ المهنيّة ومرتكزات كفيلة بحماية حقوق أصحاب المصالح، كل ذلك أسهم في تحديد نطاق مفهوم الحوكمة وإرساء مبادئها.

### أولاً: النشأة والتطور التاريخي للحوكمة

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرقي آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا، في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة من أزمة مالية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا. كانت أولى هذه الأزمات تلك التي عصفت بدول جنوب شرقي آسيا ومنها ماليزيا، وكوريا، واليابان عام 1997 .

فقد نجم عن هذه الأزمة تعرض العديد من المؤسسات العملاقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها، مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في المؤسسة، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يُعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من الأستدانة، فالتجّمت إلى أسواق المال.

وساعد على ذلك ما شهدته العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية.

وعلى غرار فضيحة شركة إنرون الأمريكية التي نُجّمت عن تساهل المدققين الخارجيين مع مجلس الإدارة، وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة، الأمر الذي أدى إلى انهيار شركة إنرون، ووضعت الجهات الرقابية في الولايات المتحدة الأمريكية قواعد ساربنز- أوكسلي (Sarbanes-Oxley) عام 2002، لضبط عمل المؤسسات المساهمة العامة، وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة .

### ثانياً: تعريف الحوكمة

- من حيث المصطلح: "حوكمة المؤسسات" ترجمة لكلمة إنجليزية هي (corporate governance)، فكلمة (corporate) معناها مؤسسة، وكلمة (governance) معناها حاكمة، من الإحكام والحاكمة. وبالرجوع إلى معاجم اللغة العربية والبحث عن لفظ "حكم" نجد أنّ العرب تقول: حكمت وأحكمت وحكّمت، بمعنى: منعت وردّت، ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم، ومن المعاني لكلمة "حَكَمَ": حَكَمَ الشيء وأحكمه: أي منعه من الفساد .

ورغم أن لفظ حوكمة لم يرد في القواميس العربية على هذا الوزن، إلا أن المعنى العام لها من لفظ حكم الذي يعني كما سبق القول المنع من الظلم والفساد وهو المتفق عليه اصطلاحاً لكلمة الحوكمة، التي تهدف إلى منع الظلم والفساد كما سيأتي شرحه لاحقاً، ولقد حاول البعض ترجمة (corporate governance) إلى: الحاكمة ، الحكم الراشد ، الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، التحكّم المؤسسي، الحاكمة المؤسسية، حوكمة المؤسسات ومصطلحات أخرى، إلا أن المصطلح الأكثر شيوعاً وتداولاً من قِبل الكتاب والباحثين هو مصطلح الحوكمة .

- من حيث المفهوم: تُوجد عدّة تعريفات لمفهوم الحوكمة وهي إن اختلفت من حيث الألفاظ إلا أنّ دلالاتها متقاربة، ومن أجل مزيد من التعرّف على الحوكمة تُورد بعض التعاريف الخاصة بها في ما يلي:

1- من أوائل من اهتم بهذا الموضوع هي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ، حيث قدّمت أوّل تعريف للحوكمة عام 1999 بأنّها: " ذلك النظام الذي يُوضّح كيفية إدارة المؤسسات المالية والرقابة عليها". ثم أعادت المنظمة النّظر في مفهوم الحوكمة عام 2007، وخرجت بمفهوم أكثر عمقاً وشموليّة في كثير من الجوانب وأوضحت بأنّ الحوكمة هي: "مجموعة من العلاقات مابين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة" كما أنّها تُبيّن الآلية التي تُوضّح من خلالها أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها، ومن ثمّ فإنّ الحوكمة الجيّدة هي التي تُوفّر لكلّ من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تُصبّ في مصلحة المؤسسة وتسهيل إيجاد عملية مراقبة فاعلة، وبالتالي تُساعد المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة.

2- أما مؤسسة التمويل الدولية (IFC) فتعرف الحوكمة بأنّها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكّم في أعمالها.

3- الحوكمة هي " ذلك النظام الذي يدور حول تحقيق العدالة والشفافيّة ومحاسبة المسؤولين".

4- إنَّ الحوكمة تعني بشكل عام، القوانين والقواعد والمعايير التي تُحدّد العلاقة بين إدارة المؤسسة من جهة، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالمؤسسة من جهة أخرى.

5- هي فن ممارسة الرشادة والعقلانيّة، وتعظيم الثقة، وتوظيف الموارد وزيادة تنمية القيمة المضافة، وفي الوقت ذاته تحقيق حكمة السلوك والتصرّفات الإداريّة ومحاربة الفساد الإداري .

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

من الاستعراض العام لهذه التعاريف يتّضح أنّ مفهوم الحوكمة مُتعدّد، يدور حول وضع الضوابط التي تضمن حسن إدارة المؤسسات بما يحافظ على مصالح الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، ويحدُّ من التصرّفات غير السليمة للمديرين التنفيذيين فيها، وتفعيل دور مجالس الإدارة بما بعدما أظهرت الوقائع والأحداث حالات عديدة من التلاعب في أموال العديد من المؤسسات بواسطة الإدارة أدّت إلى إفلاسها.

وهذا المعنى للحوكمة يتفق مع ما جاءت به الشريعة الإسلامية من الأصل، وليس كحالة طارئة كما في الحوكمة، فالمال وملكيته يُعتبر أحد المقوّمات الخمس التي يُعتبر حفظها وحمايتها بتحقيق النفع منها ومنع الفساد عنها، أحد المقاصد الأساسية للشريعة الإسلاميّة، ومن هنا وفي مجال المؤسسات وما يتعلّق بها، جاءت الأحكام الشرعيّة للمؤسسات بجميع أنواعها.

### ثالثاً: أسباب ظهور الحوكمة

إذا كانت المؤسسات موجودة منذ زمن طويل، فإنّه طرأت عليها عوامل جديدة أفرزتها العولمة جعلت الحوكمة تأخذ مكان الصدارة في الاهتمام العالمي، ومن أهمّ هذه العوامل ما يلي:

1- انفصال الملكية عن الإدارة : وهي تمثل الحاجة الأساسية التي نبعت منها الحوكمة حيث أدى تعاظم عدد المساهمين الى انفصال الملكية عن الإدارة، وتعارض المصالح بين المسيرين والملاك الامر الذي دعي الحاجة للحوكمة من اجل احكام الرقابة على سلوك الإدارة.

2- العولمة ، وما يرتبط بها من تحويلات مالية ومصرفية وتدفقات رؤوس أموال واستثمارات في مواقع جغرافية مختلفة، وعبر بنوك وبورصات هذه الدول بأسرع وقت ممكن، حيث كان المستثمرون في السابق يشترون أسهم المؤسسات المحلية، وبالتالي كان من السهل عليهم متابعة أعمال المؤسسات التي يساهمون فيها، أمّا في ظلّ العولمة وما أتاحتها من إمكانية

لأيّ مستثمر أن يشترى أسهماً لأي مؤسسة في أيّ مكان في العالم، فإنّه يصعب عليه متابعة أعمال هذه المؤسسات بطريقة مباشرة، وبالتالي جاءت الحوكمة لتوفير الحماية للمساهمين خاصةً الأقلية منهم والأجانب.

3- **التوجه نحو التخصصية** : حيث يستلزم ضرورة وجود معايير تضمن سلامة أوضاع المؤسسات وتعد الحوكمة خير معين في هذا المجال .

4- سيطرة المديرين التنفيذيين على مقدرات المؤسسة واستغلالها لصالحهم بالدرجة الأولى، وذلك إمّا لضعف مجالس الإدارة أو بالتواطؤ مع المديرين التنفيذيين، خاصةً مجلس الإدارة الذي يكون أعضاؤه من كبار المساهمين، وبالتالي تحقّق هنا ما تنبأ به آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" عام 1776 حيث قال: "إن مديري المؤسسات المساهمة لا يمكن أن يُتوقّع منهم مراقبتها بنفس الحماس الذي يراقب فيه الشركاء في شركة خاصةً مصالحهم عادةً، ذلك لأن هؤلاء المديرين يقومون بإدارة أموال الغير وليس أموالهم الشخصية الخاصة، ومن الطبيعي أن يستتبع هذا شيوع الإهمال والتفريط بشكل أو بآخر في إدارة شؤون هذه المؤسسات".

5- الصورية في مراجعة الحسابات والفساد المحاسبي بتواطؤ مكاتب المحاسبة مع الإدارة التنفيذية لإخفاء انحرافاتها بالتلاعب في الحسابات.

6- شراسة المنافسة بين المؤسسات والتي تقوم على الإستراتيجية العسكرية التي تُعنى بإلحاق الهزيمة بالعدو، والعدو هنا هو المؤسسات المنافسة، وإلحاق الهزيمة بها هو العمل بكل السبل لإقصائها من سوق السلعة أو النشاط، وكل ذلك جعل السوق ساحة حرب لا ساحة تنافس شريف، ممّا عمّق تعارض المصالح حتى بين المساهمين والإدارة التنفيذية وسائر أصحاب المصالح الآخرين، ومن هنا كانت الحاجة ماسّة لوجود ضوابط لتنظيم العلاقات بين هذه الأطراف وهو ما تعمل الحوكمة على إيجاده.

7- التركيز على مبادئ الحكم الصالح والإدارة الرشيدة (الحوكمة) في تطوير المؤسسات والهيئات سواء كانت حكومية أم خاصة .

8- الفساد الذي انتشر في المجال الاقتصادي والمالي وأدّى إلى سلسلة من الانهيارات وحالات الإفلاس العديدة لكثيرات المؤسسات في العالم من أبرزها ما يلي:

أ- انهيار وإفلاس بنك الاعتماد التجاري الدولي عام 1991 بحجم خسائر بلغت حوالي 60 مليار دولار أمريكي من أموال المودعين من مختلف دول العالم.

ب- انهيار وإفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية عام 1994 بخسارة قُدّرت بمبلغ 179 مليار دولار.

