

اربعة مضادات حيوية للوقاية من حمى الفساد المستشرية

م. د علي عباس كريم
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

أ.م. د موفق عبد الحسين محمد
جامعة بغداد/ المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

مستخلص

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على أسباب ظاهرة الفساد الإداري والمالي واقتراح اساليب وانظمة تعزز الرقابة وتطور اليات مكافحته وتسلط الضوء على السبل الكفيلة التي ينبغي توفرها ليتسنى للأجهزة الرقابية الثلاثة العمل على الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي. وينطلق البحث إلى إثبات الفرضية الآتية "ان حوكمة مؤسسات الدولة وتطبيق الحوكمة الالكترونية فيها واعتماد آلية صحيحة للتدقيق المتقاطع ونموذج الاداء المتوازن يساعد على الحد من ظاهرة الفساد المستشرية في العراق" ومن اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث ان أسباب الفساد كثيرة ومتشعبة تبدأ في السلوك المنحرف وصولاً إلى إساءة استعمال الوظيفة العامة لمكاسب شخصية، ويظهر الفساد بانماط اخرى منها الفساد السياسي، الفساد الاقتصادي، الفساد الإداري، والفساد الثقافي. وأن مكافحة الفساد مسؤولية مجتمع، ولا بد من تضافر جهود أجهزة الرقابة المتعددة فيه، فضلاً عن ذلك فقد طور التشريع العراقي نظم الرقابة فأنشأ ثلاث أجهزة رقابية هي هيئة النزاهة ومكتب المفتش العام وديوان الرقابة المالية لتتولى مكافحة الفساد. وقد اقترح الباحثان بعض التوصيات منها تحديد مسؤوليات الإدارة عن الأعمال والمهام الرئيسية التي تناط بها ووضع إستراتيجية المؤسسة وتحقيق قدر عالٍ من الشفافية والرقابة على حالات تعارض المصالح بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمالك مع التأكيد على سلامة التقارير والأنظمة المحاسبية والمالية للمؤسسة ورفع أداء أجهزة الرقابة الداخلية ووضع المعايير اللازمة لذلك مع ضرورة التنسيق مع أجهزة الرقابة الثلاث ولاسيما ديوان الرقابة المالية من اجل مواجهة آفة الفساد الإداري والمالي في أجهزة الدولة مع رفع أداء المؤسسات الحكومية بما يسمح بتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية/ ظاهرة الفساد - آليات الفساد - معالجة الفساد- اداء المؤسسات- التدقيق - نظم المالية والمحاسبة



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 18

العدد 67

الصفحات 326 - 360



ABSTRACT

Four antibiotics to prevent expansion corruption high fever

The research aims to highlight on the reasons of financial & managerial corruption phenomena and to suggest systems & methods that promote controlling and developing the mechanism to combat corruption it also highlights on the ways that should available to enable the three regulatory agencies to reduce this phenomenon. The research depends on the following hypothesis "the governance of state institutions and the application of electronic government with depending on a correct mechanism to crossing auditing and the equilibrium performance model well help to reduce corruption phenomenon in Iraq" the two researchers have been concluded some conclusions the main one is that so many reasons of corruption starting from the bad behavior leading to abuse of public occupation for personal benefit. The corruption could appear by other kinds including political, economic, managerial & educational corruption. The treatment of corruption is the responsibility of society, it is necessary to combine various control organizations in addition to the Iraqi legislation had been developed the controlling agencies and established three regulatory agencies: Board of Supreme Audit, General Inspector Bureau and Commission of Integrity in order to combat the corruption. Some of recommendations have been suggested by the two researchers such as : defined responsibilities of management for the main tasks including setting institutions strategy obtain a high level of transparency ,controlling on intersection rights between management board & executive management with the owner assurance the goodness of reports and accounting & financial systems for the establishment and increasing performance of internal auditing ,setting the required standers and the importance of coordination with the three regulatory agencies specially the Board of Supreme Audit in order to remove the financial and managerial corruption in the state agencies with increasing the performance of governmental institutions in order to obtain its objectives.

Key Word/ Corruption phenomena – Corruption Mechanisms – Corruption Treatment- Institutions performance Audit – Accounting & Financial Systems



أولاً: منهجية البحث

1- مشكلة البحث

تفاقت ظاهرة الفساد الإداري والمالي في اغلب دول العالم وباتت مشكلة العصر ، لذلك التجأت بعض الدول الى نهج جديد يعتمد على زيادة أجهزة الرقابة والتدقيق للحد من ظاهرة الفساد ، وتظافر جهود أجهزة الدولة المختلفة وبالتعاون مع كافة شرائح المجتمع لتحقيق الرقابة الاجتماعية ، وفي العراق فقد سمح تفاقم هذه الظاهرة في الآونة الأخيرة الى لجوء الدولة الى زيادة أجهزة الرقابة والتدقيق لتشمل بالإضافة الى ديوان الرقابة المالية كل من هيئة النزاهة ومكاتب المفتشين العموميين من اجل محاولة الحد من هذه الظاهرة الخطيرة.

2- أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في تسليط الضوء على اشكال الفساد ومدى الخطر الذي يكمن وراء ظاهرة الفساد الإداري والمالي واضرارته في الجانب الاقتصادي والاجتماعي في العراق وتسليط الضوء على السبل الكفيلة التي ينبغي توفرها ليتسنى للأجهزة الرقابية الثلاثة العمل على الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي.

3- فرضية البحث: ينطلق البحث إلى إثبات الفرضية الآتية:

ان حوكمة مؤسسات الدولة وتطبيق الحوكمة الالكترونية فيها واعتماد آلية صحيحة للتدقيق المتقاطع ونموذج الاداء المتوازن يساعد على الحد من ظاهرة الفساد المستشرية في العراق.

4- هدف البحث: يهدف البحث إلى:-

- أ. تسليط الضوء على اشكال الفساد الإداري والمالي
- ب. اقتراح نموذج لتطوير اليات مكافحته.

5- الحدود المكانية : تتمثل حدود البحث المكانية في

- أ. ديوان الرقابة المالية.
- ب. مكاتب المحاسبين القانونيين.
- ت. مجموعة من الاساتذة الاكاديميين في الجامعات والمعاهد.

6- مصادر جمع البيانات

أ. الجانب النظري :

- (1) الكتب والبحوث والدوريات العربية والأجنبية المتوفرة في المكتبات الجامعية
- (2) المعلومات المتوفرة على شبكة المعلومات الدولية.

