JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
https://jaspss.com
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (155)
2026-8-10

بحث بعنوان

أثر حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري

إعداد

مأمون عبد الله الشوابكة

ماجستير قانون خاص – تجاري

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
https://jaspss.com
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (155)
2026-8-10

الملخص

يتناول هذا البحث أثر حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري، باعتبار أن الفساد من أبرز التحديات التي تؤثر في كفاءة الشركات واستدامة أعمالها وثقة المساهمين وأصحاب المصالح بها. ويهدف البحث إلى بيان دور مبادئ وآليات حوكمة الشركات، والمتمثلة في الشفافية والإفصاح، والمساءلة، والرقابة، واستقلالية مجلس الإدارة ولجان المراجعة، والتدقيق الداخلي والخارجي، في الحد من الممارسات المالية والإدارية غير المشروعة. كما يستعرض البحث مفهوم الفساد المالي والإداري وأسبابه وأشكاله وآثاره، ويوضح الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف آليات الحوكمة في الوقاية من الفساد والكشف المبكر عن ممارساته والحد من آثاره.

وتشير نتائج البحث إلى أن التطبيق الفعّال لمبادئ حوكمة الشركات يسهم بصورة إيجابية في مكافحة الفساد المالي والإداري، من خلال تعزيز الشفافية في المعلومات والعمليات، ورفع مستوى المساءلة، وتقوية أنظمة الرقابة والتدقيق، والحد من تضارب المصالح واستغلال السلطة. كما تبين أهمية استقلالية مجلس الإدارة ولجان المراجعة في تعزيز الرقابة على الإدارة التنفيذية واكتشاف المخالفات المالية والإدارية. وبناءً على ذلك، يوصي البحث بضرورة تعزيز الالتزام بمبادئ الحوكمة، وتطوير أنظمة الرقابة الداخلية والتدقيق، ودعم استقلالية أجهزة الرقابة ولجان المراجعة، ونشر ثقافة النزاهة والمساءلة، إلى جانب تطوير التشريعات والأنظمة ذات الصلة، بما يسهم في الحد من الفساد وتعزيز كفاءة الشركات واستدامتها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الفساد المالي، الفساد الإداري، الشفافية والمساءلة، الرقابة الداخلية.

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (155)
2026-8-10
https://jaspss.com

Abstract

This research examines the impact of corporate governance on combating financial and administrative corruption, given that corruption is one of the most prominent challenges affecting the efficiency of companies, the sustainability of their operations, and the confidence of shareholders and stakeholders. The research aims to demonstrate the role of corporate governance principles and mechanisms—namely transparency and disclosure, accountability, oversight, the independence of the board of directors and audit committees, and internal and external auditing—in reducing illicit financial and administrative practices. The research also reviews the concept of financial and administrative corruption, its causes, forms, and effects, and clarifies how governance mechanisms can be employed in preventing corruption, detecting its practices early, and mitigating its impact.

The research findings indicate that the effective application of corporate governance principles contributes positively to combating financial and administrative corruption by enhancing transparency in information and processes, raising the level of accountability, strengthening oversight and auditing systems, and reducing conflicts of interest and abuse of power. The study also highlighted the importance of board and audit committee independence in strengthening oversight of executive management and detecting financial and administrative irregularities. Accordingly, the research recommends reinforcing adherence to governance principles, developing internal control and audit systems, supporting the independence of oversight bodies and audit committees, promoting a culture of integrity and accountability, and developing relevant legislation and regulations to contribute to reducing corruption and enhancing corporate efficiency and sustainability.

Keywords: Corporate governance, financial corruption, administrative corruption, transparency and accountability, internal control.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (155)
2026-8-10

المقدمة

إن ما يشهده العالم من تحرير الاقتصاديات السوق وما يتبعها من تحرير للأسواق المالية، مما يترتب عليها تزايد انفصال رؤوس الأموال والتوسع في حجم الشركات، وانفصال الملكية عن الإدارة كل ذلك أدى إلى ضرورة الاستعانة باليات جديدة للرقابة من خلال إطار تنظيمي يضمن حماية رؤوس الأموال في الشركات والمشروعات. كل هذه التغيرات والتفاعلات الاقتصادية الجديدة عرضت الشركات لمنافسة الشرسة ولقدر كبير من التذبذبات الرأسمالية، مما نتج عنه سوء الإدارة وانتشار الفساد نتيجة للممارسات الخاطئة، ومن لا بد من تفعيل حوكمة الشركات، وما يتبعها من إجراءات تستند على مبادئ تدعو إلى الإدارة الصحيحة والرشيدة لهذه الشركات.

وأصبح العالم من خلال التعرض للأزمات المالية ينظر إلى حوكمة الشركات على أنها البلسم الشافي الذي من شأنه أن يحقق الجودة والتميز في عمل الشركات المساهمة العامة وفي أدائها، وذلك عن طريق إيجاد وتطبيق القوانين وأنظمة فعالة تحكم العلاقات القائمة بين كافة الأطراف ذات العلاقة في الشركات، وتضمن مبتدئ المساواة وتكافؤ الفرص ووضع سياسات فعالة وتنفيذها لمكافحة الفساد والوقاية منه وإن الحوكمة تستهدف بطبيعتها تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة، وتقوم على قواعد وأسس تؤكد على هذا الالتزام بأحكام القانون والنظام ضرورته، وضمان الرقابة علي الأداء المالي من خلال تصميم هياكل إدارية محكمة تنفيذها، يكون من شأنها أن تؤدي إلى محاسبة الادارة وتحديد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات بينهم. وإن الأشكال الحقيقي، يكون في أننا كيف نستطيع خلق روح التعاون بين أعضاء الشركة، وتشجيعهم، للحد من ظاهرة الفساد، ويمكن أن يتم ذلك من خلال سن قوانين جديدة لمحاربة الفساد في القطاعين العام والخاص،

وكذلك تتبنى النظام الإلكتروني، الذي من خلاله يصعب ممارسة أعمال الفساد بإضافة إلى ذلك يمكن للإدارة الرشيدة (الحوكمة) للشركة أن تقلل من فرص ممارسة الفساد (رشوان & عبد الحمن، 2017).