ت- الأزمة التي حدثت في دول جنوب شرق آسيا عام 1997 وأدّت ليس فقط إلى إفلاس بعض المؤسسات، وإمّا إلى انهيار اقتصاديات الدول خاصة تايلاندا.

ث- انهيار وإفلاس مؤسسة إنرون للطاقة التي تعمل في مجال توزيع الغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وغطّت أعمالها نحو 40 دولة ووصل حجم تعاملاتها إلى أكثر من 100 مليار دولار أمريكي، ووصل سعر السهم فيها

إلى حوالي 90 دولاراً للسهم، وفي عام 2001 انهارت المؤسسة، حيث خسر المستثمرون فيها حوالي 60 مليار دولار بعد أن هبط سعر السهم فيها إلى 90 سنتاً.

ج- انهيار وإفلاس مؤسسة وورد كوم الأمريكية للاتصالات ثاني أكبر مؤسسة في هذا المجال، ولها سبعون فرعاً في نحو 65 دولة وكان سعر السهم فيها حوالي 60 دولاراً، وفي منتصف عام 2002 انهارت المؤسسة بخسائر بلغت حوالي 50 مليار دولار وهوى سعر السهم فيها ليصبح أقل من 9 سنتات.

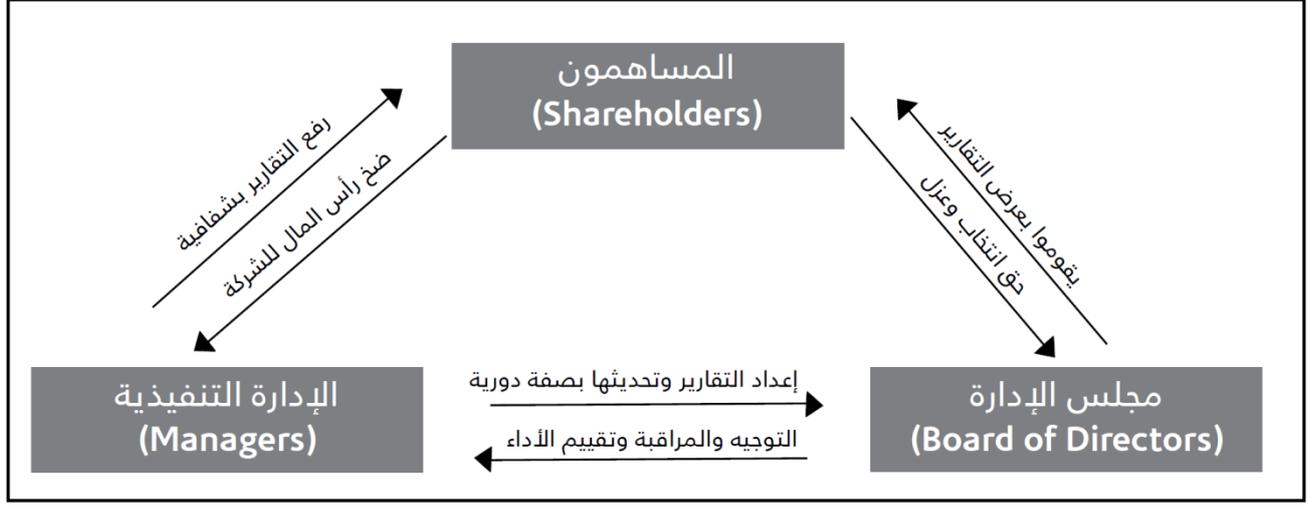
وهكذا توالى سلسلة الانهيارات للعديد من المؤسسات الكبرى في جميع أنحاء العالم، فعلى سبيل المثال فإنه في عام 1997 انهارت وأفلست 82 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية بلغ رأسمالها نحو 17.2 مليار دولار، ثم ارتفع العدد عام 2000 ليصل إلى 176 مؤسسة برأسمال يقدر بنحو 94 مليار دولار.

ولقد أظهرت التحقيقات أنَّ العامل المشترك بين كل هذه الانهيارات هو الفساد بكل صوره:

- **الفساد الإداري:** المنسوب للمديرين التنفيذيين باستغلال أموال المؤسسات لصالحهم.
- **الفساد المالي:** المنسوب للمسؤولين في البورصات بالتعامل في أسهم هذه المؤسسات بالاحتيال والعمليات الصورية.
- **الفساد المحاسبي:** المنسوب لمراقبي الحسابات في مكاتب المراجعة الدولية بالإقرار بصحة الحسابات والقوائم الماليَّة لهذه المؤسسات على خلاف الحقيقة.
- **الفساد السياسي:** والذي ظهر بتقديم إدارة المؤسسات رشاًوى مباشرة أو بصورة غير مباشرة بالإنفاق على الحملات الانتخابية لكبار المسؤولين السياسيين في الدولة لشراء ذمهم مقابل التغاضي عن التصرفات غير الأخلاقية للإدارة في أموال المؤسسة.

وكل ذلك يجمعه فساد الذمم وانعدام الأخلاق، خاصَّة إذا علمنا أنَّ كل ذلك كان يتم بالتواطؤ بين الأشخاص المفروض فيهم أنَّهم أمناء على المؤسسات، وكل ذلك كان العامل المباشر الذي أدَّى إلى الإسراع نحو الحوكمة وجعلها تحتلُّ مكان الصدارة في الاهتمام بواسطة الحكومات في كل دولة وعلى المستوى العالمي بواسطة العديد من المنظمات المالية والاقتصادية.

## الأطراف الرئيسية في الحوكمة

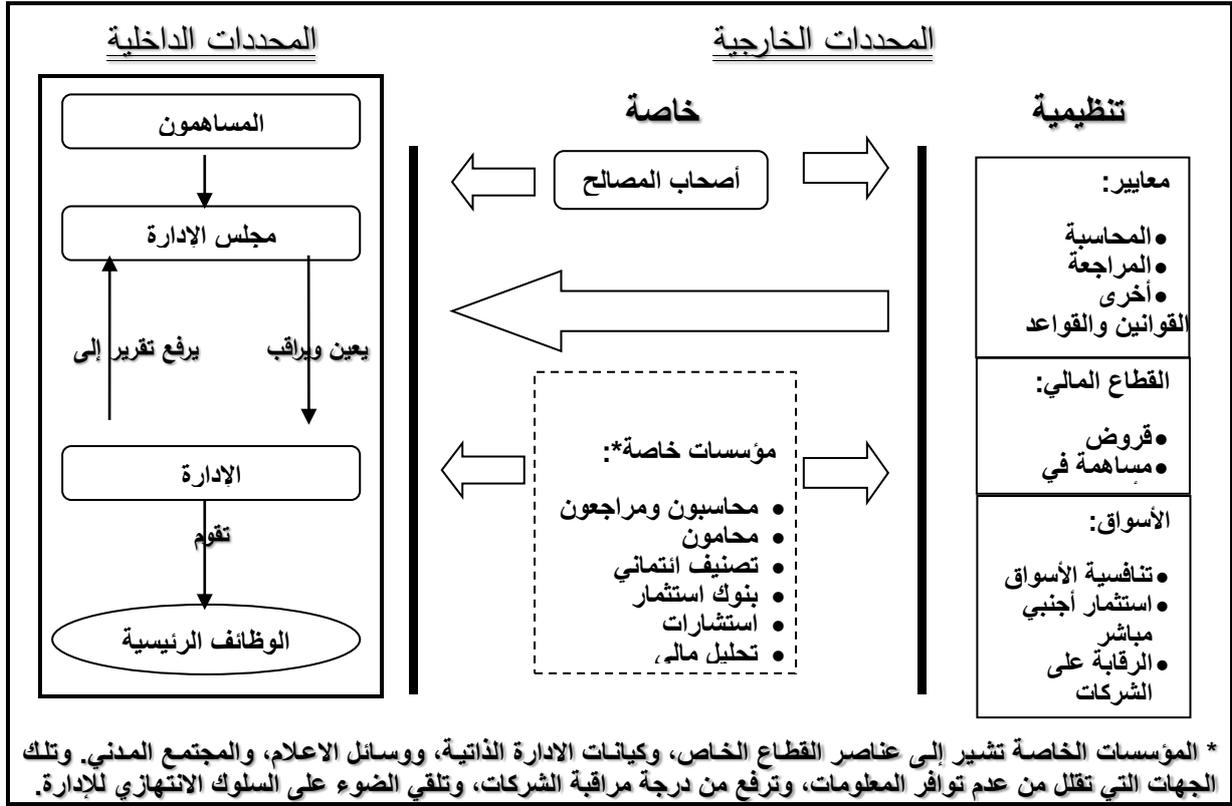


تقوم الحوكمة بتنظيم وتقسيم المسؤوليات والحقوق بين ثلاثة أطراف رئيسية كما هو مبين في الشكل أعلاه :  
( المساهمون ، الإدارة التنفيذية ، مجلس الإدارة).

إن الترابط بين أصحاب العلاقة السالف ذكرهم ترابط وثيق ومهم، فالمساهمون هم المالكون الفعليون للشركة ولهم حقوق وتترتب عليهم واجباتٌ سنذكرها لاحقاً. ويقوم المساهمون بتوكيل مجلس الإدارة لمراقبة أداء الإدارة التنفيذية، الذي يقوم بدوره بتعيين الإدارة التنفيذية أيضاً لإدارة شؤون الشركة بالنيابة عنهم، كما يقوم المساهمون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وذلك من أجل الرقابة على الإدارة التنفيذية، ويوجد أطراف آخرون لهم علاقة بالشركة، وهم بالتالي معنيون بتطبيق الشركة لقواعد الحوكمة ضماناً لحقوقهم من جهة ولتخفيض مستوى عدم التيقن المتعلق باستثماراتهم بالشركة من جهة أخرى. ومن أبرز هذه الأطراف : الحكومة والمجتمع والبنوك والموردون وموظفو الشركة.... الخ.

وفي المحصلة، فإن جميع هذه الأطراف لها مصلحة في نجاح الشركة واستمرارها؛ ولها حقوق يجب على الشركة المحافظة عليها وتوفيرها لهم.

## المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات

ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي :

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

**ب- المحددات الداخلية:** وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

#### رابعاً: مراحل تطبيق الحوكمة :

- يذكر (سليمان و سمبونارس) أن مجتمعات و المنظمات تمر عبر خمس مراحل في تبنيها لحوكمة جيدة :
- 1- زيادة مستوى الوعي .
  - 2- وضع القوانين المحلية .
  - 3- مراقبة التطبيق .
  - 4- التدريب على المسؤوليات الجديدة .
  - 6- إضفاء الطابع المؤسسي على الحوكمة .

#### خامساً: أهداف الحوكمة

يمكن القول بأنَّ الهدف الإستراتيجي للحوكمة هو توفير الثقة بين الإدارة والمساهمين من خلال أدلة وبراهين تُثبت أنَّ إدارة المؤسسات تُجري الأعمال وفقاً للممارسات السليمة وبشكل يُؤدّي إلى تقليل إمكانيات الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حدٍ ممكن، وهذا ما يجعل للحوكمة أهميتها في تحقيق ما يلي :

- 1- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة، والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة .
- 2- تحسين مستوى الأداء للمؤسسة من خلال تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات تحقيق لرقابة فعالة ومستقلة .
- 3- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مسائلة الجهات المعنية .
- 4- زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني، مما يسهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي .
- 5- الحفاظ على سمعة المؤسسات من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية (أخلاقيات المهنة).

وبالجملة فإنَّ الحوكمة تعمل على إيجاد بيئة أعمال صالحة تسودها الثقة والقيم الأخلاقية الفاضلة بما يحفظ الحقوق وبما يعود على المجتمع بالخير والتقدم والحياة الطيبة التي أساسها الإيمان والعمل الصالح، وهذا ما أرشدنا إليه القرآن الكريم في قوله تعالى ﴿ مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنشَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾ (الآية 97 من سورة النحل).

## سادساً: فوائد الحوكمة

- تشجع الحوكمة المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها.
- تساعد الحوكمة المؤسسات على تحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية.
- تقلل الحوكمة كلفة رأس المال على المؤسسات حيث أن البنوك تمنح قروضاً ذات نسب فائدة أقل للمؤسسات التي تطبق أنظمة الحوكمة مقارنة بالمؤسسات غير الملتزمة بالحوكمة.
- تسهل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء المؤسسات عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.
- تساهم الحوكمة في استقطاب الاستثمارات الخارجية إذ أن المستثمرين الأجانب ينجذبون إلى أسهم المؤسسات التي تطبق أنظمة الحوكمة ، باعتبارها استثماراً في شركة ملتزمة وشفافية، ومن ثم فإن عنصر عدم التيقن يكون أقل مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

## سادساً: أبعاد الحوكمة

مفهوم حوكمة يشتمل على مجموعة من الأبعاد تشكل بيئة حوكمة داخل أي قطاع، وتتضمن هذه الأبعاد الآتي:

### **أ- البعد الإشرافي :**

يوضح الدور الإشرافي الذي يقوم به مجلس الإدارة عند مراقبة عمل إدارة المؤسسة والعمل على مراعاة حقوق المساهمين وحفظ حقوق أصحاب المصالح.

### **ب- البعد الرقابي :**

هو الدور الرقابي في المؤسسات وينقسم إلى رقابة داخلية وخارجية، فالرقابة الداخلية تكون على المستوى الداخلي للشركة، ومن آلياتها: الرقابة الداخلية وأنظمة إدارة المخاطر، أما الرقابة الخارجية فتتمثل في المراجع الخارجي ومدى استقلاليتها في عمله، والرقابة بواسطة لجنة المراجعة، والرقابة بواسطة المساهمين.

### **ج- البعد الأخلاقي :**

يشمل أخلاقيات العمل في الشركة، والالتزام بقواعد النزاهة والعدالة، والعمل على نشر ثقافة حوكمة الشركات على مستوى إدارات المؤسسة وبيئة العمل بصفة عامة، ومراقبة سلوك إدارة الشركة ، ومدى تنفيذها قواعد أخلاقيات العمل.

### **د- البعد الهيكلي**

يوضح العلاقات التي تحكم العمل داخل الشركة، ويحدد الصلاحيات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، وبين الأطراف الخارجية ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية أو الرقابية والتنظيمية من جهة أخرى، ويجب أن يكون العمل في المؤسسة بنزاهة وعدالة خاصة من إدارة المؤسسة تجاه المساهمين والعاملين، ويجب الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

## هـ- البعد الاستراتيجي

هو عملية صياغة استراتيجيات أعمال وأنشطة المؤسسة، والعمل على تحقيق رؤيتها المستقبلية، وذلك من خلال المعلومات التي تقدم عن الشركة وطبيعة عملها، ودراسة البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها، و وضع بعض الاعتبارات إلى التغيرات التي تحصل في البيئة وتؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على معالجة هذه التغيرات.

## سابعاً: مبادئ ومجالات (آليات) الحوكمة

من أجل بناء نظام سليم للحوكمة، أو إصلاح نُظم حوكمة قائمة، فإنَّ منظَّمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) قامت بوضع هيكل متكامل لنظام الحوكمة بالمشاركة مع العديد من المنظمات الدولية، مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة الشفافية الدولية المعنية بمكافحة الفساد، قطاع الأعمال والمستثمرين والاتحادات المهنية، إضافة إلى عدد من الدول من غير الأعضاء في المنظمة، وقد أقرَّ مجلس المنظمة على المستوى الوزاري هذا الهيكل في 26-27 ماي 1999 ويلقى نظام الحوكمة هذا قبولا عالمياً سواءً من الحكومات أو قطاع الأعمال والاستثمار أو أسواق المال والباحثين. في عام 2004 تم تعديل هذه المبادئ.

ونوجز في ما يلي أهم ملامح هيكل نظام الحوكمة الذي وضعته المنظمة المذكورة كما يلي:

### أ - المبادئ التي يقوم عليها نظام الحوكمة: و تتمثل في الآتي:

**1- العدالة** بين الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمؤسسة وهم المساهمون ومجلس الإدارة والمديرون التنفيذيون والعاملون في المؤسسة وأصحاب المصالح، مثل زبائن المؤسسة، حملة السندات، الموردون، الدائنون، البنوك والمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة... الخ، بحيث يحصل كل طرف على حقوقه ويؤدي التزاماته .

ومن المنظور الإسلامي فإنَّ العدالة تُعتبر من أهم الأسس التي تقوم عليها العقود الشرعية، تساندها قيمة الوفاء بالعقود، وذلك ما نجده في آيات عديدة في القرآن الكريم منها قول الله عزَّ وجلَّ ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ﴾ [الآية 135 من سورة النساء] وقوله تعالى ﴿وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا﴾ [الآية 152 من سورة الأنعام] وقوله سبحانه وتعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ [الآية 1 من سورة المائدة].

**2- المسؤولية:** بمعنى تحديد المسؤولية المقررة على كل طرف بدقة والعمل على أدائها بكل صدق وأمانة. ومن المنظور الإسلامي، فإنَّ مسؤولية كل طرف في المؤسسات حدَّتها الشريعة بشكل دقيق ويساند أداءها في التطبيق بجانب دور ولي الأمر دافع ديني عقائدي، لأن أيَّ مسؤوليَّة يتحمَّلها المسلم بناءً على تعاقد مع غيره لا يكون مسؤولاً فقط أمام من تعاقد معه، إنما هو مسؤول أولاً أمام الله عز وجل الذي أمر بالوفاء بالعقود ، وجاء في قول النبي صلى الله عليه وسلم ﴿كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته﴾ ، كما أن المسؤولية في الشريعة الإسلامية مسؤولية لا تنتهي بقرار أتخذ في ضوء البيانات والمعلومات الصادقة، بل هي ممتدة إلى نتائج هذا القرار.

**3- المساءلة :** بمعنى ضرورة محاسبة كل مسؤول عن التزاماته وربط مدى الوفاء بها بنظام للجزاء في صورة إثابة المجد ومعاينة المقصّر من خلال نظام داخلي في المؤسسة للحوافز وللعقوبات وتطبيقه على الجميع، وكذا وجود نظام قضائي عادل وحاسم وسريع في الدولة. ومن المنظور الإسلامي فإنّ الشريعة الإسلامية في تنظيمها لعقود المعاملات وضعت أسساً لمحاسبة كل طرف على مدى التزامه بأداء ما عليه من واجبات في العقد، وقررت عقوبات حاسمة لمن يخلّ بها، والأمر لا يقتصر على الجزء الشرعي أو الإداري أو القضائي، وإنما يوجد الجزء القدري من الله عز وجل يطال الإنسان حتماً خاصة في حالات تمكن الإنسان من الإفلات من رقابة البشر والعقوبات الإدارية.

**4- الشفافية:** بمعنى الصدق والأمانة والدقّة والشمول للمعلومات التي تُقدّم عن أعمال المؤسسة للأطراف الذين لا تمكّنهم ظروفهم من الإشراف المباشر على أعمال المؤسسة التي لهم فيها مصالح واحتياجاتهم إليها للتعرف على مدى أمانة وكفاءة الإدارة في إدارة أموالهم والمحافظة على حقوقهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات السليمة في علاقاتهم بالمؤسسة، ومن المعروف أنّ المحاسبة هي المصدر الرئيسي والرسمي لهذه المعلومات، وبالتالي تتطلّب الحوكمة وجود نظام محاسبي سليم والاعتماد في المعالجة المحاسبية على معايير محاسبية معتمدة ومقبولة دولياً وإخضاع حسابات المؤسسة للمراجعة على مستوى المراجعة الداخلية وعلى مستوى المراجعة الخارجية بواسطة مراقب حسابات خارجي مستقل يُعيّنه ويحدّد أتعابه الجمعية العمومية للمساهمين بشكل حقيقي وليس كما يحدث الآن شكلياً حيث الكلمة الأولى في ذلك للإدارة التنفيذية. ولسنا في حاجة إلى التأكيد على موقف الإسلام من قيم الصدق والأمانة والحثّ عليهما بشكل عام، إضافة إلى موقفه من الكذب وشهادة الزور والغش والتدليس مثل قوله- صلى الله عليه وسلم-: ﴿من غش فليس منا﴾ وقوله تعالى: ﴿ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلّوا بها إلى الحكام، لتأكلوا فريقاً من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون﴾ ، فهذه النصوص وغيرها تفرض الشفافية والنزاهة، وتحرم كل أشكال الكسب الحرام ، ولا شك أن الحوكمة تحقق مقصد هذه النصوص وتعتبر إحدى الآليات المطلوبة لتحقيق تلك المقاصد.

