

## استراتيجيات مقترحة لحوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري

د.الاء عبد الواحد ذنون طه

جامعة الموصل / العراق

### المستخلص

يناقش البحث أهمية تعزيز البيئة الاستثمارية في الشركات والمتمثل باستراتيجيات خاصة بالحوكمة ومالها من دور فاعل في تقليل حالات الفساد المالي والإداري على اعتبار ان حوكمة الشركات تعد من الخطوط الدفاعية والرقابية الفاعلة في إدارة هذه الشركات. إذ تم بناء مخطط فرضي مقترح للعلاقات بين متغيرات البحث، واختباره عبر جمع البيانات من مجموعة من الشركات والمؤسسات المالية باستخدام استمارة استبيان اعدت لهذا الغرض. واستخدم تحليل الانحدار في اثبات العلاقات التآثيرية المباشرة في المخطط الفرضي للبحث. وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها: أن استخدام الشركات لاستراتيجيات الحوكمة يؤثر معنوياً في تقليل حالات الفساد المالي والإداري، اذ جاءت استراتيجية التطوير والتدريب للموارد البشرية في المرتبة الأولى من حيث التأثير في التقليل من حالات الفساد، وتليها الاستراتيجيات الأخرى.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات حوكمة الشركات والمؤسسات المالية، الفساد المالي والإداري، البيئة الاستثمارية

### المقدمة

يلعب القطاع الخدمي والمصرفي دوراً كبيراً في المساهمة في النمو الاقتصادي والاجتماعي كونه احد أهم ركائز النظام المالي والاقتصادي في أي بلد. وحتى تتاح الفرصة لهذا القطاع العمل بصورة صحيحة وسليمة خالية من أي نوع من أنواع الفساد، ولضمان توفير بيئة ملائمة وخصبة لجذب وتشجيع الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية لا بد من وجود نظام قادر على إدارة ومراقبة الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية ممثلاً بالحوكمة وما يندرج تحتها من تفعيل للاستراتيجيات والسياسات التي تعزز تلك البيئة، فوجود الثقة والتنظيم الإداري والرقابي والقدرات التنافسية تُعد من أهم المقومات اللازمة لتحسين الأداء وبالتالي تقليل حالات الفساد.

**1. مشكلة البحث:** تتعدد التحديات التي تواجهها الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية في ايجاد بيئة استثمارية يحكمها وجود استراتيجيات وآليات وضوابط تنظم سير العمل الرقابي والإداري داخل هذه المؤسسات. فعدم وجود او تفعيل مثل هكذا استراتيجيات يمكن ان يقود إلى قصور في أداء أعمال التي تقوم بها هذه المؤسسات. وهنا تبرز مشكلة البحث في تشخيص مدى تفعيل استراتيجيات الحوكمة في تعزيز بيئة الاستثمار وتقليل حالات



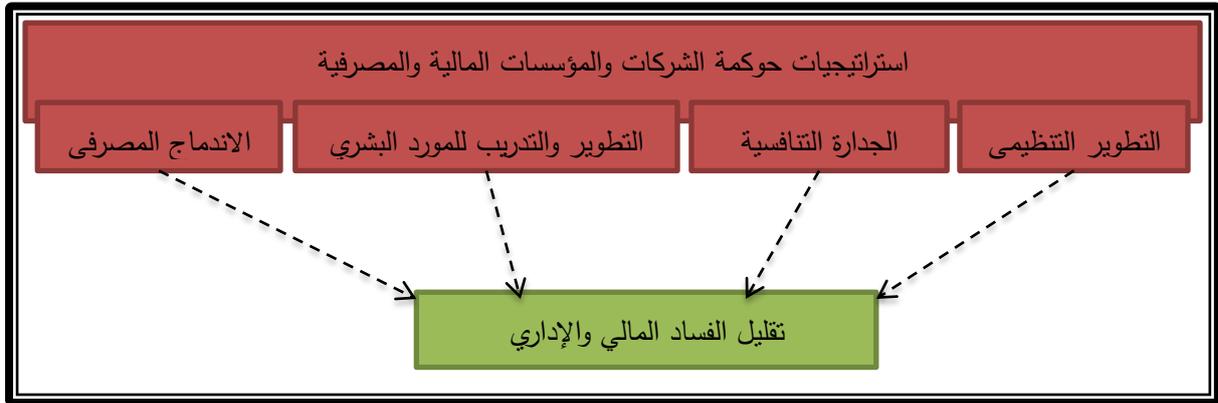


الفساد الإداري والمالي وبالتركيز على سوق الأوراق المالية وما يندرج تحته من مؤسسات مالية ومصارف. ويمكننا تلخيص هذه المشكلة بالتساؤل البحثي الآتي: ما مدى التزام المصارف العاملة في سوق العراق للأوراق المالية باستراتيجيات الحوكمة؟ وهل يؤثر تفعيل هذه الاستراتيجيات في تقليل الفساد المالي والإداري الممكن حدوثه بالمصارف؟

2. **أهمية البحث:** تكمن أهميته في إيجاد اطار مبتكر لاستراتيجيات الحوكمة من خلال توفيرها للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وتحليل مصادر الميزة التنافسية، وتوفير كادر متميز، وبناء اسس صحيحة للعمل المصرفي وبالشكل الذي يقلل من حالات الفساد المالي والإداري.

3. **هدف البحث:** يهدف البحث الى قراءة دور استراتيجيات حوكمة الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية، فضلاً عن بيان اهم هذه الاستراتيجيات في تعزيز ودعم الاستثمار المصرفي في العراق.

4. **مخطط البحث الفرضي:** اعتمد البحث على تطوير مخطط يقوم على افتراض يتمثل في مساهمة استراتيجيات حوكمة الشركات والمؤسسات المالية في تعزيز بيئة الاستثمار وتقليل حالات الفساد، من أجل معالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه، والشكل رقم (1) يوضح مخطط الدراسة الفرضي.



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

5. **فرضية البحث :** يستند البحث على فرضية رئيسية مفادها إن تفعيل الاستراتيجيات الخاصة بحوكمة الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية سيسهم في تقليل حالات الفساد المالي والإداري. واعتماداً على العلاقات الافتراضية في مخطط الدراسة، واستكمالاً لمتطلبات الإطار التحليلي، تتبنى الدراسة الحالية صياغة الفرضيات الاحصائية الآتية:

- ✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات حوكمة الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية وبين تقليل حالات الفساد. وتتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية، وكالاتي:
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التطوير التنظيمي وتقليل الفساد المالي والإداري.
  - توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية الجدارة التنافسية وتقليل الفساد المالي والإداري.
  - توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التطوير والتدريب للمورد البشري وتقليل الفساد المالي والإداري.
  - توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية الاندماج المصرفي وتقليل الفساد المالي والإداري.