وتتمحور فكرة الحوكمة حول أدوات الرقابة المختلفة على إدارة الشركة التي تضمن حقوق المستفيدون وتحميهم من أن يكونوا ضحايا لأنواع الفساد الاقتصادي أو المالي أو انتهاك لاستثماراتهم، فوجود نظام الحوكمة فعال يضمن المزيد من الاشراف للحد من الفساد.

مشكلة واسئلة البحث

يُعد الفساد المالي والإداري من أبرز التحديات التي تواجه الشركات والمؤسسات، لما يترتب عليه من آثار سلبية تمس كفاءة الأداء المالي والإداري، وتضعف الثقة لدى أصحاب المصلحة، وتؤثر في استدامة الشركات وقدرتها على تحقيق أهدافها. وفي ظل تزايد الحاجة إلى تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة، برزت حوكمة الشركات باعتبارها أحد الأطر التنظيمية التي تهدف إلى ضبط الممارسات الإدارية والمالية، وتعزيز الرقابة والإفصاح، والحد من تضارب المصالح واستغلال السلطة. إلا أن وجود مبادئ وأنظمة للحوكمة لا يعني بالضرورة فاعليتها في الحد من ممارسات الفساد، إذ قد تتأثر درجة فاعليتها بمدى تطبيقها، واستقلالية أجهزة الرقابة والتدقيق، ومستوى الالتزام بالشفافية والمساءلة. ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في الكشف عن مدى تأثير تطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري، وتحديد أكثر آليات الحوكمة إسهاماً في الحد من هذه الممارسات والكشف عنها.

1. ما مستوى تطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات في الشركات محل الدراسة؟
2. ما مستوى فاعلية آليات مكافحة الفساد المالي والإداري في الشركات محل الدراسة؟

3. ما أثر تطبيق حوكمة الشركات، بأبعادها المختلفة، في مكافحة الفساد المالي والإداري؟

أهداف البحث

1. التعرف على مستوى تطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات ومدى الالتزام بالشفافية والإفصاح والمساءلة والرقابة داخل الشركات محل الدراسة.
2. التعرف على مستوى انتشار ومظاهر الفساد المالي والإداري وآليات مكافحته والحد منه داخل الشركات محل الدراسة.
3. تحليل أثر حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري، وتحديد مدى مساهمة آليات الحوكمة، مثل الرقابة الداخلية والتدقيق والشفافية والمساءلة، في الحد من الممارسات المالية والإدارية غير المشروعة.

أهمية البحث

تنبع الأهمية العلمية للبحث من أهمية موضوع حوكمة الشركات ودورها في تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة داخل بيئة الأعمال، ومن الحاجة إلى توضيح العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والحد من الفساد المالي والإداري. كما يسهم البحث في إثراء الأدبيات والدراسات المتعلقة بالحوكمة ومكافحة الفساد، وتقديم إطار نظري يمكن أن تستفيد منه الدراسات المستقبلية والباحثون المهتمون بمجالات الإدارة والمحاسبة والرقابة المالية.

أما الأهمية العملية، فتتمثل في إمكانية الاستفادة من نتائج البحث في تطوير آليات الحوكمة والرقابة داخل الشركات، وتعزيز إجراءات الشفافية والإفصاح والمساءلة، ودعم دور التدقيق والرقابة الداخلية في اكتشاف المخالفات والحد من الفساد المالي والإداري. كما يمكن أن تساعد نتائج البحث إدارات الشركات والجهات

الرقابية وصانعي السياسات في تحديد نقاط الضعف في أنظمة الحوكمة والعمل على معالجتها بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز النزاهة وحماية الموارد المالية والإدارية.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لحوكمة الشركات

مفهوم حوكمة الشركات ونشأتها وتطورها

قد يتبنى قطاع الأعمال عمومًا، ومجال المحاسبة خصوصًا، فهمًا واسعًا وواضحًا لحوكمة الشركات، وهو مفهوم شهد نقاشًا مستفيضًا بين جهات متعددة، بما في ذلك المنظمات الدولية والأكاديميون والهيئات التنظيمية وقطاع الأعمال. من جهة أخرى، لا يوجد حتى الآن تعريف موحد يحدد المعنى الدقيق لحوكمة الشركات، مع الأخذ في الاعتبار الخصائص الشاملة لنظام حوكمة الشركات. لذا، يبقى تعريف حوكمة الشركات موضع جدل واختلاف (ميشيل & جورج، 2023). ومع ذلك، فإن التعريف الشائع والتقليدي لحوكمة الشركات هو تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، الذي يُعرّف حوكمة الشركات (النوفلي، 2021) بأنها "النظام الذي تُدار وتُراقب من خلاله الشركات التجارية". يحدد هيكل حوكمة الشركات توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة، مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات بشأن شؤون الشركة.