**7- الاستقلالية:** وهي عدم التأثير أو الضغط على الإدارة في عملية تنفيذ مهامها ، فتكون قراراتها غير متحيزة ، أي وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة، ومراجعين خارجيين مستقلين عن الشركة، و لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل .

**8- الانضباط:** وهو مراعاة الجانب الأخلاقي والسلوك السليم في الممارسات الإدارية داخل المؤسسة.

**9- المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد، وبالتالي يجب على المؤسسات أن تضع المسؤولية الاجتماعية ضمن سياساتها وأن تراعي الجانب الأخلاقي والاجتماعي، و تدعم المجتمع وتعمل على المحافظة عليه.

ومما سبق نستنتج أن الشريعة الإسلامية تتضمن كل مبادئ الحوكمة التي جاءت بها المنظمات الدولية والمفكرين

الغريبيين .

## ب - مجالات (آليات) الحوكمة:

لقد اشتمل هيكل نظام الحوكمة الذي وضعته منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على مجالات ست (6) للتطبيق، حدّدت في كل مجال الأهداف المطلوبة والآليات اللازمة للوصول إليها، وهذه المجالات هي:

### **المجال الأول : توافر إطار فعّال للحوكمة المؤسسيّة**

لكي يتم ضمان إطار فعال لحوكمة الشركات فإنه من الضروري وضع أساس مؤسّساتي وتنظيمي وقانوني فعال يعتمد عليه كل المشاركين في السوق لإنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وأن يشجع على شفافية وفعالية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات حسب كل اختصاص بين مختلف الجهات مع مراعات الخدمة العامة، وبالتالي له تأثير على الأداء الاقتصادي الكلي ونزاهة السوق وعلى الحوافز التي يخلقه المنافسين فيه .

### **المجال الثاني: حماية حقوق المساهمين**

حيث ينبغي أن يكفل نظام الحوكمة حماية حقوق المساهمين، وأن يُسهّل لهم ممارسة حقوقهم، ويتحقق هذا من خلال:

- تأمين وسائل وأساليب تسجيل الملكية.
- نقل وتحويل ملكية الأسهم.
- حق المساهمين خاصة الأقلية منهم في الحصول على المعلومات المختلفة الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة من خلال الإفصاح الكافي والشفافية.
- الحق في المشاركة والتصويت في الجمعية العمومية، والحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- الحق في الحصول على حصة من أرباح المؤسسة... الخ.
- ممارسة الرقابة على أداء الوحدات الاقتصادية.

### **المجال الثالث: المعاملة المتساوية (العادلة) لجميع المساهمين**

يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات تحقيق المساواة في معاملة كافة المساهمين بما فيهم صغار المساهمين، والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تُتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض في حالة انتهاك حقوقهم. يتحقق هذا المجال من خلال:

- المساواة في توفير المعلومات لمختلف الفئات.
- المساواة في المعاملة للفئات المتكافئة من المساهمين.
- الدفاع عن الحقوق القانونية.

- منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالشفافية.
- الإفصاح عن أية مصالح خاصة لكبار المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين تتصل بعمليات تمس المؤسسة.
- التعويض عن حالات التعدي على حقوق المساهمين.

### المجال الرابع: حقوق أصحاب المصالح

وهم البنوك والعاملون والدائنون والعملاء وحملة السندات،... الخ، حيث يجب أن يكفل نظام الحوكمة حماية حقوقهم القانونية وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ قراراتهم فيما يتعلق بعلاقتهم بالمؤسسة بطريقة سليمة. يتحقق هذا المجال من خلال:

- التعاون بين أصحاب المصالح وإدارة الوحدات الاقتصادية.
- المشاركة في المتابعة والرقابة على أداء الوحدات الاقتصادية.
- ضمان حصول أصحاب المصالح على المعلومات الملائمة والكافية والموثوق فيها.
- المحافظة على حقوقهم.
- حصول أصحاب المصالح على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

### المجال الخامس: الإفصاح والشفافية

يعد هذا المجال من أهم مجالات الحوكمة نظرا لما يقدمه من شفافية وحماية لجميع الأطراف والمتعاملين مع المؤسسات والأسواق المالية، حيث يهتم بضمان توافر الإفصاح المتساوي وفي الوقت المناسب عن جميع المعلومات، ومسؤولية المراجع الداخلي والخارجي عن المعلومات المفصح عنها، وعرضها بطريقة ملائمة يلتزم فيها بمعايير جودة المعلومات المحاسبية التي وضعها الإتحاد الدولي للمحاسبين ، يتحقق ذلك من خلال :

- يجب أن يشمل الإفصاح على سبيل المثال لا الحصر على المعلومات الآتية: النتائج الاستثمارية ونتائج التشغيل الخاصة بالمؤسسة، أهداف المؤسسة، ملكية أسهم الأغلبية وحقوق التصويت، مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية اختيارهم ومدى استقلالهم، معاملات الأطراف أصحاب المصلحة، المخاطر الجوهرية المتوقعة، الأمور المادية والجوهرية المتعلقة بالعاملين وغيرهم من ذوي العلاقة، هياكل وسياسات قواعد الحوكمة المؤسسية ومضمون قانون الحوكمة وأسلوب تنفيذه.
- دقة الإفصاح.
- التوقيت الملائم للإفصاح.
- شمولية الإفصاح.

- مراجعة المعلومات المفصّل عنها.
- توفير قنوات توصيل المعلومات للمستخدمين.

## المجال السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

الهدف من هذا هو ضمان مجلس الإدارة بالاعتناء بمهامه ومسؤولياته، حيث وضعت كذلك الجزاءات التي يتعرض لها عند مخالفتهم لهذه المسؤوليات أمام المؤسسة والمساهمين، وهو مسؤول بصفة رئيسية عن الأداء الإداري وتحقيق عائد مناسب للمساهمين مع منع تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين الطلبات المتنافسة على الشركة، واحترام القوانين المطبقة بما فيها قوانين الضرائب والمنافسة والعمل والبيئة وتساوي الفرص والصحة، وفي بعض الدول وجدت الشركات أن من المفيد توضيح وتحديد بدقة المسؤوليات التي يتولاها مجلس الإدارة، و من حومن أهم مسؤوليات مجلس الإدارة :

- إعداد استراتيجية الشركة وتوجيهها، وخطط العمل الرئيسية ، والموازنات التقديرية وسياسة المخاطر ووضع أهداف الأداء ومراجعة التنفيذ.
- الإشراف على متابعة ممارسات الحوكمة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.
- اختيار وتحديد مكافآت ورواتب والإشراف على كبار التنفيذيين بالمؤسسة.
- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين بالشركة.
- ضمان الشفافية في عملية ترشيح مجلس الإدارة وانتخابه.
- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين.
- ضمان نزاهة حسابات المؤسسة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة وخصوصاً وجود نظم الإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات.
- الإشراف على عمليات الإفصاح.

## المحور الثاني : ظاهرة الفساد

**تمهيد:** تعتبر ظاهرة الفساد بنوعيه المالي والإداري بصورة خاصة ظاهرة عالمية شديدة الإنتشار ذات جذور عميقة تأخذ أبعادا واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع لآخر، لذا حظيت ظاهرة الفساد في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين في مختلف الاختصاصات، كالقانون والاقتصاد والسياسة والاجتماعية خاصة في المجتمعات النامية.

### أولا : مفهوم الفساد المالي والإداري

مما لا شك فيه إن الفساد المالي والإداري أصبح سمة بارزة من سمات العصر الحديث ، رغم إن نشأته تعود في جذورها إلى بداية الخليقة ونشأت البشرية ، وذلك بدلالة ما ورد في القران الكريم من قصص الخلائق ومنذ ادم عليه السلام ، إذ إن أول من بدأ بالإفساد هو إبليس الذي استأذن رب العزة تعالى ﴿ قَالَ رَبِّ فَأَنْظِرْنِي إِلَى يَوْمِ يُبْعَثُونَ ۝ قَالَ فَإِنَّكَ مِنَ الْمُنْظَرِينَ ۝ إِلَى يَوْمِ الْوَقْتِ الْمَعْلُومِ ۝ قَالَ رَبِّ بِمَا أَغْوَيْتَنِي لَأُزَيِّنَنَّ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَلَأُغْوِيَنَّهُمْ أَجْمَعِينَ ۝ إِلَّا عِبَادَكَ مِنْهُمْ الْمُخْلِصِينَ ۝ قَالَ فَالْحَقُّ وَالْحَقُّ أَقُولُ ۝ لَأَمْلَأَنَّ جَهَنَّمَ مِنْكَ وَمِمَّن تَبِعَكَ مِنْهُمْ أَجْمَعِينَ ﴾ [الآيات 79 ، 80 ، 81 ، 82 ، 83 ، 84 ، 85 من سورة ص ] ، واليوم تعد ظاهرة الفساد المالي والإداري ظاهرة عالمية واسعة الانتشار ، وذات جذور تأخذ أبعادا واسعة وتتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها ، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر ، وهو داء خطير يهلك الحرث والنسل لم تسلم منه أي دولة في العالم متقدمة كانت أم نامية ، ولكن بدرجات ونسب متفاوتة ، وهذا ما تؤكدته العديد من الدراسات بان الفساد المالي والإداري يقل كثيرا في الدول ذات الاقتصاد القوي ، والمستوى المعيشي المرتفع ، بينما يرتفع بمعدلات و وتائر كبيرة في الدول النامية بصفة عامة ، وذات المستوى المعيشي المنخفض على وجه الخصوص ، ويتجلى ذلك من خلال الأوجه العديدة للفساد المالي والإداري ، كانتشار الرشوة ، والتنسب بين الموظفين وضعف الإنتاجية وتفشي المحسوبية والوساطة وزيادة الروتين وتعقيد الإجراءات في تنفيذ المعاملات .