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات حوكمة الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية وبين تقليل حالات الفساد. وتتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية، وكالاتي:

- توجد علاقة تأثير معنوية لاستراتيجية التطوير التنظيمي وتقليل الفساد المالي والإداري.
- توجد علاقة تأثير معنوية لاستراتيجية الجدارة التنافسية وتقليل الفساد المالي والإداري.
- توجد علاقة تأثير معنوية لاستراتيجية التطوير والتدريب للمورد البشري وتقليل الفساد المالي والإداري.
- توجد علاقة تأثير معنوية لاستراتيجية الاندماج المصرفي وتقليل الفساد المالي والإداري.

### الاستعراض النظري

#### أولاً: مفهوم حوكمة الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية

يعد مصطلح حوكمة الشركات والمؤسسات Corporate Governance من المصطلحات الحديثة التي ظهرت في الآونة الأخيرة وزادت العناية بها في العقد الأخير من القرن الماضي بعد الأزمات الاقتصادية والانهيئات المالية التي تعرضت لها العديد من الشركات العالمية، وقد اختلف الباحثون واللغويون في ترجمة هذا المصطلح إلى اللغة العربية، ومن المقترحات لترجمة هذا المصطلح، التحكم المؤسسي فكلمة Governance تعني التحكم، السيطرة، التوجيه، الهيمنة، أما كلمة Corporate تعني مؤسسة أو شركة، فمفهوم التحكم المؤسسي يكون أقرب إلى المصطلح باللغة الإنجليزية (العبيدي، 2008، 137)، وكذلك ترجم المصطلح إلى (حكم الشركات، حكمانية الشركات، حاكمية الشركات، حوكمة الشركات)، وكذلك بأنه (أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، أسلوب الإدارة المثلى، الإدارة النزيهة)، وقد جاء هذا المصطلح مرادف لـ "الحكم الصالح" ليفسر أيولوجية العلاقة بين أطراف الشركة ولا سيما المالكين والإدارة (الجميل، 2005، 2).

وقد قدمت العديد من التعاريف لحوكمة المؤسسات في السنوات الأخيرة نظراً لشمولية هذا المفهوم وارتباطه بالعديد من المجالات من جهة واختلاف الاتجاهات الثقافية والخلفيات الفكرية للمهتمين به من جهة أخرى، ويمكن تقسيم الجوانب التي يغطيها تعريف مفهوم حوكمة المؤسسات وكما يلي: (نجم و صبري، 2010، 203-204)، (Spanos, 2005, 12)، (Mikee et al., 2003, 263).

- 1. توجيه أداء المؤسسات ورقابتها:** وينظر إلى حوكمة المؤسسات من مؤيدي هذا المحور على أنها الإطار الذي يتم بواسطته رقابة أداء المدراء، وإنه نظام يتم بواسطته توجيه ورقابة أداء المؤسسات.
- 2. تحديد الأطراف ذات الصلة بحوكمة المؤسسات وتوضيح الواجبات والمسؤوليات والسلطات الممنوحة لهم وفقاً لمفاهيم محددة:** وينظر إلى حوكمة المؤسسات من مؤيدي هذا المحور على أنها مجموعة من الآليات التي تقلل من المخاطر التي تواجه المستثمرين وتسهم في جذب رؤوس الأموال الاستثمارية وتحسن أداء المؤسسة وعلى وجه الخصوص في المنطقة ذات المنافسة المتزايدة، وأنها الطريق الذي يطمئن ممولي المؤسسات في الحصول على عائد مجزي على استثماراتهم.
- 3. أهداف حوكمة المؤسسة وأهميتها لحملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين:** وينظر إلى حوكمة المؤسسة من مؤيدي هذا المحور على أنها العملية التي يمكن من خلالها أن تستجيب المؤسسات لحقوق ورغبات أصحاب المصلحة، وكذلك أنها علاقة الأطراف المشاركة في حوكمة المؤسسات (المساهمين، الإدارة، مجلس الإدارة) التي تحدد توجه الإدارة وأداء المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.



ومما سبق يمكن القول بأن مفهوم حوكمة الشركات والمؤسسات المالية المصرفية هو نظام يتم من خلاله توجيه الأعمال ومراقبتها بهدف تحقيق الجودة والتميز والريادة في الأداء وبالشكل الذي يخدم ويعزز الاستثمارات في هذه المؤسسات.

### ثانياً: استراتيجيات حوكمة الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية المقترحة

أن صياغة الاستراتيجيات الخاصة بالحوكمة لنشاط المؤسسات المالية والمصرفية يعتبر من الأمور المهمة لنجاح ونمو هذه المؤسسات لا سيما وانها تعمل على تحسين كفاءة الأداء داخل هذه المؤسسات بالإضافة إلى جذب الاستثمارات، ويمكن تصميم عدد من الاستراتيجيات الخاصة بحوكمة الشركات او المؤسسات المالية المصرفية وكما يلي:

1. استراتيجية التطوير التنظيمي
  2. استراتيجية الجدارة التنافسية
  3. استراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية
  4. استراتيجية الاندماج المصرفي
- ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات كما يلي:

1. **استراتيجية التطوير التنظيمي:** تعد عملية التطوير التنظيمي في مختلف المجالات السمة الأساسية التي تتميز بها حركة المنظمات وبدون ذلك تتوقف الأمور عند نقطة معينة ويصبح كل شيء عند ذلك في حالة تقادم وجمود وبما أن عملية اتخاذ القرارات تعد من الأمور المهمة التي تأتي في مقدمة اهتمامات وأعباء المدير، فقد كان من الضروري لهذه العملية أن تحظى بالتطوير والتحديث المستمرين من خلال التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون اتخاذ القرارات على أسس سليمة (مطر، 2008، 3)، ويعرف بيك هارد (Beckhard) التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط يشمل التنظيم بأكمله ويدار ويدعم بواسطة الإدارة العليا لزيادة فعالية المنظمة من خلال تدخل مخطط في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية (القحطاني، 2007، 25)، إن من الطبيعي ان يكون الهدف الرئيس لأي عملية تطوير في المؤسسات هو رفع مستوى أداء الأفراد بهدف تطوير وتحسين أداء المؤسسات بشكل متكامل وبطريقة تتبع اسس سليمة، ومن ابرز أهداف التطوير التنظيمي هي توفير المعلومات اللازمة لتحسين عملية اتخاذ القرار بشكل مستمر ومناسب (الصيرفي، 2007، 28)، إضافة إلى أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين بهدف تحسين الأداء وزيادة فعالية المؤسسات لتمكينها من البقاء في حلبة المنافسة في ظل البيئات الاستثمارية المتجددة، ومن هنا يمكن القول بان استخدام استراتيجية التطوير التنظيمي سوف يكون استراتيجية مكملة وداعمة للحوكمة تساهم في رفع الاداء وتحسين الممارسات في المصارف.