نشأ أول وأكبر نقاش حول حوكمة الشركات عام 1602 في هولندا، التي كانت تضم أقدم سوق للأوراق المالية في العالم. أصرّ المديرون آنذاك على مواصلة عمل الشركة، وهو ما كان مربحًا في نهاية المطاف. وبالمثل، تمثلت المفاجأة الواضحة التي رسمت مسار حوكمة الشركات في فرنسا في انهيار شركة المسيسيبي عام 1720 (السويدي، 2016). ظهرت جذور حوكمة الشركات في الولايات المتحدة في القرن التاسع عشر مع أولى

الشركات، وتحديدًا شركات القنوات. تأثر تطور عملية إعداد التقارير المالية وحوكمة الشركات، في حالة شركات القنوات، بشكل كبير بلجنة مراجعة المساهمين (Russ et al., 2006). ومع ذلك، فقد أشار إلى أن حوكمة الشركات في الولايات المتحدة قد تطورت بشكل ملحوظ في القرن التاسع عشر. يرى كلٌّ من (عبدالمجيد & حميده، 2025) أن بدايات حوكمة الشركات ربما تعود إلى أطروحات آدم سميث قبل أكثر من ثلاثة قرون، ضمن كتابه "ثروة الأمم"، حيث حذّر من المشاكل المحتملة للشركات التي تفتقر إلى الملكية، عندما أثار مسألة الفصل بين الملكية والإدارة في الشركات المساهمة، مشيرًا إلى أنه لا يُمكن توقّع أن يُولي مديرو أموال الآخرين نفس القدر من الاهتمام والعناية. ومنذ ذلك الحين، برزت الحاجة المُلِحّة إلى آليات فعّالة لحلّ تضارب المصالح بين المالكين والمديرين. وقد لاحظ الاقتصاديون منذ زمن طويل أن التراخي الإداري يُمثّل في المقام الأول مشكلةً للشركات في الصناعات غير التنافسية.

أهمية حوكمة الشركات وأهدافها

مع ازدياد انفتاح الأسواق وعولمتها، وتزايد تعقيد الأعمال، تعتمد المجتمعات حول العالم بشكل متزايد على القطاع الخاص كمحرك للنمو الاقتصادي. في كل من الدول المتقدمة والنامية، تُمارس نسبة متزايدة من النشاط الاقتصادي في شركات مُنظمة كشركات مساهمة. الشركات المساهمة كيانات قانونية؛ تسمح المجتمعات بإنشاء الشركات المساهمة بموجب القانون لأنها تُدرك أن التأسيس القانوني يُوفر شكلاً فعالاً للتنظيم، ويعود ذلك بالنفع على المجتمع (امير & سلامه، 2023).

تقوم الشركات بتعبئة ودمج رأس المال والمواد الخام والعمالة والخبرات الإدارية والملكية الفكرية من مصادر متنوعة لإنتاج سلع وخدمات مفيدة لأفراد المجتمع. وبذلك، تشتري الشركات السلع والخدمات، وتخلق فرص

عمل ودخلًا، وتوزع الأرباح، وتدفع الضرائب، وتساهم في احتياطيات النقد الأجنبي. باختصار، تساهم الشركات في النمو والتنمية الاقتصادية، مما يؤدي إلى تحسين مستويات المعيشة والحد من الفقر، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي بدوره إلى أنظمة سياسية أكثر استقرارًا. تُعد حوكمة الشركات مهمة لأن جودتها تؤثر على: (1) كفاءة الشركة في استخدام أصولها؛ (2) قدرتها على جذب رؤوس أموال منخفضة التكلفة؛ (3) قدرتها على تلبية توقعات المجتمع؛ و(4) أدائها العام (طرفاوي & عبد النور، 2021).

1. تعزز الحوكمة المؤسسية الفعالة الاستخدام الأمثل للموارد داخل الشركة وفي الاقتصاد ككل. فعندما تكون أنظمة الحوكمة المؤسسية فعالة، ينبغي أن تتدفق رؤوس الأموال، سواءً كانت ديونًا أو أسهمًا، إلى الشركات القادرة على استثمارها بأعلى كفاءة لإنتاج السلع والخدمات الأكثر طلبًا وبأعلى عائد. وفي هذا السياق، تساعد الحوكمة الفعالة على حماية الموارد النادرة وتنميتها، وتضمن تلبية احتياجات المجتمع. إضافةً إلى ذلك، تزيد الحوكمة الفعالة من احتمالية استبدال المديرين الذين لا يستغلون الموارد النادرة بكفاءة، أو الذين يتسمون بعدم الكفاءة، أو في أسوأ الأحوال بالفساد.
2. ولأسباب مماثلة، تساعد الحوكمة المؤسسية الفعالة الشركات (والاقتصادات) على جذب رؤوس أموال استثمارية منخفضة التكلفة، وذلك من خلال تعزيز ثقة المستثمرين المحليين والدوليين في استخدام الأصول وفقًا للاتفاق (سواءً كان الاستثمار في شكل ديون أو أسهم). لكي تنجح الشركات في الأسواق التنافسية، يجب على مديريها الابتكار باستمرار وبكفاءة، وتطوير استراتيجيات جديدة باستمرار لمواكبة الظروف المتغيرة. وهذا يتطلب منح المديرين هامشًا من الحرية في اتخاذ القرارات التقديرية. مع ذلك، وكما أدرك آدم سميث منذ زمن بعيد، قد يكون لدى المديرين دوافع للانحراف عن العمل بما يخدم مصالح ممولي رأس المال. لذا، فإن وضع قواعد وإجراءات لحماية ممولي رأس المال أمر ضروري. وتشمل هذه القواعد

والإجراءات المراقبة المستقلة للإدارة، والشفافية فيما يتعلق بأداء الشركة وملكية أسهمها وسيطرتها، ومشاركة المساهمين في بعض القرارات الأساسية أي بعبارة أخرى، حوكمة الشركات.