### 1 . مفهوم الفساد

لقد دأب معظم الباحثين الأكاديميين على تحديد معاني المصطلحات التي تستعمل في بحوثهم ، وذلك لكي لا تخرج النقاشات والتحليلات عن إطارها الموضوعي ويتشتت جهد الباحث بدلا من التركيز على نقاط محددة. وعليه سوف يتم تحديد معنى الفساد لغة وتعريفه اصطلاحا .

- **الفساد لغة** : أي ضد الصلاح وأفسد الشيء أي أساء استغلاله ، كما ورد الفساد في القرآن الكريم في مواضع عديدة ليدل على معاني مختلفة ، فقد ورد ليعبر عن ( الطغيان والتجبر ) ، كما في قوله تعالى ﴿ تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ ﴾ [آية 83 من سورة القصص] ، أو ( الجذب والقحط ) كما في قوله تعالى ﴿ ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ ﴾ [الآية 41 من سورة الروم] ، أو ( عصيان إطاعة الله ) كما في قوله تعالى إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا أَنْ يُقَتَّلُوا أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِّنْ خِلَافٍ أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الْأَرْضِ ذَلِكَ لَهُمْ خِزْيٌ فِي الدُّنْيَا وَلَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴿ [الآية 33 من سورة المائدة] .

- **الفساد اصطلاحاً**: لقد وردت تعاريف عديدة للفساد ، إذ لا يوجد تعريف واحد محدد له ، إلا أنها تمحورت جميعها على مضمون واحد وهو إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب شخصية ، و يعرفه البنك الدولي: استعمال الوظيفة للكسب الخاص أي الشخصي في المشروع ليس له أي أساس قانوني، و ربما يكون اصدق تعريف له هو الذي ورد في موسوعة العلوم الاجتماعية " **الفساد** هو سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق مكاسب خاصة ، ويشتمل ذلك على جميع أنواع رشاوى المسؤولين المحليين أو الوطنيين أو السياسيين ، ولكنه لا يتضمن الرشاوى التي تحدث فيما بين القطاع " .

و يمكن أن ينظر إلى الفساد المالي والإداري بأنه التغيير غير المرغوب فيه في المعاملة بين القطاع العام والقطاع الخاص ، الذي يمثل تقويضاً للثقة العامة ، أو خرقاً للقوانين والسياسات والإجراءات التي توضع موضع التنفيذ للصلاح العام ، لغرض تحقيق المنافع الشخصية على حساب المجتمع ، وذلك بإعطاء أو اخذ الرشاوى أو الامتيازات ، وذلك بإساءة استعمال السلطة والنفوذ في المؤسسات الرسمية .

- **الفساد في الشرع الاسلامي** :لقد عرّف الفساد في الشرع الإسلامي على أنه " :جميع المحرمات والمكروهات شرعاً، كما عرّفه جمهور الفقهاء على أنه مخالفة الفعل الشرعي، أي خروج الشيء عن الاعتدال سواء كان هذا الخروج قليلاً أو كثيراً، ويستعمل في النفس والبدن والأشياء الخارجة عن الاستقامة." .

-**الفساد قانونياً** :اهتم القانون بظاهرة الفساد وأولى له أهمية وقد عرّفه بأنه " :نص رف سلوكي وظيفي سيء هدفه الانحراف وكسب الحرام، والخروج على النظام لمصلحة شخصية"، كما عرّف بأنه " :نية استعمال الوظيفة العامة وما يترتب عليها من هيبه ونفوذ وسلطة لتحقيق منافع شخصية مالية وغير مالية وبشكل منافي للقوانين والتعليمات الرسمية." .

-الفساد من وجهة نظر الهيئات الدولية:

أ -تعريف البنك الدولي :عرّفه على أنّه " :استغلال أو إساءة استعمال الوظيفة العامة من اجل المصلحة الشخصية." " ب -تعريف المنظمة الدولية للشفافية :عرّفت الفساد بأنّه " :إساءة استعمال السلطة التي أوّمن عليها الشخص لتحقيق مصالح شخصية." "

ج -تعريف هيئة الأمم المتحدة :عرّفته بأنّه " :سوء استعمال السلطة العامة للحصول على مكاسب شخصية مع الإضرار بالمصلحة العامة." "

ثانيا : أنواع الفساد:

نلاحظ أنواع الفساد التي كانت في الحضارات السابقة تطورت لتواكب ما يحدث في العالم من تغير وتطور في جميع المجالات، لذلك يمكن تصنيفها كما يلي:

1-أنواع الفساد من حيث حجم : طبقا لهذا المعيار ينقسم الفساد إلى قسمين هما:

أ -الفساد الصغير ( الأفقي) :يعرف بفساد الدرجات الوظيفية الدنيا وهو ذلك الفساد الذي يمارس من طرف فرد واحد دون تنسيق مع الآخرين لذا نرى أنّ هذا النوع من الفساد ينتشر بين صغار الموظفين.

ب -الفساد الكبير :يعرف بفساد الدرجات الوظيفية العليا من الموظفين والذي يقوم به كبار المسؤولين والموظفين لتحقيق مصالح مادية أو اجتماعية كبيرة وهذا النوع هو الأشمل والأخطر لتكليفه مبالغ ضخمة لدولة.

2-أنواع الفساد حسب درجة التنظيم :هناك ثلاثة أنواع رئيسية حسب هذا المعيار هي:

أ -الفساد العرضي :وهذا التغيير يشير إلى كافة أشكال الفساد التي تعبر عن سلوك شخص أكثر مما تعبر عن نظام عام بالإدارة مثل الاختلاس والمحسوبية، المحاباة، سرقة الأدوات المكتبية أو بعض المبالغ الصغيرة.

ب -الفساد المنظم :هو ذلك النوع الذي ينتشر في الهيئات والمنظمات والإدارات المختلفة من خلال إجراءات وترتيبات مسبقة ومحددة تعرف من خلالها مقدار الرشوة وآلية دفعها وكيفية إنهاء المعاملة، بمعنى أن يدير العمل برمته شبكة مترابطة للفساد، يستفيد ويعتمد كل عنصر منها على الآخر.

ج -الفساد الشامل :وهو معنى واسع النطاق للأموال والممتلكات الحكومية عن طريق صفقات وهمية أو تسديد أثمان سلع صورية أو تحويل ممتلكات عامة إل مصالح خاصة تدعى المصلحة العامة.

3-أنواع الفساد طبقا للمجال الذي ينشأ فيه ( المجال الذي ينشر فيه أو نشاطه ) :يعتبر هذا المعيار من أهم المعايير التي تم الاستناد عليها لتحديد أنواع الفساد، ويظهر التقسيم كما يلي:

أ - **الفساد الأخلاقي**: وهو الفساد الذي يؤدي بالمرء إلى الانحطاط في سلوكياته بصورة تجعله لا يحكم عقله، الذي ميز الله به عن المخلوقات، فيستسلم لنزواته ورغباته فينحط بذلك إلى أقل الدرجات والمراتب، وينتج عن ذلك الانتشار الرذيلة والفاحشة والسلوكيات المخالفة للآداب.

ب - **الفساد الاجتماعي**: هو الخلل الذي يصيب المؤسسات الاجتماعية التي أوكل لها المجتمع وتربية الفرد وتنشئته كالأُسرة والمدرسة والجامعات ومؤسسات العمل، والذي ينتج عنه التنشئة الفاسدة التي تؤدي إلى فساد اجتماعي مستقبلي، كعدم تقبل الفرد الولاء التنظيمي وعدم احترام الرؤساء وعدم تنفيذ الأوامر أو لإخلال بالأمن العام .

ج - **الفساد الثقافي**: ويقصد به خروج أي جماعة عن الثوابت العامة لدى الأمة، مما يفكك هويتها وإرثها الثقافي وهو عكس الأنواع الأخرى من الفساد يصعب الإجماع على إدانته أو سن تشريعات تجرّمه.

د - **الفساد القضائي**: وهو الانحراف الذي يصيب الهيئات القضائية مما يؤدي غل ضياع الحقوق وتفشي الظلم، ومن أكبر صوره المحسوبية والوساطة وقبول الهدايا والرشاوى ، شهادة الزور والفساد القضائي بهذا الشكل هو أخطر ما يهلك الحكومات والشعوب، لأنّ القضاء هو السلطة التي يعول عليها الناس لإعادة حقوقهم المهضومة.

هـ - **الفساد السياسي**: للفساد السياسي عدة تعريفات منها " :إساءة استخدام السلطة العامة من قبل النخب الحاكمة لأهداف غير مشروعة" ، كما عرفته هيئة الأمم المتحدة بأنه " :استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة"؛ أي هي تغلب مصلحة صاحب القرار لمصالح الآخرين.

و يتجلى الفساد في الحكم الشمولي الفاسد، وفقدان الديمقراطية وفقدان المشاركة وفساد الحكام وسيطرة نظام الحكم على الاقتصاد وتفشي المحسوبية .

و - **الفساد الاقتصادي**: ويتعلق هذا النوع من الفساد بالممارسات المنحرفة والاستغلالية للاحتكارات الاقتصادية في قطاعات الأعمال، والتي تستهدف لتحقيق منافع اقتصادية خاصة على حساب مصلحة المجتمع بما لا يتناسب مع القيمة المضافة التي تسهم بها، وتحدث هذه الممارسات نتيجة غياب الرقابة أو نتيجة ضعف الضوابط والقواعد الحاكمة والمنظمة للمناخ الاقتصادي.