2. **استراتيجية الجدارة التنافسية:** تعرف الجدارة التنافسية بأنها نقاط قوة فريدة لمنظمة ما، وتتبع هذه الجدارة من موارد المنظمة (كالموارد المالية) وقدراتها (كمهاراتها في تنسيق الموارد ووضعها قيد الاستخدام)، وتقوم هذه الاستراتيجية على ثلاثة مبادئ اساسية تتمثل بوجود ادراك المديرين للعملية التي بواسطتها تولد المصارف القيمة للمتعاملين معه وتحقيق الارباح كما انهم يحتاجون لفهم دور الموارد والقدرات والجدارات التنافسية في تحقيق الاستثمار اولاً، كما يحتاج هؤلاء المديرين فهم وإدراك أهمية الكفاءة والإبداع والجودة والاستجابة السريعة للزبائن ثانياً، كما يجب أن يكونوا قادرين على تحليل مصادر الميزة التنافسية لمنظماتهم لتحديد

العوامل التي تدفع ربحية المصارف للأمام والتي تمكّن الفرص للتحسين وجذب الاستثمارات ( Jones & Hill, 2012, 185).

ومن هذا المنطلق يمكننا القول بأن هذه الاستراتيجية تضع إطار ودليل مرشد للمديرين لاتخاذ القرارات السليمة وممارسة الأعمال والأنشطة القائمة على مبدأ الشفافية والمساءلة لتخصيص الموارد بشكل فعال وامتلاك القدرات بشكل فريد والذي يساعد بدوره في تحقيق الميزة التنافسية، كما يلاحظ إن تبني المؤسسات المالية والمصرفية لهذه الاستراتيجية يعني تبني موارد وقدرات جديدة تعزز وتدعم الموارد والقدرات الحالية لتلك المؤسسات وبذلك تعزز وتقوي الكفاءات المتميزة والتي بدورها تقوي من استدامة المزايا التنافسية وتحقيق بيئة استثمارية مثالية، عليه يمكن القول بأن استراتيجية الجدارة التنافسية تساهم في تعزيز اطر الحوكمة السليمة مما يعزز البيئة الاستثمارية.

**3. استراتيجية تطوير وتدريب الموارد البشرية:** تعد الموارد البشرية التي تمثل رأس المال البشري المحرك الرئيس لأي نشاط، و فرق العمل العاملة داخل المؤسسات المالية والمصرفية تمثل نقطة قوة اذا ما امتلكت القدرة على الابداع والابتكار، فالعاملون هم مفتاح النجاح، والمؤسسات بحاجة الى جذب افضلهم وتحليل الموارد البشرية يتضمن اموراً مهمة كتحديد عدد ونوع المهارات المختلفة ودرجة تكييف هذه الموارد مع ظروف وبيئة المؤسسة وقابليتها الابداعية وقدرة الحفاظ على تلك القابليات بمرور الزمن خاصة اذا كانت البيئة الخارجية سريعة التغيير ويات من الصعب العثور على ذوي المهارات الفذة لذا فالمؤسسات المالية والمصرفية الناجحة في نشاطها الاستثماري تتميز ادارتها بالكفاءة العالية والقدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بالإضافة الى قدرتها على رفع قيمة الفا<sup>1</sup> المعيار المستخدم لقياس كفاءة المدير الاستثماري وبالإضافة الى الخبرة المهنية والتمتع بالنزاهة والقدرة على الوفاء بالتزاماتهم تجاه المستثمرين (الجبوري، 2006، 61).

ويمكن القول ان تطوير استراتيجية ملائمة لتدريب وتطوير الموارد البشرية العاملة في المؤسسات المالية والمصرفية سيؤدي إلى تطبيق اسس صحيحة للحوكمة مما يؤدي إلى مساعدة المؤسسات على مواكبة التطورات المهنية مما يدعم ويشجع الاستثمار ويعمل على الحد من حالات الفساد.

**4. استراتيجية الاندماج المصرفي:** ان استخدام استراتيجية الاندماج المصرفي تتطلب تبني رؤية أوسع وأعمق للحوكمة في المصارف عنها في أي منظمة أخرى، وحتى يمكن لعمليات الاندماج المصرفي أن تتم بكفاءة وفاعلية يمكن توظيف آليات الحوكمة لكل مرحلة من مراحل الاندماج المصرفي المتمثلة بمرحلة التخطيط والتفاوض والاتصال والانتهاء والتكامل وحسب متطلبات كل مرحلة، وإن من أكثر آليات الحوكمة تأثيراً في مراحل الاندماج المصرفي هي مجلس الإدارة والتدقيق الخارجي (غزال وذنون، 2012، 13)، فمجلس الإدارة يعد أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة في كافة العمليات المصرفية وخاصة في حالة الاندماجات المصرفية التي

<sup>1</sup>الفا(Alpha) يعدها الكثيرون مقياساً للقيمة التي يضيفها مدير الاستثمار الى الاستثمار لذا فهي مؤشر لمهارة المدير في تطبيقه للاستراتيجيات وتوصف الفا احيانا بأنها التفوق في الاداء على المعيار أو العائد الذي يولده استثمار ما بشكل مستقل.



قد تحدث، وتتعلق المسؤوليات مجلس الإدارة بالتوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمصرف، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة المصرف، مع محاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام المصرف والمساهمين. ( Bebehuk, 8, 2004, et al. )، وكذلك الحال بالنسبة إلى آلية التدقيق الخارجي التي تعتبر حجر الزاوية للحوكمة الجيدة في المصارف، فهو يساعد في تعزيز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف والتبصر والحكمة لكل مرحلة من مراحل الاندماج المصرفي، أما التدقيق الداخلي فيأتي كمحور أساسي للحوكمة لتجسد الفعالية المنشودة، ولضمان تنفيذ عمليات الاندماج المصرفي لابد من وجود التنظيم الإداري والمهني المتكامل ويشتمل على مجلس الإدارة والمدققين الخارجيين وإدارة التدقيق الداخلي، الأمر الذي فرض على الإدارة مراعاة أن يكون لدى المصرف نظام محكم للتدقيق الداخلي وأن يتعاون في وضع مجلس الإدارة مع مديري المصرف، وأن يتولى تنفيذ هذا النظام إدارة التدقيق الداخلي، والذي يهدف إلى وضع نظم لتقييم وسائل ونظم وإجراءات إدارة المخاطر في المصرف ولتطبيق قواعد الحوكمة بها على نحو سليم (نسمان، 2009، 43).