ب. الجانب العملي

- (1) توزيع استبانة (2) المقابلات الشخصية



ثانيا : الاطار المفاهيمي للفساد

1- معنى كلمة الفساد واصلها

يشير مختار الصحاح إلى إن كلمة (فساد) قد جاءت من (انفسد الشيء) ويفسد بالضم فهو فاسد والمفاسده ضد المصلحة أما (المنجد) فيتوسع في التفسير اللغوي لكلمة فساد مؤكدا إن (أفسده) ضد (اصلحه) وفساد القوم اساء اليهم ففسدوا عليه واستفسد ضد استصلح والفساد مصدر اللهب واللعب والمفسده مصدر الفساد أو سببه (الذهبي، 2007 : 3)

2- تعاريف الفساد

الفساد في اللغة يعني الخراب وخراب الشيء وتدميره هي ممارسات غير مشروعته أو أخلاقيه تكون خروجا عن القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم الحياة أو المجتمع وبالتالي تؤدي تلك الأعمال إلى الإساءة إلى المصلحة العامة وبالتالي ضد الإصلاح في المجتمع. (الرازي، محمد ، 1982)

أما التعريف القانوني فيحددنا بالأخذ بنظر الاعتبار فقط حالات الفساد التي يمكن التقاضي عليها في المحاكم فليس كل ما هو قانونيا يكون بالضرورة أخلاقيا والتصرف أو عدم التصرف والذي يجب أن نظيفه إلى تعريفنا للفساد في هذه الحالة يبعد عن التعريف القانوني ويمكن في بعض الأفعال التي تنضوي تحت عنوان المحاباة وتعتبر فسادا ولكن لا تعتبر غير قانونية في الأدبيات الحديثة وعرف الفساد من مدخل أخلاقي على انه :

رد فعل يؤدي إلى تدني الأخلاق أي إنه فعل غير متوافق مع منظومة القيم المتبناة من قبل المجتمع لأنه يؤدي إلى التراجع الأخلاقي من خلال تعاطي الرشوة (concise oxford dictionary ، 256,1947)

والفساد من الناحية السلوكية يعني انه السلوك الذي ينحرف من المسار الرسمي للسلوكيات المقبولة للمجتمع لشخص في موقع سلطة عام وذلك الانحراف هو بدافع تحقيق المصالح الذاتية كالثروة والسلطة والمكانة (M K Khan,1996,27).

3- المظاهر التي يمكن ان يظهر بها الفساد هي :-

أ- الاختلاس:

عرف الاختلاس على انه " سوء استخدام الأموال المعهودة لشخص معين أو التصرف بها بشكل غير قانوني وتغطية هذا التصرف عن طريق التلاعب في الدفاتر والسجلات المحاسبية " كما يعرف على انه قيام الموظف العمومي ومن في حكمه أو العاملين في الشركات العامة بالتصرف بمواد منقولة أو أوراق أو أية أشياء أخرى موجودة في حيازته بحكم وظيفته دون وجه حق. وهنا نلاحظ إن هناك عناصر أساسية لجريمة الفساد ممكن اشتقاقها من التعريف وهي :

(الذهبي، مصدر سابق : 426)

1. صفة الجاني: حيث يجب أن يكون موظفا حكوميا في الدولة أو من العاملين في البنوك والشركات المالية أو الشركات المساهمة.

2. الركن المالي : ويتمثل بإقدام الجاني على الاستيلاء على الأموال التي أدخلت في حيازته في العمل.



ب- غسيل الأموال:

قانوننا يقصد بعبارة "غسيل الأموال" على أنها "قبول ودائع الأموال المستمدة من عمل غير مشروع أو إجرامي وذلك بإخفاء مصدر تلك الأموال أو التستر عليها أو المساعدة على ذلك ويعد شريكا في ذلك العمل من يساعد على الإفلات من النتائج القانونية" (الموسوي، 2005:33)

إن عملية غسيل الأموال هي العملية التي بواسطتها يخلق المجرمون وهماً وهو إن النقود التي ينفقونها هي نقودهم، ولقد شهدت هذه القضية اهتماماً واسعاً نظراً لكون عمليات غسيل الأموال والتي هي إحدى مظاهر الفساد الإداري ووسائله ترتبط بالجرانم المنظمة لذلك شهدت هذه القضية اهتماماً عالمياً خلال عامي 1996-1997 إلى جانب جهود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في هذا الشأن (الذهبي، مصدر سابق، 42)

ت- المخالفات المالية:

المخالفات المالية متعددة ومتنوعة وللتعرف عليها يجب أولاً إن نتعرف على مفهوم المخالفات المالية التي ورد تعريفها في قانون الرقابة المالية رقم (6) لسنة (1990)

حيث نصت المادة (10) منه على ما يأتي:

تعتبر مخالفة مالية لأغراض هذا القانون الأفعال والتصرفات الآتية:

- 1 خرق القوانين والأنظمة والتعليمات والبيانات المالية
- 2 الإهمال أو التقصير الذي يؤدي إلى الضياع أو الهدر في الأموال أو الإضرار بالاقتصاد الوطني
- 3 الامتناع عن الرد على رسائل ديوان الرقابة أو اعتراضاته وملاحظاته وكذلك التسوية أو التأخير غير المبرر في الرد خلال المدة التي يحددها الديوان.

ث- التلاعب:

إن التلاعب في حقيقة الأمر هو من ضمن المخالفات المالية فقد عرف التلاعب بأنه "النجاح في التدليس أو التضليل بنية الغش أو إيذاء طرف آخر، ويرتبط بالتلاعب إساءة عرض البيانات وتعمد إخفاء الحقائق الهامة لغرض دفع فرد آخر لأداء أو عدم أداء شيء ما وفقاً لرغبته أو الفشل في الإفصاح عن حقائق هامة نسبياً بحيث يضل الفرد عن طريق الغش والخداع في المطالبة بحقه في الأصول أو جعله يدخل عقد غير مرضي" (القيسي، 2007 : 23)

فالتلاعب هو فعل يرتكب عن قصد أو تدبير متعمد عن أحد أفراد الإدارة بقصد التضليل أو الإخفاء أو الاختلاس أو التأثير على القوائم المالية زمن أبرز أسبابه :-

- 1- الرغبة في اختلاس بعض أصول المشروع
- 2- محاولة تغطية اختلاس أو عجز في بعض الأصول
- 3- محاولة التأثير على الحسابات الختامية لتحقيق أغراض مبيته
- 4- محاولة التهرب الضريبي



ج- الاحتيال:

ورد تعريف الاحتيال في معايير التدقيق الدولية حسب المعيار (240) الفقرة (3) على انه :
"المخالفات المقصودة في عرض القوائم المالية يشارك فيها واحد أو أكثر من أعضاء مجلس الإدارة أو الموظفين أو أطراف خارجية وقد يتضمن ما يأتي : (المجمع العربي 2001:169)

- 1) تزوير أو تشويه أو تغيير السجلات والمستندات والوثائق
- 2) سوء توزيع الأصول
- 3) حذف أو إلغاء العمليات من السجلات والمستندات
- 4) سوء تطبيق السياسات المحاسبية

كما عرف الاحتيال على انه "التحريف المتعمد للقوائم المالية" (نشره معايير التدقيق الصادرة من مجلس المحاسبين القانونيين، 1988). وهنا يتبين الفرق بين الاحتيال والخطأ وهو قصد التعمد فالخطأ يخلو من التعمد بينما الاحتيال يكون متعمدا. وحتى يكون الاحتيال يجب إن تتوفر عناصر أساسية له وهي:
(قانون العقوبات ، رقم 111 ، 1969)

اولا- يجب إن يكون هناك طرفان للاحتيال على الأقل يسمى الأول (مرتكب الجريمة) والطرف الثاني (المتضرر أو الضحية)

ثانيا- إهمال أو سهو مادي أو تشخيص خاطئ تم عمله بشكل متعمد بواسطة مرتكب الجريمة

ثالثا- يجب أن تتوفر النية أو القصد بواسطة مرتكب الجريمة

رابعا- الضحية يجب أن يكون له حق قانوني للرد

خامسا- يجب إن يكون هناك اما ضرر حقيقي أو خطورة وقوع ضرر (أساءه) للضحية (المتضرر) كنتيجة للثقة

ح- الإثراء غير المشروع

أشارت له المادة (4) من قانون الكسب غير المشروع على حساب الشعب رقم (15) لسنة 1958

إلى معناها:

1) كل مال حصل عليه إي شخص من الموظفين أو المستخدمين أو المكلفين بخدمة عامة بسبب إعمال أو نفوذ أو ظروف وظيفته أو مركزه أو بسبب استغلال شيء من ذلك.