3. لتحقيق النجاح على المدى الطويل، يجب على الشركات الالتزام بالقوانين واللوائح وتوقعات المجتمعات التي تعمل فيها. وقد أثبتت الشركات أنها ليست خيرة ولا شريرة بطبيعتها. فالعديد منها يأخذ مسؤولياته كمواطن مؤسسي على محمل الجد، ويساهم بشكل كبير في المجتمع المدني. مع ذلك، وللأسف، تتسم بعض الشركات بالانتهازية، وتسعى إلى الربح، على سبيل المثال، من خلال استغلال عمالة الأطفال أو دون مراعاة الأثر البيئي. لا تمثل هذه الأمثلة إخفاقات في مسؤولية الشركات وحوكمتها فحسب، بل تمثل أيضًا إخفاقات أكبر للحكومات في توفير الإطار اللازم لمحاسبة الشركات على القضايا المهمة للمجتمع. (وكثيرًا ما يكون الفساد الحكومي متورطًا في هذه المشكلة).

4. عندما تكون حوكمة الشركات فعّالة، فإنها تُمكّن المديرين من الإشراف وتُحاسب مجالس الإدارة والمديرين على إدارة أصول الشركة. هذا الإشراف والمساءلة – بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين الوصول إلى رأس مال بتكلفة أقل، وزيادة الاستجابة لاحتياجات المجتمع وتوقعاته – من شأنه أن يُحسّن أداء الشركة. قد لا تضمن حوكمة الشركات الفعّالة تحسين أداء الشركة على المستوى الفردي؛ فهناك ببساطة العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر على أداء الشركة. ولكنها من شأنها أن تزيد من احتمالية تركيز المديرين على تحسين أداء الشركة، واستبدالهم عند تقصيرهم في ذلك. الأدلة التجريبية على وجود صلة بين الحوكمة والأداء متفاوتة (نظراً لصعوبة فصل الحوكمة عن جميع التأثيرات الأخرى على أداء الشركة). ومع ذلك، فإن العلاقة بين الحوكمة الفعّالة وأداء الشركة منطقية إلى حد كبير.

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (155)
2026-8-10
https://jaspss.com

مبادئ حوكمة الشركات

تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف ذات الصلة بالشركة، وضمان إدارة مواردها بكفاءة ونزاهة، وتعزيز الثقة بين المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح. ويأتي في مقدمة هذه المبادئ الشفافية والإفصاح، من خلال توفير المعلومات المالية والإدارية بصورة واضحة ودقيقة وفي الوقت المناسب، بما يساعد أصحاب المصلحة على اتخاذ قرارات سليمة. كما يمثل مبدأ المساءلة أحد الركائز الأساسية للحوكمة، إذ يقتضي خضوع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمراجعة والمحاسبة عن القرارات والتصرفات التي يتخذونها، إلى جانب مبدأ العدالة الذي يضمن التعامل بصورة متساوية ومنصفة مع المساهمين وأصحاب المصالح، وعدم تفضيل طرف على آخر دون مبرر مشروع (بن دوبة وآخرون، 2022).

وتشمل مبادئ حوكمة الشركات كذلك المسؤولية والاستقلالية، حيث تتطلب المسؤولية التزام أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بأداء واجباتهم بما يحقق مصلحة الشركة ويحافظ على حقوق أصحاب المصالح، بينما تسهم الاستقلالية في الحد من تضارب المصالح وضمان اتخاذ القرارات بعيداً عن الضغوط أو المصالح الشخصية. كما تعد الرقابة الفعالة من المبادئ المهمة في الحوكمة، من خلال وجود أنظمة رقابة داخلية ولجان تدقيق مستقلة وفعالة، إلى جانب التدقيق الداخلي والخارجي. ويسهم التكامل بين هذه المبادئ في تعزيز الانضباط المؤسسي والحد من فرص استغلال السلطة والتلاعب المالي والإداري، الأمر الذي يجعل حوكمة الشركات أداة مهمة لتعزيز النزاهة والحد من مظاهر الفساد داخل الشركات (بوقلع & بشرى، 2021).

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (155)
2026-8-10

المحور الثاني: الفساد المالي والإداري ومظاهره وآليات مكافحته

مفهوم الفساد المالي والإداري

يُعد الفساد المالي والإداري من الظواهر السلبية التي تؤثر في كفاءة المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها، ويقصد به مجموعة الممارسات والتصرفات غير المشروعة أو غير الأخلاقية التي يقوم بها بعض الأفراد أو المسؤولين بهدف تحقيق منفعة شخصية أو منفعة لفئة معينة على حساب المصلحة العامة أو مصلحة المؤسسة. ويأخذ الفساد المالي صوراً متعددة، من أبرزها الاختلاس، والرشوة، والتلاعب في السجلات والبيانات المالية، والاستيلاء على الأموال أو الممتلكات، وإساءة استخدام الموارد المالية، إضافة إلى التلاعب في العقود والمشتريات والمعاملات المالية. وتؤدي هذه الممارسات إلى إهدار الموارد، وزيادة التكاليف، وإضعاف الوضع المالي للمؤسسة، فضلاً عن التأثير سلباً في ثقة المساهمين والمستثمرين وأصحاب المصالح (آلاء، 2017).

أما الفساد الإداري فيرتبط باستغلال السلطة أو الوظيفة لتحقيق مصالح شخصية أو فئوية، ومن مظاهره المحاباة والواسطة، واستغلال النفوذ، وتضارب المصالح، وإساءة استخدام الصلاحيات، وعدم الالتزام بالأنظمة والتعليمات، والتلاعب في القرارات والإجراءات الإدارية. وغالباً ما يتداخل الفساد المالي والإداري، إذ قد تؤدي الممارسات الإدارية غير السليمة إلى مخالفات مالية، كما قد يسهم ضعف الرقابة والشفافية والمساءلة في توفير بيئة مناسبة لانتشار كلا النوعين من الفساد. ومن هنا تبرز أهمية وجود أنظمة فعالة للحوكمة والرقابة والتدقيق والمساءلة، باعتبارها من الوسائل الأساسية للوقاية من الفساد المالي والإداري والكشف عنه والحد من آثاره (مرعي & مجدي، 2021).