ويمكن القول بان تطوير استراتيجية الاندماج المصرفي من خلال توظيف آليات الحوكمة ستعمل على اتخاذ قرارات صحيحة وسليمة للاندماج والإجراءات الخاصة به مما يدعم الاستثمار في هذه المؤسسات المالية والمصرفية وثقة الاجراءات المتبعة فيها.

**ثالثاً: مفهوم وأسباب الفساد المالي والإداري:** يعد الفساد ظاهرة خطيرة ومعقدة الى حد كبير، وهي تستهدف عملية البناء والتطوير في أي مجال من مجالات الحياة لأنها تهدم كل القيم الإنسانية التي يركز عليها بناء وتطور المجتمعات وتختلف الأشكال والأنواع في هذه الظاهرة إلا ان النوع الأكثر تأثيراً يتمثل بالفساد المالي والإداري لأنه يكون اكبر معوق للتنمية، وبصورة عامة يعرف الفساد بأنه إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب ومنافع شخصية (وصاف وكردودي، 2016، 225)، ويعرف الفساد في إطار أي عمل على انه "عمل او اغفال او سوء معاملة التي تحول الالتزامات الاخلاقية والقانونية من وظيفة عمومية نحو اهداف خاصة ذات منفعة اقتصادية او اجتماعية او سياسية" (Agatiello, 2010, 1457)، كما يعرف بأنه نمط من السلوك ينحرف عن المعيار السائد فعلاً أو المعتقد أنه سائد في سياق معين ويرتبط هذا السلوك المنحرف بحافز معين (الجحيشي، 2009، 25)، وعرفه (Windsor) بأنه فشل القيم والاعتبارات الأخلاقية وتفضيل مصلحة الفرد على مصلحة المجتمع وبطريقة غير مشروعة (رشيد، 2012، 319).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الفساد بالاستناد إلى المفهوم القيمي بأنه سلوك غير أخلاقي يؤدي إلى إساءة استخدام السلطة لتحقيق منافع خاصة بطرق قانونية وغير قانونية تؤدي مع زيادة انتشارها وتغلغلها في المجتمع إلى تعطيل حركة التطور والتنمية بكل المجالات.

أما الفساد المالي فهو عبارة عن سلوك معين يتخذ صفة غير رسمية وتمثل بالتجاوزات المالية ومخالفة القواعد التي تحكم العمل وله اثار سلبية على كافة المجالات (الكروي، 2015، 30) ويعرف أيضاً بالانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأنظمة المالية والتعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية، ويمكن ملاحظة الفساد المالي في الرشاوي والاختلاس والتهرب الضريبي وتخصيص الأراضي والمحابة والمحسوبية في التعيينات الوظيفية (داود، 2015، 100).

ويرتبط الفساد المالي بالفساد الإداري الذي يتمثل بالانحرافات الإدارية والوظيفية والتنظيمية والمخالفات التي تصدر من الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته، وانتهاك منظومة التشريعات والقوانين والأنظمة النافذة، وعدم احترام أوقات ومواعيد العمل الرسمي، وتمضية أوقات العمل في أعمال غير وظيفية وعدم تحمل



المسؤولية والجمع بين الوظيفة العامة وأعمال أخرى دون موافقة المراجع الإدارية وممارسة المحاباة الشخصية دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والنزاهة (تقي، 2009، 8). وبأنه عدم القدرة على التحكم في ضوابط العمل وبالتالي عدم القدرة في تحقيق أهداف الوحدة وتغلب المصالح الشخصية على مصالح العمل (كورتل وآخرون، 2006، 3-4). أما (Simcha) فقد عبر عن الفساد الإداري والمالي من خلال ثلاثة اتجاهات هي: (Simcha , 2007, 43).

- **الاتجاه الأخلاقي:** والذي يعتبر الفساد المالي فعل فاسد إذا ما حكم عليه المجتمع فقط.
- **الاتجاه الضروري:** والذي يعتبره البعض ضرورة للتغيير الاجتماعي وحافزاً على التطور.
- **الاتجاه الوظيفي:** والذي اعتبر الفساد نشاط فردي يتم بشكل عرضي، إضافة الى تمتعه بسمة الإدامة والاستمرارية في حالة توافر البيئة المناسبة

فالحودود بين الفساد المالي والإداري تكون في بعض الأحيان متلاشية أو رمادية اللون عندما يكون الهدف من الفساد الإداري هو الحصول على الأموال، وقد يكون الفساد الإداري لا يترتب عليه الحصول على الأموال مثل المحسوبية في تعيين الموظفين أو التقصير في أداء الأعمال وغيرها (العيساوي، 2009، 332). ومن أبرز الأسباب المؤدية للفساد المالي والإداري ما يلي: (الكروي، 2015، 31)، (عذاب، 2009، 54-55)

1. ضعف سيادة الدولة والقانون وفساد السلطات عدم وجود تشريعات توفر الرادع الحقيقي.
2. عدم الشعور بالمسؤولية والحرص على المال العام.
3. الإفراط في سن القوانين والأنظمة دون دراسة حقيقية، وتعدد الأجهزة المناطة بها وتضاريفها، يؤدي الى ظهور بعض الثغرات في هذه القوانين والأنظمة مما يوفر مناخاً مناسباً للفساد.
4. غياب دور الحكومات، وكذلك الحروب وما ينجم عنها من فوضى في كافة المجالات مما تسهل عملية تفشي الفساد.
5. ضعف نظام الرقابة الداخلية يسهل تمرير العمليات المالية والمحاسبية غير المشروعة.
6. ضعف المؤسسات الرقابية الخارجية وعدم اتسامها بالحسم والقوة.
7. احتكار السلطة والمسؤوليات لدى اشخاص محددين.
8. عدم الاهتمام بالأجهزة الرقابية وقلة الخبرة والكفاءة لدى العاملين فيها.
9. الصلاحيات الواسعة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف لموظف معين قد تمكنه من توجيه القرارات باتجاهات متباينة تحقيقاً لمصالحه الخاصة.
10. بروز علاقات اجتماعية على أساس المنافع الخاصة المتبادلة بين افراد وجماعات داخل العمل، من شأنها ان تفسح المجال امام احتمالات تطور هذه الممارسات الى حالات فساد.