2) كل مال حصل عليه أي شخص طبيعي أو معنوي عن طريق توطنه مع إي شخص من الأشخاص الذين شغلوا الوظائف الحكومية من وزراء وحكام وقضاة وضباط في القوات المسلحة على اسغلال وظيفته او مركزه.

3) كل مال لم يورده شخص من الأشخاص المذكورين في الفقرة ب بتقديم إقرار بامتلاكاتهم منهم أو رده ما لم يثبت مصدر أو مشروع كل زيادة ترد في إقراراته الآتية لإقراره الأول يعجز أثبات مصدرها المشروع. ولعل احد اساليب منع الانراء غير المشروع "إن كل موظف في الدولة ايا كانت درجته الوظيفية عليه إن يقدم سنويا كشفا بامتلكاته ومصدرها وكل زيادة في الكشف عن العام السابق لايد من البحث عن أسباب هذه الزيادة ومصدرها إن كان مشروعا فلا إشكال في ذلك إما إذا كان غير مشروع فيتم التحقق منه طبقا لإحكام قانون الكسب الغير مشروع"



خ- الاحتكار:

هناك شكل آخر من الممارسات التي يصعب تصنيفها وهي حالة الاحتكار فعندما يكون موظف حكومي في موقع يسمح له بأن يحتكر سلعة أو خدمة أو يكون مسؤول عن تقنياتها قد تراوده نفسه عن طلب سعراً أعلى عليها إذ أن محاولاته للحصول على سعر أعلى تعتبر خارجة عن القانون والاخلاق الا إذا كان هيكل الاقتصاد والحكومة يسمح بوجود هذه الاحتكارات أصلاً ولكن غالباً ما تؤدي هذه الحالات إلى الفساد. (القيسي 2007: 56)

فمثلاً ما يجري الان في بعض المصارف الاهلية عند زيادة راس المال لشركات المقاولات ضمن التصنيفات المعتمدة لدى مسجل الشركات واتحاد المقاولين فان هذه المصارف تقوم بتزويد هذه الشركات بكتاب الى مجلس الشركات يؤيد ايداع مبلغ الزيادة لديها مقابل قيام هذه الشركات بدفع فوائد لهذه المصارف تصل الى مبالغ كبيرة تصل احيانا الى 1,5% من مبلغ الزيادة المطلوبة لرووس الاموال ، وكذلك عند تقديم المقاول طلب خطاب ضمان لدى بعض المصارف الاهلية، فيتم منحه خطاب الضمان مقابل نسبة فائدة اكبر مما حددها البنك المركزي ويتم تسجيل مبلغ الفائدة في السجلات والحاسوب بنفس نسبة البنك المركزي ويتم تجبير الباقي الى ابواب اخرى او الى الاشخاص في ادارة المصرف

4- مدخل مفاهيمي في المضادات الحيوية للوقاية من الفساد

بالرغم من تعدد اجهزة الرقابة في العراق الا اننا لازلنا نعاني من انتشار حمى الفساد الاداري والمالي بشكل كبير. ولاجل الوقوف على اسباب ذلك ، كان لا بد من فتح الافاق للبحث العلمي ليأخذ دوره في التحري عن اسباب ذلك والمعالجات التي يقترحها الباحثون للوقاية من هذه الحمى المستشرية. لذا وضع الباحثون اربعة مضادات حيوية للوقاية من الفساد وهذه المضادات هي :-

أ- الحكومة الالكترونية

(اولا) مفهوم الحكومة الالكترونية

يمكن تعريف الحكومة الالكترونية بأنها استخدام التكنولوجيا وخاصة تطبيقات الانترنت المبنية على شبكات المواقع الالكترونية لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات الحكومية وتوصيلها، وخدمة المواطنين وقطاع الأعمال والموظفين والدوائر الحكومية الأخرى بشفافية عالية وبكفاءة فعالة وبعدالة (David,2002,451)

كما تعرف الحكومة الالكترونية بأنها عبارة عن نشاط اقتصادي يتولى مهام توصيل الخدمات العامة الالكترونية المتكاملة على الخط للمواطنين والمنظمات، وإضافة قيمة حقيقة يشعر بها هؤلاء المنتفعون، إضافة إلى تكوين علاقات تفاعلية مع المواطنين أفراداً كانوا أو مؤسسات من تزويدهم بخدمات غير نمطية تتناسب مع خصوصية فرادة حاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم. (العلاق، 2004، 257).

بينما يرى (Bollettion,2002,76) إن الخدمة الالكترونية الراقية التي يتطلع لها المواطنون (سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات) والتي يفترض بأي حكومة الكترونية فعالة تقديمها وتوصيلها إلى هؤلاء المواطنين، ينبغي ان تكون حصيلة التقاء ثلاث مدارس فكرية هي:

(1) مدرسة تكنولوجيا المعلومات

وهي المدرسة التي تؤمن بضرورة تفعيل الخدمة من خلال استخدام كافة تقنيات المعلومات لتوصيلها إلى المواطنين بكفاءة فعالة وبالوقت الحقيقي.



(2) مدرسة أبداع الإدارة

وهي المدرسة التي تنادي بضرورة إحداث تغييرات تحويلية في مفهوم الإدارة، والتحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة التغيير والابتكار. ويرى أنصار هذه المدرسة إن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الحكومة الإلكترونية يجب أن تتوافق مع مفاهيم معينة مثل إدارة العلاقة بالعميل وتسويق العلاقة Relationship marketing والتوجه بالمواطن Citizen orientation، وغيرها من المفاهيم التي تضع المواطن في قمة اهتمامات التنظيم.

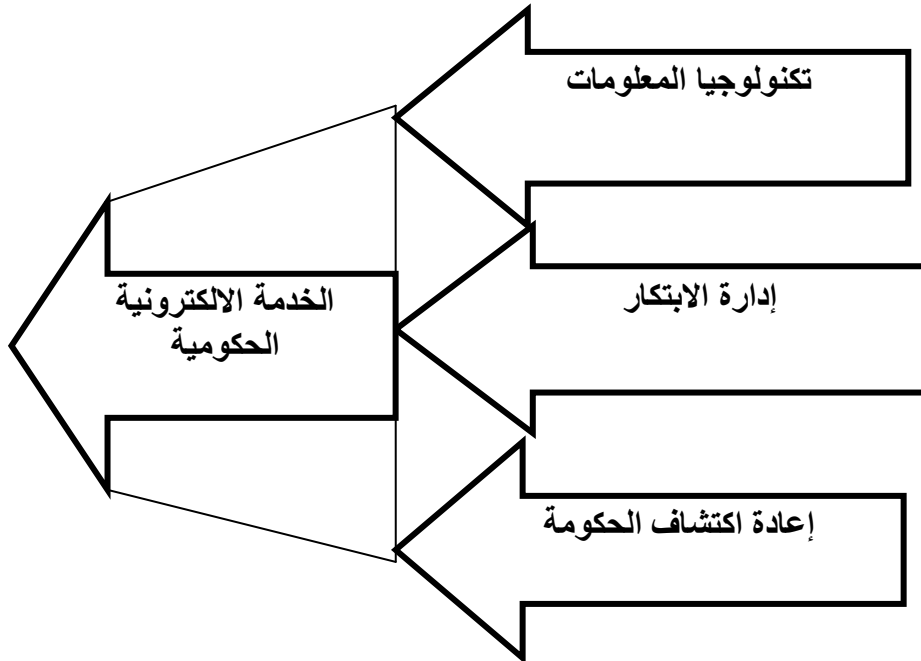
(3) مدرسة إعادة اختراع الحكومة

وهي المدرسة التي تؤمن بإعادة اختراع الحكومة من خلال أحداث تغييرات جوهرية في أساليب واستراتيجيات تفاعل الحكومة مع المواطنين، وأن تكون خدمات الحكومة للمواطنين مستندة إلى مبادئ وأسس العدالة والأنصاف والديمقراطية والشفافية والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرارات. كما تؤمن هذه المدرسة بمبدأ التسويق المجتمعي Societal marketing، حيث ينبغي تسويق خدمات الحكومة بما يحقق الأهداف السامية للمجتمع.