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (155)
2026-8-10

أسباب انتشار الفساد المالي والإداري

ينتشر الفساد المالي والإداري نتيجة مجموعة من العوامل المتداخلة التي قد تكون تنظيمية أو إدارية أو اقتصادية أو سلوكية، ويزداد خطره في البيئات التي تضعف فيها الرقابة والمساءلة والشفافية. ومن أبرز أسباب انتشاره (محمد & قمر، 2024):

- ضعف أنظمة الرقابة الداخلية وعدم فاعلية إجراءات التدقيق والمراجعة.
- ضعف الشفافية والإفصاح عن المعلومات والبيانات المالية والإدارية.
- غياب المساءلة والمحاسبة أو عدم تطبيقها بصورة عادلة على جميع المستويات الإدارية.
- استغلال السلطة والنفوذ لتحقيق مصالح شخصية أو فئوية.
- تضارب المصالح بين المسؤولين ومصالح الشركة أو المؤسسة.
- ضعف التشريعات والأنظمة الرقابية أو عدم الالتزام الفعلي بتطبيقها.
- المحاباة والواسطة في التعيينات والترقيات وإسناد العقود والمناقصات.
- ضعف الوعي بأخلاقيات العمل والنزاهة لدى بعض العاملين والإدارات.
- التعقيد الإداري وكثرة الإجراءات، مما قد يهيئ فرصاً للرشوة واستغلال الصلاحيات.
- ضعف استقلالية أجهزة التدقيق والرقابة وعدم منحها الصلاحيات الكافية.
- غياب حماية المبلغين عن الفساد، مما يؤدي إلى إحجام العاملين عن الإبلاغ عن المخالفات.
- ضعف تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، خاصة ما يتعلق بالشفافية والمساءلة والاستقلالية.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (155)
2026-8-10

أشكال ومظاهر الفساد المالي والإداري

تتعدد أشكال ومظاهر الفساد المالي بحسب طبيعة النشاط والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، إلا أنها تشترك في استغلال الموارد أو الصلاحيات المالية لتحقيق منافع شخصية أو غير مشروعة. ومن أبرز هذه المظاهر الاختلاس والاستيلاء على الأموال والممتلكات، والرشوة، والتلاعب في السجلات والبيانات المالية، وتزوير المستندات والفواتير، والتلاعب في العقود والمناقصات والمشتريات، وإخفاء المعلومات المالية، وإجراء معاملات مالية دون سند قانوني أو مبرر مشروع. كما قد يظهر الفساد المالي من خلال إساءة استخدام أموال الشركة، أو تضخيم المصروفات، أو التلاعب في الأرباح والخسائر، أو منح امتيازات مالية بصورة غير عادلة، الأمر الذي يؤدي إلى إهدار الموارد وإضعاف المركز المالي للمؤسسة وتقليل ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح (نادية & عبد الرحيم، 2014).

أما الفساد الإداري فيتمثل في استغلال الوظيفة أو السلطة الإدارية لتحقيق مصالح شخصية أو مصالح لفئات معينة على حساب مصلحة المؤسسة، ومن أبرز مظاهره المحاباة والواسطة، واستغلال النفوذ، وتضارب المصالح، وإساءة استخدام الصلاحيات، والتعيين أو الترقية على أساس غير موضوعي، وتعطيل المعاملات والإجراءات، والتلاعب في القرارات الإدارية، وعدم الالتزام بالأنظمة والتعليمات، والتستر على المخالفات. وقد تتداخل مظاهر الفساد الإداري مع الفساد المالي، إذ يمكن أن تؤدي القرارات الإدارية غير النزيهة إلى تحقيق منافع مالية غير مشروعة، كما أن ضعف الرقابة والمساءلة وغياب الشفافية قد يوفر بيئة تساعد على استمرار هذه الممارسات. ولذلك فإن الحد من هذه المظاهر يتطلب تطبيقاً فعّالاً لمبادئ الحوكمة، وتعزيز الرقابة والتدقيق والمساءلة، وترسيخ ثقافة النزاهة داخل المؤسسة (فهمى وآخرون، 2022).

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (155)
2026-8-10

المحور الثالث: أثر حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري

العلاقة بين حوكمة الشركات والحد من الفساد المالي والإداري

توجد علاقة وثيقة بين حوكمة الشركات والحد من الفساد المالي والإداري، إذ توفر الحوكمة إطاراً تنظيمياً ورقابياً يساعد على ضبط الممارسات داخل الشركات وتعزيز الالتزام بالقوانين والأنظمة والسياسات المعتمدة. وتعمل مبادئ الحوكمة، وبخاصة الشفافية والإفصاح والمساءلة والعدالة، على تقليل فرص استغلال السلطة وتحقيق المصالح الشخصية على حساب مصلحة الشركة وأصحاب المصلحة (Ali & Khan, 2022). فكلما كانت المعلومات المالية والإدارية متاحة بصورة واضحة ودقيقة، وأصبحت القرارات خاضعة للمراجعة والمساءلة، تقل فرص إخفاء المخالفات أو التلاعب بالموارد والبيانات، الأمر الذي يسهم في خلق بيئة مؤسسية أكثر نزاهة وانضباطاً.