رابعاً: دور استراتيجيات الحوكمة في تقليل حالات الفساد المالي والإداري:

بصورة عامة تلعب الحوكمة دوراً مهماً في المصارف مقارنة بالمؤسسات الأخرى، نظراً لطبيعتها الخاصة، ويكمن دور الحوكمة في دعم الأداء الاقتصادي وتقليل حالات الفساد في المؤسسات المالية والمصرفية من خلال: (خلييل والعشماوي، 2008، 25-27) و(الشمرى، 2008، 121)



1. التأكيد على عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المؤسسات المالية والمصرفية وإجراءات الرقابة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري.
  2. في المساعدة على استقرار السوق المالي والاستثمار وذلك لدورها في تحقيق ميزة تنافسية وهذا بالنتيجة سيؤدي إلى تعزيز أهمية الاستثمار فيها.
  3. توضيح القواعد واللوائح الخاصة باتخاذ القرار داخل المؤسسات وتوفير الهيكل المؤسسي الذي يتم من خلاله تحديد أهداف هذه المؤسسات وكيفية الوصول لتحقيق الهدف المرسوم.
  4. المساعدة على تحسين وتطوير إدارة الشركة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء استراتيجية سليمة وضمن اتخاذ قرارات صحيحة بناء على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
  5. المساعدة على محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات، وعدم السماح بوجوده أو باستمراره، بل القضاء عليه، وعدم السماح بعودته مرة أخرى.
- من خلال ذلك يتبين لنا بان وجود وتطبيق الحوكمة بالشكل الامثل سوف يخلق بيئة سليمة تدعم الشفافية والتقليل من حالات الفساد وضمن تطبيق القواعد والتعليمات بالطريقة الصحيحة وبالشكل الذي يؤدي الى رفع كفاءة الأداء، فإذا اتسمت المؤسسات المالية والمصرفية بهذه الصفات فهذا سيدعم ويعزز من الاستثمار فيها.
- ويمكن توضيح مساهمة استراتيجيات حوكمة الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية في تقليل حالات الفساد المالي والإداري من خلال الجدول الآتي:

الجدول (1) مساهمة استراتيجيات حوكمة الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية في تقليل حالات الفساد المالي والإداري

استراتيجيات حوكمة الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية	دورها في تقليل حالات الفساد من خلال
استراتيجية التطوير التنظيمي	توفير المعلومات اللازمة لتحسين عملية اتخاذ القرار بشكل مستمر ومناسب وبالتالي عدم خلق أي فرصة للفساد الإداري. تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية
استراتيجية الجدارة التنافسية	تحليل مصادر الميزة التنافسية لتحديد العوامل التي تدفع ربحية المصارف للأمام والتي تمكن الفرص للتحسين. تخصيص الموارد بشكل فعال وامتلاك القدرات بشكل فريد والذي يساعد بدوره في تحقيق الميزة التنافسية والحد من الفساد المالي.
استراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية	توفير بيئة مناسبة لتدريب وتطوير الموارد البشرية من أجل تحقيق الابداع والتميز وتحسين الاداء. دعم الكفاءات المتميزة والخلاقة والتي بدورها تقوي من استدامة راس المال الفكري وتحقيق بيئة استثمارية مثالية.
استراتيجية الاندماج المصرفي	تحسين عملية اندماج المصارف من خلال توظيف آليات الحوكمة لكل مرحلة من مراحل الاندماج وبالشكل الذي يسهم بتقليل الفساد. تحسين مستوى اداء المصارف المندمجة من خلال بناء الاسس الصحيحة للاندماج.

المصدر: اعداد الباحثة



خامساً: متطلبات الالتزام باستراتيجيات الحوكمة

لا يرتبط نجاح استراتيجيات الحوكمة في القطاع المصرفي فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن أيضاً بأهمية تطبيقها بشكل سليم، ويجب أن تكون إدارة البنك مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط، مما يساعد على تنفيذها. والممارسة السليمة لاستراتيجيات الحوكمة تؤدي عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي، وذلك من خلال المعايير التي وضعتها "لجنة بازل" للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية، والتي من أهمها: (جودة، 2008، 37)، (غادر، 2012، 20-21)

1. يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين لمناصبهم، يحملون فهماً واضحاً لدورهم في الحوكمة المؤسسية، وقادرون على ممارسة الحكم السليم فيما يتعلق بشؤون البنك.
  2. وضع أهداف استراتيجية ومجموعة من القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية، وتحديد مسؤوليات الإدارة.
  3. ضمان فاعلية دور المراقبين وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي.
  4. ضرورة توفر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة البنك والإدارة.
  5. ضمان توافر رقابة ملائمة بواسطة الإدارة العليا.
  6. الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المدققين الداخليين والخارجيين في ادراك أهمية الوظيفة الرقابية.
  7. ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه والبيئة المحيطة.
  8. دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال مجلس الإدارة والإدارة العليا.
  9. التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمناً تسلسلاً وظيفياً للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
  10. وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
  11. توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات.
  12. مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
  13. تدفق المعلومات بشكل مناسب داخلياً أو إلى الخارج.
- وقد أصدرت لجنة بازل نسخة معدلة في فبراير 2006 تتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف ( Basel Committee, 2006)

**المبدأ الأول :** ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في الحوكمة المؤسسية، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك.

**المبدأ الثاني :** ينبغي على مجلس الإدارة المصادقة والإشراف على الأهداف الاستراتيجية للبنك.

**المبدأ الثالث :** ينبغي على مجلس الإدارة وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.

**المبدأ الرابع :** على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياساته .



**المبدأ الخامس :** ينبغي على المجلس والإدارة العليا فعليا، الاستفادة من الأعمال التي تقوم بها وظيفة التدقيق الداخلي والمدققين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.

**المبدأ السادس :** على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الاستراتيجية والطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة.

**المبدأ السابع :** ينبغي إدارة البنك وفق أسلوب شفاف.

**المبدأ الثامن :** ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

نلاحظ أن مبادئ تحسين الحوكمة بالمؤسسات المصرفية في التوصيات السابقة وتوصيات 2006 متشابهة من حيث انطلاقة كل مبدأ ولكن مطورة ومعززة في لب وجوهر كل مبدأ إضافة إلى أن التوصيات الأخيرة جاءت بالمبدأ الثامن الذي يعتبر الجديد مقارنة بتوصيات 1999 (عبد الرزاق، 2008، 86-87).