يوضح الشكل رقم (1) في ادناه المدارس الفكرية والمفهوم الخاص بالخدمات الإلكترونية التي ينبغي على الحكومة الإلكترونية تقديمها لتستحق فعلا تسمية "حكومة الكترونية فعالة"، وفق المفهوم العلمي والعملية للحكومة الإلكترونية.

الشكل (1)

المدارس الثلاث للخدمات الإلكترونية الحكومية





(ثانيا) متطلبات تطبيق نظم الاعمال الالكترونية

يتطلب تطبيق نظم المعلومات الالكترونية صياغة وتطبيق إستراتيجية شاملة للأعمال ومن ثم وضع إستراتيجيه لتطوير وتطبيق الأعمال الالكترونية تقوم على أساس بناء معماري هندسي لتطبيقات الأعمال الالكترونية ومجالاتها المحورية.

ويقوم معمار الأعمال الالكترونية على قاعدة الأنشطة والعمليات الجوهرية اللازمة لإنتاج السلع والخدمات وذلك حسب المواصفات والمعايير المستهدفة. وبالنتيجة يختلف مضمون البناء الهندسي لنظم الأعمال الالكترونية باختلاف نوع ومستوى تعقيد المنتجات والخدمات التي تقوم المنظمة بإنتاجها. كما تختلف بالضرورة متطلبات تطبيق هذه النظم تبعاً لدرجة تعقيد وتشابك أنشطة الأعمال الالكترونية مع نظام العمل التقليدي في المنظمة وكذلك مع درجة اندماج المنظمة في نموذج الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية.

وتتكون هذه المتطلبات والحزم في ما يأتي:

(1) إدارة سلسلة التوريد **Supply Chain Management** : سلاسل التوريد هي توليفة من الأنشطة المتدفقة والمتكاملة (الالكترونية وغير الالكترونية) التي تربط المنظمة مع الموردين في السوق المحلي والعالمي كما تربط هذه السلسلة بكل الأطراف التي تقوم بإعادة إنتاج او بيع منتجات او خدمات المنظمة للزبائن والمستفيدين وبوسائل الكترونية أو مادية. وترتبط إدارة سلسلة التوريد بعمليات التصنيع والإنتاج وأنشطة النقل والتوزيع وتسهيلات الإدارة اللوجستية. ويبقى العنصر الأهم في إدارة سلسلة التوريد هو السيطرة العملياتية اللوجستية على تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات المرتبطة بهذه العمليات والتي تتطلب المعالجة والتخزين والتحديث والتوزيع لتكون كل الأطراف على علم بما يحدث أولاً بأول ولضمان تنفيذ جميع الأنشطة والعمليات الضروري في الوقت الحقيقي.

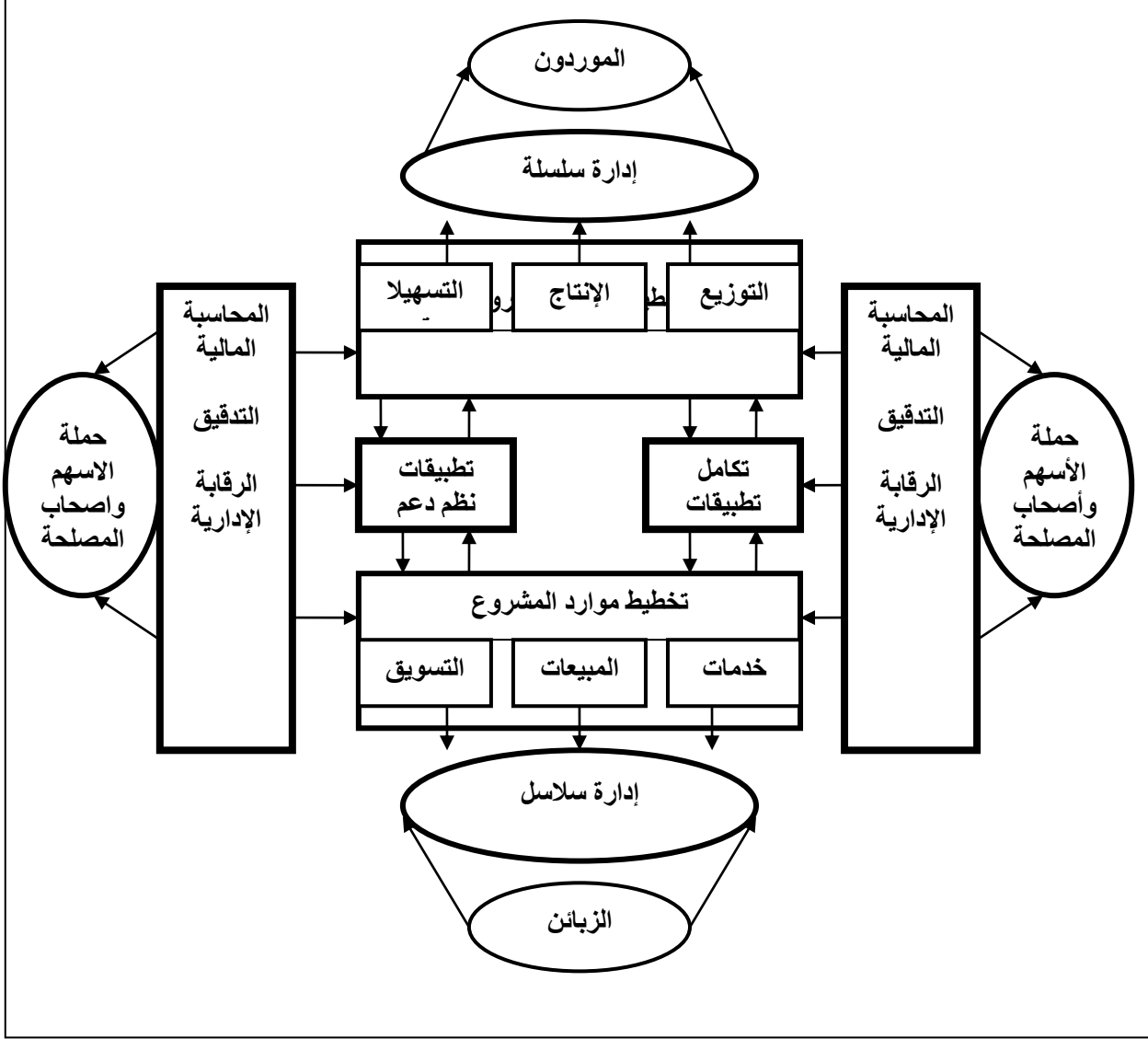
(2) تخطيط موارد المشروع **Enterprise Resources Planning**: تعمل نظم تخطيط موارد المشروع على تحقيق التكامل بين المعلومات والعمليات التي تستند على المعلومات في جميع مراحلها وعبر المجالات الوظيفية الرئيسية في المنظمة. وتعد هذه النظم أدوات لا غنى عنها لتحقيق التكامل الوظيفي في الأنشطة والعمليات التي يجري تنفيذها في داخل المنظمة والتي تعتبر البنية التحتية لإدارة أنشطة الأعمال الالكترونية عبر شبكة الانترنت.