كما تسهم آليات حوكمة الشركات في الوقاية من الفساد المالي والإداري والكشف عنه من خلال تعزيز فاعلية الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي والخارجي، وتفعيل دور مجلس الإدارة ولجان التدقيق في متابعة الأداء المالي والإداري (Celestin, 2015). ويساعد الفصل المناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات، إلى جانب استقلالية أجهزة الرقابة، في الحد من تركّز السلطة في يد أشخاص أو جهات محددة، ويقلل من احتمالات تضارب المصالح واستغلال النفوذ. كذلك فإن وجود أنظمة واضحة للإبلاغ عن المخالفات وحماية المبلغين، وتطبيق إجراءات المساءلة بصورة عادلة، يعزز قدرة الشركة على اكتشاف الممارسات غير القانونية ومعالجتها قبل أن تتوسع آثارها (Virginia et al., 2009).

ومن جهة أخرى، فإن التطبيق الفعّال لحوكمة الشركات لا يقتصر أثره على الحد من حالات الفساد القائمة، وإنما يسهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة والمسؤولية والالتزام، مما يقلل من احتمالية ظهور ممارسات الفساد مستقبلاً. فوجود قواعد واضحة للسلوك المهني، وإفصاح منتظم عن المعلومات، ورقابة فعالة على العمليات المالية والإدارية، ومساءلة المسؤولين عن قراراتهم، كلها عوامل ترفع مستوى الانضباط داخل الشركة وتحد من السلوكيات غير المشروعة. وبالتالي يمكن النظر إلى حوكمة الشركات باعتبارها إحدى الأدوات المهمة للوقاية من الفساد المالي والإداري، وتعزيز كفاءة الأداء، وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، ودعم استدامة الشركات على المدى الطويل (Abdelati et al., 2024).

أثر الشفافية والإفصاح في الحد من الفساد

تُعد الشفافية والإفصاح من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات، لما لهما من دور مهم في تعزيز وضوح المعلومات المالية والإدارية وإتاحتها لأصحاب المصلحة في الوقت المناسب وبصورة دقيقة وموثوقة. ويسهم الإفصاح عن البيانات المالية، والسياسات الإدارية، والقرارات المهمة، والمخاطر التي تواجه الشركة، ومصالح أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في تقليل فرص إخفاء المعلومات أو التلاعب بها لتحقيق منافع شخصية. كما تساعد الشفافية في تمكين المساهمين والمستثمرين وأجهزة الرقابة والتدقيق من متابعة أداء الشركة واتخاذ قرارات مبنية على معلومات واضحة، الأمر الذي يرفع مستوى المساءلة ويحد من الممارسات المالية والإدارية غير المشروعة (زهير & خالد، 2026).

وتسهم الشفافية والإفصاح كذلك في الكشف المبكر عن مظاهر الفساد والحد من احتمالية وقوعها، من خلال جعل العمليات والمعاملات المالية والإدارية أكثر قابلية للفحص والمراجعة والمقارنة. فعندما تلتزم الشركة

بالإفصاح عن إيراداتها ومصروفاتها ومعاملاتها وعقودها وأوجه استخدام مواردها، يصبح من الصعب إخفاء الاختلاسات أو التلاعب في السجلات أو تمرير المعاملات غير المشروعة دون اكتشافها. كما أن وضوح المعلومات المتعلقة بتضارب المصالح والمكافآت والصفقات مع الأطراف ذات العلاقة يعزز الرقابة على أصحاب القرار ويحد من استغلال السلطة. وبذلك تمثل الشفافية والإفصاح وسيلة وقائية ورقابية تسهم في بناء بيئة مؤسسية قائمة على النزاهة والمساءلة، وتدعم جهود مكافحة الفساد المالي والإداري (السبيعي & فلاح، 2017).

أثر المساءلة والرقابة في الحد من الممارسات الفاسدة

تُعد المساءلة والرقابة من الركائز الأساسية لحوكمة الشركات، لما لهما من دور في ضمان خضوع القرارات والتصرفات الإدارية والمالية للمراجعة والتقييم المستمر. فالمساءلة تعني تحميل المسؤولين والعاملين نتائج القرارات والإجراءات التي يتخذونها، بينما تهدف الرقابة إلى التحقق من مدى الالتزام بالأنظمة والسياسات والإجراءات المعتمدة. ويسهم تطبيق هذين المبدأين بصورة فعالة في الحد من استغلال السلطة والصلاحيات، ويعزز شعور العاملين بأن أي مخالفة أو تجاوز قد تكون محل فحص ومحاسبة، مما يقلل من احتمالية الإقدام على الممارسات الفاسدة (ساسي & نجاة، 2021).

وتؤدي الرقابة الداخلية والتدقيق دوراً مهماً في اكتشاف حالات الفساد المالي والإداري والوقاية منها، من خلال متابعة العمليات المالية والإدارية والتحقق من سلامة المستندات والسجلات ومدى توافقها مع القواعد المعتمدة. كما تساعد الرقابة الفعالة على اكتشاف مظاهر الاختلاس والتلاعب في البيانات والفواتير والعقود، والكشف عن حالات تضارب المصالح واستغلال النفوذ. ويزداد أثر الرقابة عندما تتسم أجهزة الرقابة والتدقيق بالاستقلالية

والكفاءة، وتمتلك الصلاحيات والموارد اللازمة لتنفيذ مهامها دون تدخل أو ضغوط من الجهات الخاضعة لرقابتها (ابتسام & أسامة، 2026).