### الجانب العملي

في ضوء تطوير بيئة الاستثمار في العراق - وخصوصاً بعد الاحداث الاستثنائية التي مر بها في عام (2003)، تم تأسيس سوق العراق للأوراق المالية في محاولة لإعادة تنظيم الشركات العاملة في السوق بما يعزز من اعمال تلك البيئة، وكذلك زيادة ثقة المستثمرين وحمايتهم من دون المساس بقيم السوق كالتنافسية وحرية العمل. يعتبر سوق العراق للأوراق المالية<sup>2</sup> هيئة مستقلة تعمل تحت إشراف هيئة الأوراق المالية العراقية، أسس عام (2004) وذلك بإدراج (15) شركة تعمل ضمن اطره، واليوم أصبحت عدد هذه الشركات أكثر من (120) شركة. ومن اهم القطاعات المخدومة في هذا السوق كانت قطاعات الصناعة والخدمات والمالية والمصرفية والسياحة والفنادق والاتصالات وكذلك الزراعية<sup>3</sup>.

وفي إطار ما سبق، تم تحديد مجتمع البحث بكافة المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، وذلك بسبب مساهمتها الكبيرة في دعم بيئة الاستثمار في العراق فضلاً عن تنظيمها الجيد لأعمالها وانشطتها وخبرة كوادرها في الميدان المالي والمحاسبي بما يضمن قدرتها على عكس التصورات الفكرية للبحث. اذ يتكون مجتمع البحث من (40) مصرف مدرج في السوق، اذ تم مراسلة هذه المصارف جميعها باستخدام رسائل موجهة بالبريد الالكتروني، حيث احتوت هذه الرسائل على مقدمة بسيطة للبحث وأهدافه وكذلك كيفية تعامل الباحثة مع البيانات والمعلومات المستخلصة في سياق الحيادية والسرية والمصادقية، كما تم ارفاق الرابط التشعبي الالكتروني للاستشارة التي تم اعدادها باستخدام النماذج المجانية لخدمة الاستطلاع في (Google). وبعد عملية التواصل مع هذه المصارف، تم استلام (178) استجابة للعاملين في تلك المصارف، ومنها تم استبعاد (12) استجابة من الاستجابات المستلمة وذلك لنقص في الإجابات عن بعض فقراتها مما أفقدها

<sup>2</sup>يرجى الاطلاع الى الموقع الالكتروني (www.isx-iq.net).

<sup>3</sup>للمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع الى: (ar.wikipedia.org).





صلاحياتها للتحليل. وبذلك، تم تحليل (166) استجابة مرسله من الأفراد المبحوثين في تلك المصارف بوصفهم عينة من مجتمعاتهم الاصلية. والجدول رقم (2) يوضح وصفاً للأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم المبحوثة. ويغية الوصول إلى النتائج النهائية، اعتمد في البحث على توظيف المنهج الوصفي التحليلي في قراءة وتفسير نتائجه وبالاعتماد على مجموعة من الأساليب والأدوات الضرورية بقصد الحصول على البيانات والمعلومات المستهدفة. تم الاعتماد على المسح الميداني لآراء الأفراد المبحوثين عبر استخدام استمارة استبيان التي اعدت لهذا الغرض. تضمنت استمارة الاستبيان ثلاثة محاور أساسية هي على التوالي: (معلومات تعريفية، التزام المصارف باستراتيجيات الحوكمة المقترحة، اثر الاستراتيجيات في تقليل الفساد)، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من درجة عالية جداً إلى الدرجة الواطئة جداً في قراءة اتجاهات المبحوثين. وللتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (استمارة الاستبيان) في قياس ابعاد البحث، تم اجراء عدة اختبارات لمصادقية هذه الاستمارة في عملية القياس. هذه الاختبارات هي قياس الصدق الظاهري من خلال عرض اداة البحث على مجموعة من الخبراء<sup>4</sup> ومناقشتهم في محتواها ودقتها للغرض الذي عدت من اجله وتعديلها وفقاً لتلك الآراء، الى جانب قياس ثباتها باستخدام قيم معاملات الارتباط كرونباخ ألفا التي بلغت (80.5%) وهي نتيجة جيدة في اعتماد هذه الاداة في عملية القياس. بالإضافة الى ذلك، تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي بين مؤشرات كل متغير من المتغيرات الرئيسية في البحث، وقد حصلت على درجة جيدة لقيم الارتباط المعنوية عند مستوى ثقة (0.01) و(0.05).

الجدول (2) وصف للأفراد المبحوثين عينة البحث

الجنس		الذكور	66.87%	الاناث	33.13%
الشهادة		الموقع الوظيفي			
بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	مدير	اداري	محاسب ومدقق
81.33%	10.83%	7.84%	15.66%	31.93%	52.41%
سنوات الخدمة في العمل المحاسبي والمالي					
5 - 1	10 - 6	15 - 11	20 - 16	25 - 21	26 فأكثر
19.28%	13.86%	28.92%	19.87%	15.06%	3.01%
توزيع الأفراد المبحوثين حسب الفئة العمرية ( سنة )					
30 - 24		30 - 24		30 - 24	
19.36		19.36		19.36	

الجدول: إعداد الباحثة

يتبين من الجدول رقم (2) إن غالبية الافراد المبحوثين يحملون شهادة بكالوريوس وينسبة (81.33%)، ثم تأتي شهادة الدبلوم العالي وينسبة (10.83%)، وهذا يعكس إن هاتين الشهادتين تعدان

<sup>4</sup> ا.م.د. عامر عبد الرزاق الناصر / جامعة الموصل، ا.م.د. فيحاء عبد الخالق البكوع / جامعة

الموصل / ا.م.د. عبد الحسين توفيق السعد / جامعة الصرة





الأساس في تنفيذ استراتيجيات الحوكمة من أجل المساهمة في تقليل حالات الفساد المالي والإداري وفي اطار اعمال المصارف، كما يلاحظ كبر الفئات العمرية للسادة المبحوثين حوالي نصف العينة تمتد اعمارهم من (41-60) سنة، وبالتالي الأمر الذي يعكس منحى الخبرة في حياتهم، فضلاً عن فهمهم لمكونات الاستبيان والتعامل مع المعلومات الواردة فيه بشكل جيد. بالإضافة الى ذلك، يتضح من الجدول إن نسبة لا بأس منها تقترب من (50%) لديهم خبرة لأكثر من 15 سنة فما فوق، مما يعكس الخبرة المهنية على وجه الخصوص في اعمال وانشطة المصارف، وبالتالي يعكس فهمهم لكيفية قراءة تأثير المتغيرات المحيطة واتخاذ القرارات المناسبة في مجال العمل.