(3) إدارة علاقات الزبائن **Customer Relationship Management**: وتتولى نظم إدارة علاقات الزبائن وظيفة ربط أنشطة التسويق والمبيعات وخدمات الزبائن مع سلسلة البيع والأنشطة الخاصة بتطبيقات نظم دعم القرارات بإضافة إلى أنشطة أتمتة المكاتب وإدارة تدفقات العمل في داخل المنظمة. وعلاوة على ذلك، تتولى نظم إدارة علاقات الزبائن مهام إدارة علاقات المنظمة مع زبائنها وذلك من خلال تلبية احتياجاتهم الفورية وبصورة خاصة طلبات الشراء، التوريد، التجهيز، الاستفسار أو طلب خدمات ما بعد البيع وجميع المجالات ذات العلاقة بصورة مباشرة بالزبائن (أفراداً أو جماعات) وزبائن المنظمة من أصحاب المصلحة وبصفة خاصة أصحاب رؤوس الأموال، حملة الأسهم والمستفيدين من نشاط المنظمة ومن استمرار وجودها في السوق او الصناعة. (الطاني والعبادي، 2009، 147). والشكل رقم (2) أدناه يوضح مضمون معمار الاعمال الالكترونية



الشكل (2)

معمار الأعمال الالكترونية
حملة الأسهم وأصحاب المصلحة





ب- بطاقة الأداء المتوازن

وهي إحدى الأدوات التي وضعها المحاسبون الإداريون لمساعدتهم في مراقبة أداء المنظمة ، وهي مجموعة من مقاييس الأداء التي تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها وتستخدم أيضا لتوصيل استراتيجية المنظمة إلى أعلى المستويات فيها. وإن مراقبة أداء المنظمة وكذلك قياس مدى تحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتطوير مهاراتهم وقابلياتهم ، يساهم في توفر الرغبة لدى العاملين لتطوير منظماتهم وهو بحد ذاته أحد عناصر محاربة الفساد الإداري والمالي.

وسوف نتناول أدناه تسليط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن:-

(أولاً) مفهوم الأداء المتوازن

يقدم نموذج الأداء المتوازن خريطة طريق منظمة وشاملة للمنشآت على مختلف أنواعها وأنشطتها ويلزم إتباعها من أجل ترجمة رؤيتها إلى مجموعة واضحة من مقاييس الأداء.

(Kaplan & Norton:1996,75)

ويتضمن النموذج مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء ،تغطي الأداء المالي، العلاقات مع الزبائن أو العملاء ، أنشطة التعلم والنمو والعمليات الداخلية للمنشأة.

(Marty & Steven :2000,283)

ويمكن القول إن أنموذج الأداء المتوازن يعني تحقيق التوازن المناسب للأهداف الخاصة بأربعة مجالات رئيسية وهي المجال المالي ، مجال العملاء ،مجال التعلم والإبداع ومجال العمليات الداخلية للمنشأة. وإن هذا النموذج يعطي بيانات ملخصة متدرجة تركز على المقاييس مالية وغير مالية بالنسبة للمنشآت فيما يتعلق بالمجالات الأربعة المذكورة (Douglas et al :2002 ,158)

إن نموذج الأداء المتوازن ليس أساساً طريقة للتقييم ولكن وسيلة للاتصال والتخطيط الاستراتيجي تعمل على :

- (1) إمداد مديري الأقسام (الوحدات التنظيمية) بالتصور الاستراتيجي للمنشأة
- (2) تبيان الربط بين المقاييس التابعة والقائدة للأداء المالي والأداء غير المالي.

ثانياً) الأبعاد التي يتضمنها نموذج الاداء المتوازن

يتضمن النموذج أربعة أبعاد أساسية وهي تمثل ثلاثة قطاعات هامة من الأطراف ذات المصلحة العامة وهم المساهمون والعملاء والعاملون، ويجب أن تتلائم المقاييس التي يتم اختبارها من كل بعد من هذه الأبعاد مع إستراتيجية المنشأة (الخولي، 2001 : 9)

(1) البعد المالي:- إن أول مجموعة من مقاييس التقييم التي يتضمنها نموذج الاداء المتوازن تتمثل في مقاييس الأداء المالي، والتي تعكس الأهداف طويلة الأجل للمنشأة.

إن المقاييس المالية تختلف باختلاف المراحل التي تمر بها المنشأة والتي تتمثل في ثلاث مراحل رئيسية وهي مرحلة النمو ومرحلة الاستقرار ومرحلة النضج أو الحصاد.

ففي المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات، الدخول في أسواق جديدة، اجتذاب عملاء جدد، المحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل، وتنمية قدرات العاملين وإمكاناتهم. أما في مرحلة الاستقرار تحاول المنشأة إعادة استثمار أموالها وجذب المزيد من الاستثمارات وترتكز المقاييس في هذه المرحلة على مقاييس العائد على رأس المال المستثمر، والدخل الناتج عن التشغيل، عائد المساهمة ،التدفقات النقدية المخصومة، والقيمة المضافة ، أما في مرحلة النضج ، فإن المنشأة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين وترتكز المقاييس على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنشأة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات



(2) بعد العميل

عند اختيار المقاييس التي تتعلق بهذا المجال في المنشآت التي تطبق نموذج الأداء المتوازن ، فإنه يلزم الإجابة على تساولين على درجة من الأهمية وهما :-

السؤال الاول : من هو عميلنا المستهدف ؟

السؤال الثاني : ماهي القيمة التي يمكننا تقديمها له

إن هذين التساولين يمثلان تحديا كبيرا للمنشآت، إن هذا البعد يقوم على تحديد قطاعات السوق المستهدفة وكذلك تبيان المقاييس المحددة لنجاح المنشأة في تلك القطاعات مثل نصيب أو الحصة السوقية ، عدد العملاء

الجدد ، رضا العملاء ((Horngren et al :2002))

إن إستراتيجية المنشأة يجب أن تركز على مفهوم (العميل- القيمة) والذي يعني التشكيلة المتميزة من المنتج، السعر، الخدمة، العلاقة وكذلك الصورة التي تظهر بها المنشأة.

ويرتبط هذا البعد بكيفية تمييز المنشأة لنفسها عن منافسيها في اجتذاب والاحتفاظ بالعملاء وضمان ولائهم لها ولمنتجاتها أو خدماتها ، وتكوين علاقات جيدة مع العملاء المستهدفين.

(Kaplan & Norton :1996:87-104)

(3) بعد العمليات الداخلية

بمجرد أن يتوفر للمنشأة تصور واضح لكل بعد من البعد المالي والبعد الخاص بالعميل ، فإنه يمكنها تحديد الوسائل التي من خلالها ، سوف تتمكن المنشأة من تحقيق قيمة مميزة لعملائها ولتحسين الإنتاجية.