ي - **الفساد المالي**: ويتمثل في مجمل الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل المالي في الدولة ومؤسساتها، ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية، وتجنسد مظاهر الفساد المالي بالرشاوى والاختلاس ، غسيل الأموال، التهرب الضريبي، تزيف العملة النقدية.

ن - الفساد الإداري :ويقصد به مجموع الانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية، وكذا المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته.

وتتجسد مظاهر الفساد الإداري في التسبب لدى الموظفين وعدم احترام الوقت وتمضيته في أمور لا علاقة لها بمهام الوظيفة واستحقاقها ، وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار العمل وغيرها....

### ثالثا - مظاهر وصور الفساد :

يتخذ الفساد الإداري والمالي مظاهر وصور متعددة، حيث يبدأ بإساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق مكاسب شخصية، ومن هذا المنطلق يتم قبول الرشوة واختلاس الأموال والابتزاز والاحتيال و المحاباة، وغيرها من الممارسات التي تسبب الضرر على المجتمع، وعلى الاقتصاد بشكل أو بآخر،ومن أهم مظاهر الفساد نذكر :

- الرشوة : تعرف على أنّها " : اتفاق بين شخص وموظف على فائدة أو منفعة مقابل القيام بعمل أو الامتناع عنه يدخل في اختصاص الموظف، فالرشوة في حد ذاتها تمثل أفعال الموظف في أعمال وظيفته أو استغلالها على نحو معيّن أو إنتهاز ما يتصل بها من سلطة أو عمل للاستفادة بغير حق عن طريق الاتفاق بين الموظف وصاحب المصلحة أو التفاهم معه على قبول ما عرضه الأخير من فائدة أو عطية مقابل عمل متعلق بالوظيفة أو الخدمة العامة أو الامتناع عن أداء عمل من الأعمال التي تدخل في نطاق وظيفة الموظف أو دائرة اختصاصه."

وبصفة عامة الرشوة تعني : حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمرير أو تنفيذ أعمال خلاف التشريع أو أصول المهنة.

- المحسوبية :تمثل المحسوبية في استغلال السلطة أو التحيز لفرد أو جهة معيّنة على نحو يتعارض مع القوانين والتشريعات، فهي تمثل أحد أهم أشكال أو مظاهر الفساد بما تسببه من آثار اقتصادية واجتماعية سلبية مثل التوزيع غير العادل لموارد البلد، وشغل الوظائف والمناصب بغير المؤهلين مما يخلف الشعور بالظلم والقهر الاجتماعي.

- الوساطة : وتعني تدخل شخص ذا مركز وظيفي أو تنظيم سياسي ( لصالح من لا يستحق التعيين أو إحالة العقد أو اشغال المنصب ... الخ).

كما تعرّف على أنّها " :أداة أو وسيلة يستخدمها الفرد أو الأفراد للوصول إلى شخص يملك سلطة القرار لتحقيق مصلحة لشخص أو أكثر، وهي خارج اللوائح التنظيمية الرسمية وأحيانا ما تستخدم باسم عاطفة الخير وما يعرف بالشفقة أو الشفاعة.

- **الاحتيال أو الخداع**: الاحتيال هو جريمة إقتصادية تتضمن نوعاً من الغش أو الخداع أو التحايل، ويعرف التحايل بأنه " القيام بتشويه وتزييف المعلومات والحقائق لتحقيق منافع خاصة، وقد تتم عمليات الاحتيال بين الأفراد وبعضهم البعض، وقد تتم من قبل الأعضاء السلطة التنفيذية هي الأكثر خطورة، إذ يكون جميع أفراد المجتمع ضحية هذا الاحتيال.

- **المحاباة**: هي صورة من صور الفساد الإداري الناجمة عن محاباة الأقارب والأصدقاء، وهي تنجم عن استغلال المنصب الحكومي للاستفادة الشخصية لمصلحة الفرد ومحاسبيه دون وجه حق، وأساس التمييز في هذا النوع من الفساد هو الصلة (الجهوية أو القرابة). إذا يمكن القول بأن المحاباة هي تفضيل جهة على أخرى في خدمة لغير حق للحصول على مصالح معينة.

- **نهب المال العام**: أي الحصول على أموال الدولة والتصرف لها من غير وجه حق تحت تسميات مختلفة.

- **الابتزاز**: الحصول على أموال من أطراف معينة في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصرف بالفساد.

- **التزوير**: ومن أمثله تزوير الشهادات المدرسية أو الجامعية أو تزوير النقود.

- **الاحتكار**: يعتبر الاحتكار من أبرز مظاهر الفساد، لأنه يضر بالمستهلك فهو مضطر لشراء السلعة أو الخدمة ولو بسعر أعلى وجودة متدنية.

- **الاختلاس**: وهو الاستلاء أو التخصيص غير القانوني للأموال والممتلكات التي يتم إيداعها في عهدة شخص ما، والتي تكون مملوكة للغير.

- **البيروقراطية والتعقيدات الإدارية**: تعتبر من أهم تجليات مظاهر الفساد في الإدارات العامة ومما زاد في تفاقم آثارها السلبية هو كثرة وتعقد الإجراءات الإدارية فمما يلاحظ غموض وإطالة الإجراءات والنظم والتعليمات إلى الحد الذي أصبح فيه المواطن يعتقد أن الموظف يستطيع أن يمنح أو يمنع وأن ينفذ أو يؤجل ذلك. ومن أمثلة البيروقراطية نجد التراخي في إنجاز معاملات المستثمرين والبطء في منح رخص البناء .

كما هناك أشكال يظهر بها الفساد الإداري والمالي تعود لتصرفات الموظف وهي الانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية، والمخالفات التي تصدر عنه كعدم احترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف، وإفشاء أسرار الوظيفة، والتباطؤ في إنجاز المعاملات... الخ.

## رابعاً- هيآت مكافحة الفساد:

- منظمة الأمم المتحدة : من خلال قراراتها.
- البنك الدولي: من خلال استراتيجيات و في مساعدة الدول على مكافحة الفساد.
- صندوق النقد الدولي: من خلال تعميق المساعدات المالية لأي دولة يروجها الفساد كعامل معيق للتنمية الاقتصادية.
- منظمة الثقافة العالمية : من خلال تبسيط الاجراءات و استقرارها وانسجامها وفق التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية وتضم:

- هيئة النزاهة العامة : دورها التحقيق في قضايا الفساد.
- المفتشون العامون: دورهم المراقبة و التدقيق لرفع مستوى المسؤولية.
- ديوان المراقبة المالية: الجهة المسؤولة عن التدقيق المالي لتزويد الحكومة .

## رابعاً- آليات مكافحة الفساد

لاشك أن مواجهة الفساد تعتبر عملية صعبة وتتطلب جهوداً، وخططاً، وإجراءات مضادة للفساد طويلة الأمد، وهذا يعود لأسباب عديدة منها أن الفساد كان موجوداً منذ القدم وأنه كان يتجدد في مجالاته وأشكاله وأثاره من فترة لأخرى، ومن الممكن أن نحدد أساليب ووسائل المواجهة الواسعة للفساد في مجموعتين :

أ- الأساليب الوقائية: تعتبر الوسائل الوقائية من الأدوات الفعالة التي تسبق وقوع الفساد وأضراره، ونعرض فيما يأتي هذه الأساليب:

### 1- الالتزام والولاء للوطنيين :حيث أن الوظيفة العامة تمثل ضرباً من الخدمة الوطنية وتجسد الولاء الوطني؛

2- القيادات النزيفة: أي اختيار القيادات النزيفة وحرصها على تقديم المناخ الأخلاقي السليم في الوظيفة، وان ما يدعم الدور الايجابي لهذه القيادات قيامها ببعض الإجراءات الدالة على استهدافها النزاهة والاستقامة في الوظيفة ومنها إصدار مدونة القيادة، والتصريح بالممتلكات، وكذا اختيار المساعدين والمعاونين المشهود لهم بالاستقامة، والنزاهة من ذوي الخصائص الأخلاقية ؛

### 3- تدعيم الطابع المهني في الوظيفة العامة :إن الوظيفة العامة هي مهنة للموظفين وهذا يعود على الأقل إلى أن

الموظف يميل إلى البقاء في الوظيفة العامة لمدة أطول ؛

### 4- تفعيل مدونة أخلاقيات الوظيفة العامة ؛

### 5- الشروط الأخلاقية في الاختيار والتعيين والترقية ؛

6- التدريب والتطوير في مجال أخلاقيات الوظيفة ؛

7- تحسين ظروف ومزايا الوظيفة العامة ومنها تحسين أجور ورواتب الموظفين ؛

8- تحسين إجراءات اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال ؛

9- تعزيز حملات التوعية الإعلامية والثقافية ؛

10- اتخاذ الإجراءات المضادة لانتقال الفساد عبر الدول.

ب - الأساليب العلاجية: تعتبر الأساليب العلاجية ضرورية، رغم أنها تعمل بعد وقوع الفساد ، وسوف نتعرض فيما

يلي لأهم الأساليب العلاجية:

1- اعتماد التشريعات والقوانين الصارمة في مواجهة الفساد؛

2- قيام الأجهزة الرقابية المسؤولة عن مواجهة الفساد بوضع لائحة تضم المنظمات النزيهة والمنظمات ذات الفضائح

الأخلاقية؛

3- تعزيز دور وسائل الإعلام في الكشف عن الفساد؛

4- توجيه الإنذارات بالإلغاء إلى المؤسسات ذات الممارسات الفاسدة من أجل إصلاح أوضاعها .

## المحور الثالث : أخلاقيات المهنة.

تمهيد: يعد موضوع أخلاقيات المهنة موضوع شائع في العالم وهو مهم وأساسي في حياة الأفراد ومنذ القدم كان أساس حياة الأفراد ، والإسلام تطرق إليه من جميع نواحيه ولم يترك ذلك أبداً ، فهو لا يتعلق بالجوانب الفنية في العمل، وإنما بالأساس الأخلاقي له ،فهو لا يخاطب العقل فقط بل الضمير والوجدان أيضاً، فهو حوار تقوم الحياة الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، علاوة على ذلك أنها وثيقة الصلة بالعقيدة الإسلام بل لا يقوم إلا بها .