**ثالثاً: علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.** ركزت هذه الفقرة على التحقق من صحة فرضيات البحث، التي نصت على:

1. "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات حوكمة الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية وبين تقليل حالات الفساد". إذ جاءت علاقة الارتباط بين استراتيجية الجدارة التنافسية وتقليل الفساد أقوى من علاقات الارتباط للمتغيرات الباقية الأخرى وبمعنوية مقبولة علمياً، ثم تلتها العلاقات بين استراتيجية التطوير والتدريب للموارد البشري واستراتيجية التطوير التنظيمي واستراتيجية الاندماج المصرفي على التوالي مع تقليل حالات الفساد - لاحظ الجدول رقم (3) ، ويدل هذا على أنه كلما زاد اهتمام المصارف المبحوثة بتفعيل استراتيجيات الجدارة التنافسية والتطوير والتدريب البشري والتطوير التنظيمي والاندماج المصرفي على التوالي كلما زادت إمكانية هذه المصارف بتقليل حالات الفساد والعكس صحيح وبذلك تم اثبات الفرضيات الفرعية المشتقة من الرئيسة الأولى. ويدعم ذلك، الاطار الكلي لعلاقة الارتباط بين استراتيجيات الحوكمة وتقليل الفساد التي بلغت (0.857) عند معنوية (0.01). وفي ضوء هذه المعطيات الموضحة في الجدول رقم (3) فقد ثبتت صحة الفرضية الرئيسة الأولى.

**الجدول (3) القيم العددية لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث على مستوى المصارف**

استراتيجيات حوكمة الشركات و المؤسسات المالية والمصرفية					المتغيرات المستقلة
على المستوى الكلي	الاندماج المصرفي X <sub>4</sub>	التطوير والتدريب X <sub>3</sub>	الجدارة التنافسية X <sub>2</sub>	التطوير التنظيمي X <sub>1</sub>	المتغير المعتمد
0.857*	0.502*	0.655*	0.756*	0.591*	تقليل الفساد المالي والإداري Y

N = 35

(\* العلاقة معنوية عند مستوى (0.01)

**الجدول: إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية (SPSS).**

2. "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات حوكمة الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية وبين تقليل حالات الفساد، على صعيد علاقة التأثير بين كل من الاستراتيجيات الأربعة للحوكمة وتقليل حالات الفساد، فنلاحظ من الجدول رقم (4) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية على التوالي لتفعيل استراتيجية التطوير والتدريب الموارد البشرية، واستراتيجية الجدارة التنافسية، واستراتيجية الاندماج المصرفي، واستراتيجية التطوير التنظيمي في تقليل حالات الفساد، إذ أن مجموع ما تفسره استراتيجيات حوكمة الشركات والمؤسسات المالية



والمصرفية من تباين في بعد تقليل الفساد المالي والإداري قد بلغ (0.735)، في حين أن (26.5%) من تقليل حالات الفساد يعود إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار، وتعزز ذلك قيمة معامل الانحدار للاستراتيجيات الأربعة البالغة (0.432) لاستراتيجية التطوير والتدريب للمورد البشري، و(0.345) لاستراتيجية الجدارة التنافسية، و(0.116) لاستراتيجية الاندماج المصرفي، و(0.098) لاستراتيجية التطوير التنظيمي، على التوالي التي تدل على أن تغييراً في هذه الاستراتيجيات بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه تغير في تقليل حالات الفساد بنفس المقدار، وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (17.916) عند مستوى معنوية (0.01).

الجدول (4) ملخص النتائج لعلاقة تأثير استراتيجيات حوكمة الشركات و المؤسسات المالية والمصرفية في تقليل حالات الفساد

T	F	R <sup>2</sup>	تقليل حالات الفساد		البعد المستجيب الأبعاد التفسيرية
			B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	
المحسوبة	المحسوبة				
*1.016	17.916*	0.735	0.098	0.129	التطوير التنظيمي
*2.086			0.345		الجدارة التنافسية
*3.862			0.432		التطوير والتدريب للمورد البشري
*1.229			0.116		الاندماج المصرفي

\*P ≤ 0.01

df (4, 25)

N = 31

الجدول: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

## الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً: الاستنتاجات

1. يمكن تحديد مفهوم حوكمة الشركات والمؤسسات المالية بكونه نظام يتم من خلاله توجيه الأعمال ومراقبتها بهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء وبالشكل الذي يقلل من الفساد المالي والإداري الممكن حدوثه.
2. إن تفعيل استراتيجيات حوكمة الشركات والمؤسسات المالية المصرفية مثل (استراتيجية التطوير التنظيمي، استراتيجية الجدارة التنافسية، استراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، استراتيجية الاندماج المصرفي) يسهم في رفع الأداء وتقليل حالات الفساد في المصارف.
3. بينت نتائج تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات التفسيرية والبعد المستجيب وجود علاقة ارتباط بين تفعيل استراتيجيات حوكمة الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية بدلالة (الجدارة التنافسية والتطوير والتدريب للمورد البشرية والتطوير التنظيمي والاندماج المصرفي) على التوالي وتقليل حالات الفساد. ويشير هذا إلى أنه كلما زاد اهتمام المصارف المبحوثة بتحليل مصادر الميزة التنافسية المتنوعة وتحديثها كلما زادت إمكانية هذه المصارف في تقليل حالات الفساد المالي والإداري.

4. أظهرت معطيات تحليل العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث، أن استخدام المصرف لاستراتيجيات حوكمة الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية يؤثر معنوياً في تقليل الفساد فيما يتعلق بإيجاد اطر تنظيمية ورقابية، إذ تتباين المتغيرات التفسيرية في تأثيرها على البعد المستجيب على النحو الآتي: جاءت استراتيجية التطوير والتدريب للموارد البشرية في المرتبة الأولى من حيث التأثير في تقليل الفساد، وتليها استراتيجيات الجدارة التنافسية والاندماج المصرفي واخيراً التطوير التنظيمي. وهذا ما يفسر اهتمام المصارف في إتباع سياسة مستمرة لحث الأفراد المبحوثين على المشاركة في دورات تدريبية تخص عمل المصارف.