ومن ناحية أخرى، تسهم المساءلة الفعالة والعادلة في ترسيخ ثقافة مؤسسية تقوم على النزاهة وتحمل المسؤولية، وذلك من خلال تطبيق الإجراءات التأديبية والقانونية على المخالفين دون تمييز أو استثناء. فغياب المحاسبة قد يشجع على تكرار الممارسات الفاسدة، في حين أن وضوح المسؤوليات وربط الصلاحيات بالمساءلة يحد من فرص إساءة استخدام السلطة. وعليه، فإن التكامل بين الرقابة والمساءلة يسهم في تعزيز الانضباط المؤسسي، ورفع مستوى الشفافية، وحماية الموارد المالية والإدارية، والحد من الفساد، بما يدعم كفاءة الشركة واستدامة أعمالها ويعزز ثقة المساهمين وأصحاب المصالح بها.

أثر استقلالية مجلس الإدارة ولجان المراجعة في مكافحة الفساد

تُعد استقلالية مجلس الإدارة من العوامل الأساسية التي تعزز فاعلية حوكمة الشركات وتحد من فرص الفساد المالي والإداري، إذ تساعد على ضمان اتخاذ القرارات بصورة موضوعية وبعيدة عن المصالح الشخصية أو الضغوط الإدارية. ويؤدي وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة إلى تعزيز الرقابة على الإدارة التنفيذية ومراجعة قراراتها المالية والإدارية، بما يقلل من احتمالات استغلال السلطة أو تمرير المعاملات التي تتعارض مع مصلحة الشركة. كما تسهم استقلالية المجلس في الحد من تضارب المصالح، وتعزيز المساءلة، ومتابعة مدى الالتزام بالأنظمة والسياسات الداخلية، الأمر الذي يرفع من مستوى النزاهة والانضباط داخل الشركة ويزيد من قدرة المجلس على اكتشاف الممارسات غير السليمة ومعالجتها (عمرو، 2026).

وتؤدي لجان المراجعة دوراً مهماً في مكافحة الفساد من خلال دعم الرقابة على التقارير المالية وأنظمة الرقابة الداخلية وإجراءات التدقيق، ومتابعة الملاحظات التي يكتشفها المدققون الداخلي والخارجي. وتزداد فاعلية هذه اللجان عندما تتمتع بالاستقلالية والكفاءة والخبرة المالية والمحاسبية، بحيث تستطيع أداء مهامها دون تأثير من الإدارة التنفيذية أو الأطراف المستفيدة من نتائج أعمال الشركة. كما يمكن للجنة المراجعة أن تسهم في الكشف عن حالات التلاعب المالي وتضارب المصالح والمخالفات، وتعزيز قنوات الإبلاغ عن التجاوزات، ورفع التوصيات المناسبة إلى مجلس الإدارة. ومن ثم، فإن استقلالية مجلس الإدارة ولجان المراجعة تمثلان آليتين مهمتين لتعزيز الرقابة والشفافية والمساءلة، والحد من فرص وقوع الفساد المالي والإداري داخل الشركات (عمرو، 2026).

المحور الرابع: النتائج والتوصيات

النتائج

- أظهرت الدراسة أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يسهم في الحد من الفساد المالي والإداري، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والرقابة على القرارات والعمليات المالية والإدارية داخل الشركات.
- تبين أن الشفافية والإفصاح المالي والإداري يمثلان عاملاً مهماً في مكافحة الفساد، إذ إن توفير المعلومات بصورة واضحة ودقيقة وفي الوقت المناسب يقلل من فرص إخفاء المخالفات والتلاعب في البيانات والمعاملات.

- أظهرت النتائج أهمية الرقابة الداخلية والتدقيق في اكتشاف الممارسات الفاسدة والحد منها، حيث تسهم أنظمة الرقابة الفعالة في متابعة العمليات المالية والإدارية والكشف المبكر عن حالات الاختلاس والتلاعب والمخالفات.
- تبين أن استقلالية مجلس الإدارة ولجان المراجعة تعزز قدرة الشركات على مواجهة الفساد المالي والإداري، من خلال توفير رقابة أكثر موضوعية على الإدارة التنفيذية والحد من تضارب المصالح واستغلال الصلاحيات.
- خلصت الدراسة إلى أن فاعلية حوكمة الشركات في مكافحة الفساد تعتمد بدرجة كبيرة على مدى الالتزام الفعلي بمبادئها وآلياتها، وليس فقط على وجود الأنظمة واللوائح المنظمة لها، حيث إن ضعف التطبيق والمساءلة قد يقلل من قدرتها على تحقيق أهدافها.

التوصيات

- ضرورة تعزيز تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، ولا سيما الشفافية والإفصاح والمساءلة والعدالة، وجعلها جزءاً أساسياً من الممارسات الإدارية والمالية اليومية داخل الشركات.
- تعزيز استقلالية وفاعلية أجهزة الرقابة والتدقيق ولجان المراجعة، وتوفير الموارد والصلاحيات اللازمة لها لتمكينها من اكتشاف المخالفات ومظاهر الفساد والتعامل معها بصورة فعالة.
- تطوير أنظمة الرقابة الداخلية والإفصاح المالي والإداري، واستخدام الوسائل الإلكترونية والتقنيات الحديثة في متابعة العمليات والمعاملات، بما يقلل من فرص التلاعب والاختلاس واستغلال السلطة.

- تعزيز ثقافة النزاهة والمساءلة داخل الشركات من خلال تدريب العاملين وأعضاء مجالس الإدارة على مبادئ الحوكمة وأخلاقيات العمل، ووضع إجراءات واضحة للإبلاغ عن المخالفات وحماية المبلغين عنها.
- تطوير التشريعات والأنظمة المتعلقة بحوكمة الشركات ومكافحة الفساد، مع ضمان التطبيق الفعلي لها ومحاسبة المخالفين بصورة عادلة ودون استثناء، بما يسهم في بناء بيئة مؤسسية أكثر شفافية ونزاهة واستدامة.