### أولاً- مفهوم أخلاقيات المهنة (العمل):

لا شك أن الأخلاقيات في كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل، لهذا فهي ضرورية في تكوين المجتمع واستقراره والمحافظة على حياته الاجتماعية، "ويمكن تحديد مصادر الأخلاقيات في كل كالاتي:

أ- معنى الأخلاق في اللغة: يراد بها الطبع والسجية والمروءة والدين، وحول هذه المعاني يقول الفيروز آبادي: "الخلق بالضم وضممتين السجية والطبع والمروءة والدين".

ويقول ابن منظور: "الخلق والخلق السجية... فهو بضم الخاء وسكونها الدين والطبع والسجية .

ثم يفسر ابن منظور ذلك بقوله: "وحقيقته، أي الخلق، أنه لصورة الإنسان الباطنة، وهي نفسه، وأوصافها ومعانيها المختصة بها".

ب- الأخلاق في الاصطلاح: عرف العلماء الأخلاق بتعريفات كثيرة، نذكر منها ما يلي :

- تعريف ابن مسكويه: هي حال للنفس داعية لها إلى أفعالها من غير فكر ولا روية، وهي تنقسم إلى قسمين: منها ما يكون طبيعيات من أصل المزاج، كالإنسان الذي يحركه أدنى شيء نحو غضب ويهيج من أقل سبب، ومنها ما يكون مستفاداً بالعادة والتدريب، ثم يستمر عليه أولاً فأولاً حتى يصير ملكة وخلقا.

- تعريف الغزالي: هي هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال ببسر وسهولة من غير حاجة إلى فكر روية.

- تعريف عبد الكريم زيدان : هي مجموعة من المعاني والصفات المستقرة في النفس وفي ضوئها وميزانها يحسن الفعل في خطر الإنسان أو يقبح، ومن ثم يقدم عليه أو يحجم عنه.

هناك عدة تعريفات الأخلاقيات العمل (المهنة) نذكر منها:

- يعرفها الباحثون بأنها المبادئ والمعايير، التي تعتبر أساساً للسلوك المستحب، من أفراد العمل ويتفهم أفرادها بالالتزام بها.

- هي المبادئ والمعايير التي تعد مرجعا للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجابا أو سلبا.

- هي مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات وتمييز بين ما هو صواب أو خطأ.

وبشكل عام يمكن القول أن أخلاقيات المهنة هي نظام مكون من مجموعة من القواعد والاسس والقيم المستمدة من الدين والبيئة الاجتماعية و التي تكون مطلوبة في سلوك العاملين في العمل الإداري، وتتلق بالتميز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب بهدف تحقيق المصلحة العامة.

ولا يمكن فصل أخلاقيات المهنة عن الأخلاق العامة للفرد، بل يجب على الفرد أن يتعامل مع مشاكل العمل من منطلق المعايير الأخلاقية العامة التي يؤمن بها.

### ثانيا: الحاجة لأخلاقيات المهنة و أهميتها

#### أ- الحاجة لأخلاقيات المهنة

تكمن الحاجة إلى الأخلاقيات في المنظمة إلى:

- شيوع بعض الأعمال المضادة أو غير المرغوب فيها، مما ولد الإحساس المتزايد بأن المنظمات أصبحت في تصرفاتهم أقل أخلاقية مما كانت عليه في السابق، مما يكشف عن الحاجة إلى الأخلاقيات في المنظمات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ؛

- تعقد وتداخل المصالح في المنظمات الحديثة جعلها أمام حالات معقدة من الصعب جدا الحكم فيها على ما هو صواب أو ما هو خاطئ من الناحية الأخلاقية، وهذا ما أدى إلى أن تصبح المشكلات الأخلاقية في غاية التعقيد في نطاق واسع من القضايا والمواقف والحالات، لهذا أصبحت أكثر إثارة للاهتمام والجدل في الوقت الحاضر على صعيد البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ؛

ثمة مراجعة جدية للمفاهيم السائدة التي ترى أن منظمات الأعمال تهدف من أجل بقائها واستمرارها إلى تعظيم الربح، مما أدى إلى إضافة قدسية واضحة على الربح والربحية في هذه الشركات دون أن يرافق ذلك اهتمام واضح بالاعتبارات الأخلاقية والمعنوية ؛

- وجود قوة الأسباب المؤدية إلى المعضلات، فالأفراد سواء في الإدارة أو في الوظائف الأخرى التابعة لها نجد أن لهم أسباب عديدة تدفعهم إلى الانتهاكات الأخلاقية .

### ب- أهمية الأخلاقيات: يمكن إبرازها فيما يلي:

- هي من أفضل العلوم وأشرفها وأعلاها قدرا، ويعتبر الأخلاق بالنسبة إلى العلوم الأخرى إكليل العلوم، وزبدة العلوم.  
- إن هدف الأخلاق هي تحقيق السعادة في الحياة الفردية والجماعية، فإذا انتشرت الأخلاق انتشر الخير والأمان الفردي والجماعي.

- وسيلة لنجاح الإنسان في الحياة.

- وسيلة للنهوض بالأمة.

وقد سئل أحد وزراء اليابان ما سر تقدم اليابان هذا التقدم؟ فقال الوزير السر إلى تربيتنا الأخلاقية.

### ج- مصادر الخلق الحسن: نذكر ما يلي:

- الإيمان بوجود الله سبحانه وتعالى.

- القرآن الكريم بأن يكون هو المنهج الذي يحكم ويوجه ويربي، فينشأ جيلا قرانيا فريدا .

- القدوة الصالحة التي هي المثل الذي يحتذي به وصدق الله العظيم حيث قال: "لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة".

- الخشية من الله واستشعار رقابته سبحانه وتعالى.

- الخوف من عذاب الله في الآخرة.

### د- الأخلاقيات المطلوبة في العامل :

إن أساس الأخلاق المطلوب توافرها في العامل هما: القوة والأمانة، وتكاد تندرج جميع أخلاق العمل أو معظمها تحت هذين الخلقين المهمين:

- **القوة:** ويستعمل ذلك في البدن وفي القلب، أي تستعمل في الأشياء المادية والمعنوية، إن القوة المعنوية مطلب مهم، وهي فضيلة من الفضائل التي يعني بها رجال الأخلاق والأدب، فالقوة إذن مطلوبة للعمل، كما قال تعالى: { إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ } القصص (26) . فقوة العامل المكلف بعمل أشياء والسعي في أمور الذهاب والإياب، يختار له العامل القوي البدن.

- **الأمانة:** لاشك أن الأمانة خلق أوجبه الإسلام، واعتز بها العرب قبله، فإذا أرادوا أن يمتدحوا إنسانا وصفوه بالأمانة، والواقع أن أمور الناس لا تستقيم إلا بالأمانة.

- وعليه إذا اجتمعت القوة والأمانة في شخص معين كان ذلك أحرى بالقيام بعمله على الوجه الأكمل وهو الأجدر بالعمل من غيره. من هنا يمكن أن نلخص واجبات العالم في النقاط التالية:
- أن يعرف العامل ما هو المطلوب منه وما هي واجباته ومنطلقات عمله.
  - أن يشعر بالمسؤولية تجاه العمل الذي ارتبط به.
  - أن يؤديه على أحسن الوجوه، أيا كان نوع العمل.
  - أن يؤدي ذلك بأمانة وإخلاص دون غش أو إهمال أو تقصير.
  - عدم الخيانة في العمل بكل صورها وأشكالها.
  - عدم استغلال عمله ووظيفته ليجر بذلك نفعا إلى نفسه أو قرابته.

### ثالثا: مصادر أخلاقيات المهنة

من أهم خصائص السلوك الإنساني أنه مسبب وهادف ومدفوع، فهو لا يأتي من فراغ حيث تقف عدة عوامل ورائه، ولذا فإن التعرف على مصادر الأخلاق ودراستها وتحليلها، وتوظيفها بشكل سليم لصالح المؤسسة أمر في غاية الأهمية، هناك مؤثرات فعلية في السلوك الأخلاقي للأفراد، ويمكن إجمال هذه المؤثرات والمصادر فيما يلي:

- الدين: تعتبر من أهم مصادر الأخلاق للإنسان، حيث يستقي منها جميع تصرفاته وسلوكه ومنهجه في الحياة.

ولقد دعا الإسلام إلى مكارم الأخلاق ، وقال عليه الصلاة والسلام " إنما بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق " .

وأمر بتقوى الله وحسن المعاملة، وهذا بطبيعة الحال ينعكس إيجابيا على أخلاقيات أي عامل في مجال عمله . كما حث الإسلام على النزاهة والصدق في التعامل مع الآخرين، ونهى الغش، الاحتكار وكل مظاهر الفساد ؛

- الأسرة: تعد العائلة أحد المؤثرات البيئية التي تساعد على تكوين سلوك الفرد، فهي تمثل المصدر الأول للمعلومات التي يحصل عليها، فالمبادئ والقيم الاجتماعية التي تحدد مسيرة حياة الفرد إنما يتعلمها من العائلة التي ترعرع في ظلها.

حيث ينقل الإنسان سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى التنظيم، وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعاش وظروف حياته المادية، فالأسرة التي تربي أبنائها على المبادئ والمثل الدينية من صدق وأمانة واحترام، يظل أبنائها متمسكين بهذه المبادئ وأما الأسرة التي تربي أبنائها على عدم احترام القيم والمبادئ، والتشكيك فيهما فإن هؤلاء الأبناء سينقلون نظرتهم للقيم والمبادئ ، والتشكيك فيهما فان هؤلاء الأبناء سينقلون نظرتهم للقيم والمبادئ إلى التنظيم الذي سوف يعملون فيه؛

- **المجتمع:** إن المجتمع الذي تسوده قيم سياسية أو اجتماعية أو عقائدية متناغمة لا بد وأن ينقل أفراد هذه القيم إلى التنظيم، و تنعكس عليهم في ممارساتهم لوظائفهم، و إذا كانت هذه القيم تحرص على وضع حد للمخالفات والأخلاقيات وتعاقب المعتدي، ولا تراعي فردا على آخر لجأه أو مكانته في المجتمع فإنها ستسيطر على الفرد حال انتقاله على التنظيم وممارسته لدوره الوظيفي قي الخدمة العامة، وذلك لأن معايير المجتمع الأخلاقية وسطوتها في محاسبتها لأعضائها، تجعل الأفراد يحرصون على عدم العبث بهذه القيم أو محاولة الالتفاف عليها لأنها أقوى من ذواتهم كأفراد ؛

- **المؤسسات التعليمية :** تستطيع هذه المؤسسات أن تلعب دورا مهما في إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي، حيث تستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم بعض المساقات في الدين والأخلاق والعلاقات العامة حتى تنجح في تنمية سلوكياتهم الايجابية تجاه المؤسسة والانتماء والإخلاص.