#### ثانياً: التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها يمكن عرض جملة المقترحات وهي:
1. ضرورة الالتزام بمعايير واستراتيجيات حوكمة الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية ووضع الآليات التنظيمية لتنفيذها على مستوى المصارف العاملة في العراق.
  2. من أجل دعم الاستثمار والحد من الفساد يجب توفير استراتيجيات واضحة يمكن على اساسها قياس مدى نجاح المصارف، كما يجب توافر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة هذه المصارف.
  3. العمل على زيادة وعي مدراء المصارف والعاملين فيها بأهمية حوكمة الشركات واستراتيجياتها ومعاييرها من خلال الالتحاق بدورات تدريبية متخصصة في مجال التطوير التنظيمي والجدارة التنافسية والاندماجات المصرفية.
  4. ضرورة اهتمام المصارف المندرجة تحت سوق العراق للأوراق المالية بتفعيل استراتيجيات حوكمة الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية من اجل ايجاد بيئة استثمارية تدفع من عجلة النمو وتقلل حالات الفساد وتعتبر الارضية الخصبة لدعم الاقتصاد، وخصوصاً البدء باستراتيجيات التطوير التنظيمي والاندماج المصرفي والجدارة التنافسية.

#### المراجع

#### المراجع العربية:

#### أولاً: الرسائل والاطاريح الجامعية:

1. الجبوري، وفيفة شاكر محمود (2006)، متطلبات تطبيق الاستثمار المؤسسي وأفاق تطويره: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
2. الجحيشي، نادرة محمد (2009)، تفعيل دور نظام الرقابة الداخلية في الإدارات الحكومية لزيادة كفاءة الرقابة على المال العام دراسة حالة في مديرية كمرك المنطقة الشمالية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
3. جودة، فكري عبد الغني (2008)، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. العبيدي، صبيحة برزان (2008)، دور التحكم المؤسسي في تخفيض ممارسات المحاسبة الابداعية وتحقيق التوافق بين مصالح اطراف الوكالة، إطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.



5. القحطاني، محمد بن باني (2007)، معوقات التطوير التنظيمي وحلولها، رسالة ماجستير كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
6. عذاب، اختيار عباس (2009)، دور رقابة الأداء في الحد من الفساد الإداري والمالي، رسالة المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، الاتحاد العام للمحاسبين والمراجعين العرب، بغداد، العراق.
7. الكروي، اسعد جاسم خضير (2015)، دور نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي واقع ومعوقات، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
8. مطر، عصام محمد حمدان (2008)، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
9. نسمان، إبراهيم إسحاق (2009)، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

#### ثانياً: الدوريات:

10. الجميل، سرمد كوكب (2005) ، معايير الحكم الصالح في بيئات الأعمال: حال الدول العربية، مجلة بحوث اقتصادية، السنة 13، العدد 35، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، القاهرة.
11. داود، تغريد داود سلمان (2015)، الفساد الإداري والمالي في العراق واثره الاقتصادي والاجتماعي ، أسبابه، انواعه، مظاهره وسبل معالجته، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد العاشر، العدد الثالث والثلاثون، جامعة الكوفة، العراق.
12. رشيد، أنصاف محمود (2012)، فاعلية نظام الرقابة المالية وأثره على الفساد المالي في العراق دراسة تطبيقية على جامعة الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 4، العدد 8، جامعة الانبار، العراق.
13. الشمري، صادق راشد (2008)، الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع عشر، جامعة بغداد، العراق.
14. عبد الرزاق، حبار (2008)، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي : حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر.
15. وصاف عتيقة وكردودي صبرينة (2016)، الوقاية من الفساد المالي والإداري من منظور الفكر الإسلامي، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 7، الجزائر.
16. نجم، بشرى نجم، وصبري، ثائر (2010)، تقييم مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 24، بغداد، العراق.

#### ثالثاً: المؤتمرات:

17. غادر، محمد ياسين (2012)، محددات الحوكمة ومعاييرها، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
18. غزال، سعاد سعيد والاء عبد الواحد ذنون (2013)، دور آليات الحوكمة في تفعيل عمليات الاندماج المصرفي، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الأول، لكلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.



19. كورتل، فريد وبوعشة أمبارك، ويحيوش حسين (2006)، الفساد... مفهومه، أسبابه، آثاره وسبل الحد منه، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.  
رابعاً: الكتب:

20. خليل، عطا الله و ارد و العشماوي، محمد عبد الفتاح (2008)، الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.  
21. الصيرفي، محمد (2007)، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.

## المراجع الأجنبية:

### A: Official Publications.

1. Basel committee on banking supervision (2006), Enhancing corporate governance for banking organizations, bank for international settlement, February .

### B: Researches.

2. Agatiello, O. (2010) Corruption not an end, Vol.48, No.10, 1456-1468, Management Decision.
3. Lucian Bebchuk, Alma Cohin, Allen Ferrll (2004) What Matters in Corporate Governance, [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com).
4. Mikee,et al, (2003), Is Stakeholder Corporate Governance Appropriate in Russia, Journal of management and Governance, Vol 7, No3, pp. 263-265.
5. Simcha , B. Wemer , 2007 , New Directions in the study of administrative corruption , PAR Marc ,Vol. 43 , Issue 2.
6. Spanos, L (2005), Corporate Governance in Greece developments and policy Implications , International Journal of Business in society, Vol (1), No (1).

### C: Books.

7. Jones, G., & Hill, C. (2012), Strategic Management : An Integrated Approach, Prentice – Hall, Inc., USA.



## Abstract

The study discusses the importance of reinforcing the investment environment in companies, which is characterized by governance strategies and its fundamental role in decreasing the issues of financial and administrative corruption, considering that the corporate governance is one of the effective defenses and monitoring lines in managing companies. We adopted a proposed hypothesized model that illustrate the relationships between the variables of study, as well as we tested this model depending on the collected data from numerous companies and financial institutions by using a questionnaire prepared for this purpose. The correlation and regression analyses have been used to test the hypotheses of study. We reached a number of conclusions, the most important of which are: in the sample of study, using the corporate governance strategies have a significant impact on the reduction of financial and administrative corruption. The strategy of human resource development and training as a one of corporate governance strategies has a higher impact than others in term of its role on reducing corruption.

**Keywords:** corporate and financial institutions governance strategies, financial and administrative corruption, investment environment.

Proposed strategies for corporate governance and its role in reducing the financial and administrative corruption: An analytical study

Dr. Alaa Abdulwahid

Dahnnoon Taha

University of Mosul / Iraq