المصادر والمراجع

عبده محمد السويدي. (2016). النظام الذي ساهم في إنشاء الشركات وأثر التكامل والشفافية فيها. مجلة الدراسات الاجتماعية, 22(4), 141-168.

النوفلي، ع. (2021). حوكمة الشركات في المؤسسات المالية الإسلامية: وتضم الشركات في المؤسسات المالية الإسلامية. المجلة العالمية للفقه ودراسات أصول الفقه، 5(1)، 65-73.

ميشيل, & جورج. (2023). دور الذكاء الاصطناعي في حوكمة الشركات. المجلة الدولية للفقه والقضاء والتشريع, 4(2), 397-423.

رشوان, ع. م. س., & عبد الحمن. (2017). تحليل العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثرها على زيادة جودة المعلومات المحاسبية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية, 4(2).

عبدالمجيد, & حميده محمد. (2025). الأثر المعدل لخصائص حوكمة الشركات على العلاقة بين جودة الإفصاح المحاسبي وتزامن سعر السهم: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية. مجلة البحوث المحاسبية, 12(4), 623-666.

بن دوبة, منصور, معزوزي, & محمد الأمين. (2022). دور أخلاقيات الأعمال في إرساء مبادئ حوكمة الشركات. مجلة نوميروس الأكاديمية, 3(1), 43-61.

بوقلع, وداد, نمديلي, & بشرى. (2021). إرساء وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الدول العربية-مصر أنموذجا. مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والادارية, 3(1), 7-31.

آلاء محمد يوسف عبدالرحمن. (2017). (دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية بولاية الخرطوم) المحاسبة القضائية ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري.

مرعي, & مجدي محمود علي. (2021). إطار مقترح لتحسين جودة أداء المراجع الداخلي في الحد من ممارسات الفساد المالي والإداري. الفكر المحاسبى, 25(3), 73-120.

محمد خزعل حامد راشد, عيسى خان, & قمر الزمان بن نور الدين. (2024). أسباب الفساد المالي والإداري في دولة الكويت. مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية, (39), 98-125.

امير سعدي حاتم, & أ. م. د. سلامه ابراهيم علي. (2023). تأثيرها على الشركات المساهمة وتشارك في تأثيرها وتسببت في العراق. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية (JAFS)، 18(62)، 148-161.

طرفاوي, محي الدين, قريشي, بلقاسم, شنين, & عبد النور. (2021). أهمية حوكمة الشركات في ضبط ممارسات إدارة الأرباح-دراسة تحليلية نقدية. مجلة المحاسبة التدقيق والمالية, 2(2), 30-39.

نادية, & عبد الرحيم. (2014). تبييض الأموال كمظهر من مظاهر الفساد المالي والإداري في الدول العربية. مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية, 7(1), 8-23.

فهمى, د/علاء الدين عبد العزيز, ا. م. د/ياسر ابراهيم, العبيدان, & سليمان عادل يعقوب. (2022). أثر تفعيل آليات جهاز المراقبين الماليين على الحد من الفساد المالي والإداري بالوزارات الحكومية الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية.27-1 ,(2)14 ,

عمرو محمد خميس. (2026). أثر خصائص مجلس الإدارة علي الإفصاح عن مكافحة الفساد من منظور التحصين الإداري والروابط السياسية–دراسة تطبيقية. مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية, 10(2), 295-386.

ساسي, & نجاة. (2021). النوع الاجتماعي مؤشر للبحث في مجال التربية والتعليم: قراءة في التقارير الصحفية والوطنية. انسانيات/إنسانيات. المجلة الجزائرية للأنثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية, (94), 91-120.

ابتسام ضو ابوزيد, & أسامة إبراهيم فرج حسين. (2026). إشكاليات ضعف دور ديوان المحاسبة الليبي في الحد من ممارسات الفساد المالي في الوحدات الحكومية" استطلاع آراء المراجعين في ديوان المحاسبة الليبي". مجلة العلوم الشاملة, 10(39), 555-571.

زهير الهادي علي عون، د. خالد البشير محمد أحمد. (2026). دور الشفافية المالية العامة في بناء جسور الثقة داخل المجتمع وانعكاسها على مشروع المصالحة الوطنية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 7(2), 122-141.

السبيعي, & فلاح بن فرج. (2017). أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية. المجلة العربية للإدارة, 37(1), 181-206.

Russ, R. W., Previts, G. J., & Coffman, E. N. (2006). The stockholder review committee of the Chesapeake and Ohio Canal Company, 1828-1857: Evidence of changes in financial reporting and corporate governance. The Accounting Historians Journal, 125-143.

Ali, N., & Khan, K. I. (2022). Corporate governance, financial accounting information and control mechanisms: a way to combat corruption. Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, 8(1), 197-208.

Celestin, M. (2015). Corporate governance and financial reporting: Strengthening compliance, risk management, and fraud prevention through governance structures. Brainae Journal of Business, Sciences and Technology, 1(4), 550-561.

Virginia, A., Eleni, K., Dimitrios, P., & Chrysoula, X. (2009). The role of financial accounting information in strengthening corporate control mechanisms to alleviate corporate corruption. Univ. Maced. Work. Pap.

Abdelati Nasr, H. M., Ebed Emam, M. I., AL Kharusi, D. S., & Almabrok, J. O. (2024). Governance as One of the Mechanisms for Combating Administrative Corruption in Commercial Companies" Comparative Analytical Study". Pakistan Journal of Life & Social Sciences, 22(2), 18152.