(Kaplan & Norton :1996:87-104)

إن بعد العمليات يتضمن عددا من الأنشطة التنظيمية الأساسية التي يمكن تصنيفها في أربع مجموعات

هي :-

أ - تسجيل حق الامتياز ويكون ذلك من خلال دعم الابتكار لتطوير منتجات وخدمات جديدة والنفاذ إلى أسواق جديدة وقطاعات جديدة من العملاء.

ب - زيادة القيمة للعميل : من خلال التوسع وتعميق العلاقات مع العملاء الحاليين.

ج- تحقيق التميز التشغيلي : من خلال تحسين إدارة سلسلة العرض ، العمليات التشغيلية الداخلية ، استخدام الأصول، إدارة الموارد.

د - تحقيق المواطنة الصالحة : من خلال إقامة علاقات فعالة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

(الخولي، 2001 :13)

(4) بعد التعلم والنمو

إن المنطقة الأخيرة في الخريطة الإستراتيجية ، هي بعد التعلم والنمو، وهو ذلك البعد الذي يمثل الأساس لأية إستراتيجية. وفي هذا البعد فإن المديرين يحددون قدرات ومهارات العاملين، التقنيات المناسبة لدعم تلك القدرات ، وكذلك مناخ المنشأة اللازم لدعم الإستراتيجية. وهذا التحديد يمكن المنشأة من توجيه مواردها البشرية وتكنولوجيا المعلومات لتتوافق مع متطلبات الإستراتيجية للعمليات الداخلية الأساسية ،

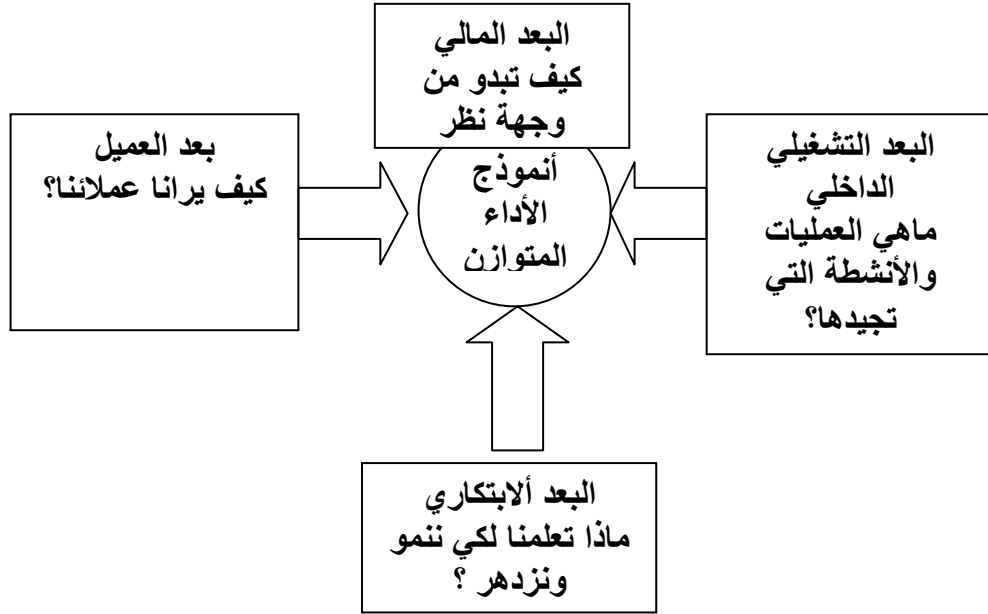
المركز القيمي المتميز وعلاقات العملاء (Kaplan & Norton :1996:87-104)

ويوضح الشكل رقم (3) المضمون العام للجوانب الأربعة التي يشملها القياس والتقييم الوارد بنموذج الأداء المتوازن:-



الشكل (3)

أبعاد نموذج الأداء المتوازن



المصدر: 50: 1998: Tatikand

ج - التدقيق المتقاطع

(أولاً) تعريف التدقيق المتقاطع

يقترح الباحثان أن يكون تعريف التدقيق المتقاطع هو مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يتبعها مراقب الحسابات أو الجهات الرقابية الحكومية للحصول على أدلة أثبات كافية لإعطاء رأي فني محايد بالإحداث الجوهرية أو الأفعال غير القانونية المقصودة أو التلاعب أو التزوير الذي يرتكبه الأفراد أو الإدارة في ظل تضارب المصالح للإطراف المستفيدة واستخدام أنظمة متقدمة من تكنولوجيا المعلومات وازدياد الظروف والأحداث التي يمكن أن تشير إلى مخاطر التحريف الهام والمؤثر وانتشار حالات الغش والتلاعب التي يقوم بها الأفراد أو الإدارة أو أية جهة أخرى للحصول على منافع غير مشروعة.

وقد ورد هذا المصطلح في نشرات ديوان الرقابة المالية وتم العمل به من قبلهم في كشف حالات التلاعب والتزوير في رواتب شبكة الحماية الاجتماعية وسيتم تناول فقرات هذا التعريف بشيء من التفصيل ومناقشتها على وفق معايير التدقيق الدولية والمحلية



(1) الاحتيال (الغش)

يمكن أن يعرف الاحتيال بأنه فعل مقصود من قبل شخص أو أكثر في الإدارة ، كما عرف الاحتيال بأنه تعدد إخفاء أو تعديل البيانات لغرض الحصول على منافع خاصة أو لتضليل طرف آخر والحيلولة بينه وبين الحصول على حقوقه المشروعة أو تحميله بما يزيد عن التزاماته الحقيقية أو الحصول على أصول وممتلكات الوحدة الاقتصادية لاستخدامها في الأغراض الخاصة. (ARENS:2002).

وينص معيار التدقيق الدولي رقم (240) بشأن مسؤولية المدقق في اعتبار الاحتيال والخطأ بأن المسؤولية الرئيسية لمنع واكتشاف الخطأ والاحتيال تقع على كل الأشخاص المكلفين بالرقابة في المنشأة وأدارتها والمسؤوليات الخاصة بكل من الأشخاص المكلفين بالرقابة والإدارة يمكن ان يختلف حسب المنشأة ومن بلد لآخر وتحتاج الإدارة وبإشراف الأشخاص المكلفين بالرقابة على وضع الأسلوب الصحيح وخلق ثقافة للامانة والأخلاق العالية والمحافظة عليها وإنشاء الأنظمة الرقابية المناسبة لمنع واكتشاف الخطأ والاحتيال داخل المنشأة. (غالي 2000:43).

مما سبق نجد إن المدقق ليس مسؤولاً عن اكتشاف الأخطاء والتلاعب التي يظهرها فحصه العادي للدفاتر والسجلات في حالة أن تكون كمية الاختبارات وحجم العينة لا يمثل المجتمع أي إن مستوى اختباراته أقل من المستوى المفروض من قبل معايير التدقيق إذا كانت خطة التدقيق التي يقوم مدقق الحسابات بوضعها قبل البدء بعملية التدقيق وفقاً لمتطلبات معايير التدقيق المتعارف عليها يمكن أن تتأثر باحتمال وجود أخطاء أو احتيال.

الحالات الآتية من الأسباب التي تؤدي إلى تزايد احتمالات التلاعب والغش بالنسبة لمدقق الحسابات.

- (أ) أن لا تتصف الإدارة بالنزاهة والاستقامة والأمانة.
- (ب) وجود عمليات غير عادية في المنشأة.
- (ت) بعض الظروف والضغوط التي تؤثر على المنشأة محل الفحص.
- (ث) وجود مشاكل تواجه المدقق عند قيامه بالحصول على الأدلة والقرائن الكافية

ويقع على عاتق مدقق الحسابات مسؤولية منع أو تقليل الأخطاء والغش عن طريق حث الإدارة في المنشأة على أن تلعب دوراً فعالاً في الحد من التلاعب وذلك عن طريق الإجراءات الآتية.