ويتطلب ذلك تطوير المناهج التربوية بما يتفق مع الاخلاق والانضباطية وإطاعة النظام و تنشئة الطلبة و تدريبهم على أعمال الفضيلة قولاً و عملاً، و تنمية وعيهم الاجتماعي .

- **القيادة القدوة:** إن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع أن تبث في الهياكل الجامدة روح الحياة عن طريق إشعار كل موظف في الإدارة بأنه عضو في جماعة تعمل متساندة ومجتمة لتحقيق هدف معين في التنظيم، فهذه القيادة يجب أن تصدر قراراتها في سهولة ولطف ولين ومن دون تكليف، وأن تقوم على السلطة لا على التسلط، والمقصود بالسلطة هو القوة التي تجعل المرؤوسين يذعنون لها عن رغبة و ليس عن رهبة .

كما يكون للأشخاص الذين يقتدي بهم الفرد ويتخذ منهم نموذجا يحتذي به تأثيرات واضحة في أخلاقه في ميدان العمل، حيث نجد أن الزملاء يؤثرون إلى حد كبير في تكوين أخلاق الفرد، ولذلك يقول الرسول محمد صلى الله عليه وسلم " المرء على دين خليله فليُنظر أحدكم من يخالل " انتقوا واختاروا من تتخذونه خليلاً أي صديقاً، من كان ينفَعكم لدينكم فعليكم بمصادقته ومن لا ...؛

- **التشريعات و القوانين:** إن التزام الفرد بأخلاقيات الأعمال تبعاً للنظم الوضعية لن يكون إلا بمقدار خوفه من العواقب المترتبة على عدم الالتزام بها ، فالقوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات وتصريف المعاملات وتنفيذ القرارات الإدارية وأوامر الرؤساء الإداريين. والمقصود هنا بالتشريعات هي دستور الدولة وكافة القوانين المنبثقة عنه، ونظام الخدمة المدنية، والأنظمة واللوائح الأخرى على مختلف أنواعها، التي تبحث في أخلاقيات الأعمال من حيث الانتظام بالدوام مثلاً، والتقيد بقواعد الجدارة والاستحقاق، وأتباع كافة الإجراءات القانونية ؛

- **الثقافة:** تعتبر الثقافة من أهم مصادر أخلاقيات المهنة، حيث تشمل المعرفة والعقيدة، والفن، والأخلاق، والقانون، و العادة، وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع ، كما أن الثقافة بعناصرها الثلاثة تؤثر في تصرفات الأفراد والعاملين في المنظمة وهذه العناصر هي :

- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الفرد ؛

- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت البيئة الداخلية أو الخارجية ؛

- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته .

- **المصدر الاقتصادي:** تتحكم الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع في جميع أفرادهم ومن بينهم المهنيون والإداريون، إذ أن الظروف الاقتصادية الصحية تدفع بالأفراد غالبا إلى أنماط من السلوك بعيدة عن المعايير الخلقية. فإذا كان الفرد يعيش في وضع اقتصادي مريح، و يمكنه العيش بكرامة مع أفراد أسرته فإنه من السهل أن تتوقع منه أخلاقيات رفيعة والتزاما أكبر، أما إذا كان وضعه الاقتصادي لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته المتعددة اتجاه أسرته ومجتمعه، فيتوقع منه الانحراف، الغش، الارتشاء واستغلال الوظيفة، ولعل أهمية البعد الاقتصادي قد تتضاعف بشكل كبير في الوقت الحالي ؛

#### رابعا- مبادئ أخلاقيات المهنة:

تقوم أخلاقيات المهنة على أسس أو مبادئ متعددة يجب الالتزام والتقيّد بها والاعتماد على هذه المبادئ تكون نتيجة سلوكيات أخلاقية حسنة في المنظمات، وعليه يظهر لنا مدى أهمية اعتماد أخلاقيات المهنة في المنظمات ودورها في رفع أو خفض كفاءة وأداء المنظمة، فلكل مهنة قيم ومبادئ ومعايير أخلاقية وعملية وواجبات تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها ومن بين هذه المبادئ نذكر ما يلي:

- **الصدق:** يجب على الموظفين الإلتزام بالصدق في تعاملاتهم و علاقاتهم، وأن لا يتعمدوا تضليل وتمويه الآخرين عن طريق تحريف البيانات بشكل جزئي وانتقائي أو استخدام أي وسيلة أخرى ؛

- **الموضوعية والاستقلالية:** وتعني التحرر من أية مؤثرات غير مهنية في أداء العامل أثناء العمل ومراعاة توازن المصالح وأن لا يجيد عن الحق ؛

- **الأمانة:** وتعرف الأمانة على أنها "خلق يعفّ به الإنسان عما ليس له به حق، ويؤدي ما عليه من الحقوق"، ومن أمانة الإنسان أن يتعفف عن الأموال والأعراض التي لا تحل له، ومن أمانته أن يؤدي ما عليه من حقوق تجاه الله والخلق أجمعين ؛

- **الشفافية:** تشير إلى ضرورة تبيان المؤسسة لرسالتها، وأهدافها، وسياستها، والمعايير المتبعة فيها بشكل واضح وصريح وهذا على مستوى المنظمة بشكل عام، وبشكل خاص يجب على المدير في المؤسسة أن يعرف مدى صلاحياته الموكلة إليه وكذلك الأمر الذي ينطبق على الموظفين في المؤسسة ؛

- **الاستقامة:** وتشير إلى أهمية التزام جميع الموظفين في المؤسسة بالخلق الحميد وأداء واجباتهم المهنية بكل تجرد وحياد ومسؤولية والالتزام بالأنظمة والقوانين والتشريعات السارية ؛

- **المسؤولية:** إقرار المرء بما يصدر عنه من أفعال وباستعداده بتحمل نتائج التزاماته وقراراته واختياراته العملية من الناحيتين الإيجابية والسلبية أمام الله وضميره وأمام المجتمع. وهي ذات طابع شخصي (مسؤولية فردية) بمعنى أن الفرد مسؤوليته عمله، وتقدر الإشارة أن المسؤولية الفردية لا تلغي المسؤولية الجماعية بل تكاد تندرج فيها لأن الجماعة مجموعة أفراد وهي مسؤولة عن انحرافات سلوكيات الأفراد وعن تصحيحها بجميع الوسائل المشروعة ؛

- **العدالة:** تشير إلى عدم تداخل المصالح الشخصية لدى الموظف مع مصلحة العمل بحيث تقدم الخدمات للجميع دون تمييز، كما لا يجوز للموظف أن يتعامل بالعمولات سواء عن طريقه أو عن طريق غيره، وأن لا تكون له مصلحة شخصية مباشرة أو غير مباشرة في أية أعمال تتصل بعمل المؤسسة التي يعمل بها ؛

- **الالتزام بالسر المهني:** تعني التزام الموظف بأسرار السلطة العامة التي لا يجب إذاعتها ونشرها على عموم المواطنين ؛

- **احترام وقت العمل:** على الموظف ألا يتأخر في الحضور للعمل والالتزام بتأدية الأعمال أثناء ساعات العمل الزمنية ؛

- **المواطنة:** وهي مسألة لا بد من تحقيقها لغرض الامتثال للقوانين الوطنية و التي يتم بموجبها ممارسة الأعمال ؛

#### خامسا: وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة

هناك عدة وسائل يمكن استعمالها لترسيخ أخلاقيات المهنة بهدف الوقاية ومكافحة الفساد في المنظمات نذكر منها:

- **تنمية الرقابة الذاتية :** فالموظف الناجح هو الذي يضع ضميره مراقبا لذاته ويراعي المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستنجح المنظمة بلا شك، هذه الرقابة تمنع من الخيانة، وتساعد الفرد على تبني مفهوم الأمانة، لذا فهي من المقومات المتفق عليها في العالم ؛

- **وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة:** لان الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج من ضعف النظام أو عدم وضوحه ويمكن لمنظمة أن تخصص مكتبا خاصا للاهتمام بأخلاقيات المهنة، يقوم عليه مجموعة من الموظفين ولهذا الجهاز رقم هاتف خاص ساخن للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق، وسيكون مردود هذا المكتب على أداء العمل عالي؛

- القدوة الحسنة: فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فهم كذلك من باب أولى؛
- تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة: فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة، وأن العمل وسيلة لتنمية الوظيفية، وازدهار البلد وتحسين مستوى الدخل، زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة؛
- محاسبة الموظفين والمسؤولين: فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام ؛
- التقييم المستمر للموظفين: مما يحفز الموظفين على تطوير أنفسهم إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقييماً صحيحاً، وينال مكافأته على ذلك، و التقييم يساعد المسؤولين على معرفة مستويات موظفيهم وكفاءتهم ونقاط إبداعهم ؛
- تشجيع الموظفين و المواطنين على كشف الانحراف و الفساد الإداري: قد يؤدي الإبلاغ عن الفساد والمفسدين إلى إنهاء خدمات الموظفين المبلغ عنهم أو التضييق عليهم أو التشدد معهم مما يتوجب وجود نظام يحميهم بل يقدم لهم حوافز على البلاغ.