(1) متابعة مدى الالتزام بأداب وقواعد المهنة :

بغض النظر عن الضغوط المتزايدة في بعض المواقف على العاملين أو وجود فرص لإتمام التلاعب فسوف تظهر وبصفة مستمرة التصرفات غير الآمنة لبعض العاملين وكلما توافر دليل واضح لأداب المهنة ومتابعة مستمرة لمدى التزام الأفراد به كلما انخفضت احتمالات قيامهم بالتلاعب.

(2) تقليل فرص أتمام التلاعب :

حتى يتم تخفيض التلاعب لابد من فرض إجراءات امن ورقابة داخلية والعناصر التالية ستساهم في تخفيض فرص أتمام التلاعب :

- (أ) متابعة العمليات الاقتصادية في الوحدة والعلاقات الشخصية داخلها وبين العاملين والموردين وغيرهم.
- (ب) إمساك سجلات محاسبية دقيقة وكاملة مع طاقم من المحاسبين المؤهلين.
- (ت) تصميم نظام للمنشأة للمحافظة على أصولها الاقتصادية.
- (ث) عدم الاعتماد على شخص واحد لأداء وظيفة هامة.



(3) تقييم مخاطر التحريف الهام والمؤثر

- (أ) يجب على المراقب تحديد وتقييم مخاطر التحريف الهام والمؤثر على مستوى القوائم المالية وعلى مستوى التأكيد لفئات المعاملات وأرصدة الحسابات والأفصاحات.
- (ب) على المراقب استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال إجراءات تقييم الخطر ويتضمن ذلك أدلة المراجعة التي تم الحصول عليها عند تقييم تصميم عناصر الرقابة وتحديد ما إذا كان قد تم تنفيذها كأدلة مساعدة في تقييم الخطر ويستخدم المراقب تقييم الخطر لتحديد طبيعة وتوقيت ومدى إجراءات المراجعة الأخرى التي يجب أداؤها.
- (ج) يحدد المراقب ما إذا كانت مخاطر التحريف الهام والمؤثر التي تم تحديدها ترتبط بفئات محددة من المعاملات أو بأرصدة الحسابات أو بالأفصاحات أو التأكيدات ذات الصلة أو ما إذا كانت ترتبط بصورة أشمل بالقوائم المالية ككل واحتمالية تأثيرها على كثير من التأكيدات وهذه المخاطر على مستوى القوائم المالية ككل يمكن أن تنشأ وبصفة خاصة من بيئة رقابة ضعيفة.
- (د) إن المخاطر التي تنشأ عن بيئة رقابة ضعيفة قد لا تنحصر في مخاطر فردية محددة لتحريف هام ومؤثر في فئات المعاملات المحددة أو أرصدة الحسابات أو الأفصاحات حيث إن نقاط الضعف المتمثلة في نقص كفاءة الإدارة أمر قد يكون له تأثير أكثر انتشاراً على القوائم المالية مما قد يتطلب معه إجراء شامل من ناحية المراقب.
- (هـ) عند إجراء تقييم للمخاطر يمكن أن يحدد المراقب عناصر الرقابة التي قد تمنع أو تكتشف وتصحح التحريف الهام والمؤثر في تأكيدات محددة وبصفة عامة نجد إن المراقب يصل إلى تفهم لعناصر الرقابة وربطها بالتأكدات في سياق العمليات والنظم التي تتواجد فيها وهذا الإجراء يكون مفيداً لأن أنشطة المتابعة الفردية غالباً لا تتعامل بنفسها مع الخطر ولكن في الغالب ما نجد إن أنشطة المتابعة المتعددة مع العناصر الأخرى للرقابة الداخلية ستكون كافية للتعامل مع الخطر. (مجيد: 2008: 33).
- وفيما يأتي أمثلة عن الحالات والأحداث التي يمكن أن تدل على وجود مخاطر التحريف الهام والمؤثر:
- (1) النقص في الأفراد من ذوي المهارات في إصدار التقارير المحاسبية والمالية الصحيحة.
 - (2) الضعف في أعمال الرقابة الداخلية وبصفة خاصة المناطق التي لم تتداولها الإدارة.
 - (3) التضارب بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات في المنشأة واستراتيجيات أنشطتها.
 - (4) المعاملات الضخمة مع أطراف ذوي علاقة.
 - (5) التغييرات في بيئة تكنولوجيا المعلومات.
 - (6) الكميات الضخمة من المعاملات غير الروتينية أو غير المنتظمة وتشمل المعاملات التي تتم داخل المجموعة.

(4) التقدم التكنولوجي

وفي ظل التقدم التكنولوجي الحاصل في بيئة الأعمال واستخدام تقنيات الحاسوب في إدخال البيانات المالية وغير المالية لما يوفره الحاسوب لمنشآت الأعمال من تقليص بالتكلفة والوقت اللازم لانجاز ما مطلوب من أعمال كانت في السابق تستلزم جهد ووقت كبير، وفي ظل هذا التقدم ازدادت أيضاً طرق الاحتيال والغش باستخدام تقنيات الحاسوب مما شكل خطراً كبيراً يواجه مهنة التدقيق على اعتبار عدم توفر مسار مراجعة يمكن من خلاله التحقق من قبل المدقق من صحة ومشروعية الأعمال التي تقوم بها المنشآت الخاصة والعامة، لذلك توجب على المدقق أتباع الأساليب التدقيقية الحديثة باستخدام الحاسوب (التميمي: 1998: 45).



د - الحوكمة

أولاً : تعريف الحوكمة

وتعرف "بأنها مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وبين حملة الأسهم وحملة السندات وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة سواء كانوا عمال أو موردين أو مستهلكين" (ابو العطا، 2003 : 50).

كما أشار (كوشتا وسولفيان) إلى إن الحوكمة "مجموعة من القواعد التي يجري بموجبها إدارة الشركة التي تمكن مجلس الإدارة من الإشراف عليها بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية لحملة الأسهم الذين قد يقيمون على بعد آلاف الأميال عن الشركة (كوشتا وسولفيان، 2003 : 2)

ومن المنظمات الدولية التي اهتمت بموضوع حوكمة الشركات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)* إذ عرفت حوكمة الشركات بأنها " الوسائل الداخلية التي تدار بها الشركات وتراقب، والتي تشتمل على مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، ومجلس الإدارة، وحملة الأسهم وبقية أصحاب المصالح، وتوفر كذلك حوكمة الشركات الهيكل الذي توضع في إطاره أهداف الشركة، ووسائل تحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء " (OECD 2004 :11).

ثانياً : أهمية الحوكمة

هي أحد مكونات نظام المناعة في الشركات أن لم تكن أهم مكوناته فهي تعمل على محاربة الفساد وتحقيق الصحة والسلامة المالية والمحاسبية للشركات والمؤسسات بل لا تقتصر على تلك الشركات والمؤسسات الهادفة للربح فقط ولكنها أيضاً حاکمة لكافة الكيانات الإدارية حتى وأن لم تكن هادفة للربح سواء كانت هذه الكيانات تابعة للدولة أو القطاع الخاص أو المجتمع المدني ومن هنا تبرز أهمية الحوكمة في أنها :

(1) أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من إدارة الشركات في المجتمع بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى حماية أموال المساهمين وتوفير المعلومات المالية العادلة والشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقة من أصحاب المصالح وغيرهم، الأمر الذي ينعكس كما يؤكد (Stein) (على غرس وتعزيز الثقة لدى مالكي أسهم الشركة وكذلك الأطراف الآخرين والمتعاملين معها). (Stein :2004 , 5)

(2) أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات وممارساتهم وتقييمهم وجعله مسؤولاً أمام الجمعية العمومية ضمن الصلاحيات والمسؤوليات المحددة لهم وعدم قيامهم بإساءة استخدام سلطاته في الإضرار بمصالح المساهمين و المقرضين والدائنين والمستفيدين الآخرين، (فالشركات ذات الحوكمة الأفضل لديها متوسط عائد على الاستثمار أعلى مقارنة مع الشركات ذات الحوكمة الضعيفة). (CFA : 2006 , 2)

(3) محاربة الفساد الداخلي وعدم السماح بوجوده وضمان تحقيق السلامة والصحة والاستقامة ومنع الانحرافات وتقليل الأخطاء والقصور، (أن تبني المعايير المحاسبية والتدقيقية ذات الجودة العالية وإتباع مبدأ الشفافية في إنجاز المعلومات من خلال تحسين الحوكمة سوف يساعد على النمو الاقتصادي والحد من الفساد المالي والإداري). (Sullivan :2001 , 5)

(4) تحقيق فعالية المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتعلق بعمليات الضبط الداخلي وتحقيق فاعلية الأنفاق وربطه بالإنجاز خاصة وأن العاملين في مجال المحاسبة والرقابة الداخلية أكثر معرفة وبيئة فيما يحدث داخل الشركة، (ومن خلال تبني مفهوم المساءلة الذي يقضي بمحاسبة المسؤولين أو الذين يتخذون القرارات وكذلك الذين يقومون بتنفيذ الأعمال في الشركات عن تبعات أعمالهم ونتائج قراراتهم). (فوزي :2003:3)



(5) تحقيق أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين وتحقيق أعلى درجة من الاستقلالية والفهم وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين، الأمر الذي جعل من مسؤوليات المدققين الخارجيين تتسع لتكون اتجاه إدارة الشركة واتجاه حملة الأسهم وأصحاب المصالح الآخرين كذلك اتجاه المجتمع كله، (فإن انهيار الشركات يعد أكثر من مجرد خسارة تصيب حملة الأسهم وأصحاب المصالح الآخرين بل هي خسارة تصيب المواطنين العاديين أيضا في شكل انقطاع الرزق وسبل العيش أو حتى باعتبارهم أفراد يترتب عليهم التبعات الناشئة عن خسارة وانهيار الشركات). (Gullible: 2004,9)

(6) تعمل على تحقيق العدالة بين أصحاب المصالح وعدم التمييز بينهم مع المحافظة على حقوق المساهمين القانونية في نقل ملكية الأسهم وفي اختيار أعضاء مجلس الإدارة وفي الحصول على كافة المعلومات عن الشركة التي تؤثر في قراراتهم.
(7) (وهي بذلك تتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقبات التي يمكن أن تنتج عن الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة للشركة). (Zingales: 1997,2)

(8) أن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد على تحقيق الشركة لمعدلات ربحية مناسبة بما يساعدها على تدعيم مركزها المالي مما يؤدي إلى نموها واتساعها وازدياد حجمها وتطورها بصورة مستمرة.

(9) (فالشركات التي تتمتع بحوكمة جيدة تمتلك مديرين بمستويات عالية الجودة وتتعامل بصورة أكثر شفافية بشكل يومي لحملة الأسهم والمتعاملين معها بالثقة ويعمل على تخفيض مخاطر الاستثمار وبالنتيجة تخفيض تكلفة رأس المال). (Kambil & others: 2006,85)

فيما تقدم تم اعطاء صورة مختصرة عن المضادات الحيوية للوقاية من الفساد المستشري في البلد ، وقد حرص الباحثان على تقريب الصورة للقارئ اللبيب ، عند تناولهما المفهوم او التعريف لكل مضاد ، لتسهيل عملية الربط بين الجانب النظري والجانب العملي من البحث الذي سيسلط الضوء على اختبار مجموعة اسئلة توجه باستبانة الى عينة من الاساتذة والخبراء في حقل الاختصاص للوقوف على ارائهم فيما انطلق به الباحثين من معالجات للحالات الفساد الاداري والمالي في البلد.



ثالثاً: الجانب العملي

1 : عينة الدراسة

عينة مأخوذة من شريحة المحاسبين القانونيين الأكاديميين والمهنيين في القطاع العام (ديوان الرقابة المالية) والخاص (نشرة مراقبي الحسابات الصادرة عن مجلس مهنة مراقبة وتدقيق الحسابات) وقد تم تحديد عدد عينة الدراسة وذلك باستخدام المعادلة الآتية

$$n = \frac{0.25}{\frac{0.25}{N} + \frac{(A)^2}{(E)^2}}$$

حيث
0,25 : العدد الثابت بالمعادلة

n = حجم العينة

N = حجم المجتمع

A = الخطأ العشوائي المسموح به (10%)

E = القيمة المأخوذة من التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة معين (مستوى الثقة (95%) لذلك تكون قيمة

(1,96 = E

$$n = \frac{0.25}{\frac{0.25}{342} + \frac{(0,10)^2}{(1.96)^2}} = 58.6$$

وقد حاول الباحثان الوصول إلى هذا العدد من المجيبين على الاستبانة المصممة لذلك فقد تم توزيع (61) استبانة وتم استلام هذه الاستبانات باستثناء واحدة وخضعت (60) استبانة للتحميل أي بنسبة 98%



2 - أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحثان في جمعهم البيانات لهذه الدراسة على عدة أساليب وكما يأتي

(1) البيانات الأولية

وهي البيانات اللازمة للدراسة الميدانية وجمعها الباحثان بالاعتماد على الأساليب الآتية:-

(أ) الاستبانة

قام الباحثان بتوزيع استبانته على 61 محاسب قانوني ومراقب حسابات ومجموعة من الاساتذة الأكاديميين لاستطلاع آرائهم حول مدى إمكانية الوقاية من الفساد الإداري والمالي في العراق

(ب) المقابلات الشخصية

تم إجراء مقابلات شخصية مع عدد من مراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين في ديوان الرقابة المالية عينة البحث وعدد من أساتذة الجامعات والممارسين والمتابعين للمهنة ومناقشة موضوع البحث والاستفادة من خبراتهم لاغناء البحث.

(2) البيانات الثانوية

اعتمد الباحثان في جمعها على الكتب والدوريات والتقارير والنشرات والأبحاث المختصة منها العربية والأجنبية والتي لها علاقة بموضوع البحث. والملحق يبين تفاصيل الاستمارة.

3- أساليب تحليل البيانات

استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم جمعها وذلك باعتماد نظام

Spss ، وهذه الأساليب هي :-

(1) اختبار المصادقية α - Reliability test

تم استخدام معامل المصادقية ألفا (cronbachs alpha) لقياس درجة مصداقية أسئلة الاستبانة ، وتتراوح قيمة ألفا ما بين (صفر-1) وأن القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا (60%) فأكثر وذلك لكي تكون مصداقية القياس جيدة.

ولقد تم احتساب هذا المعامل لجمع أسئلة الاستبانة وقد بلغت قيمة ألفا لردود أفراد البحث على الأسئلة (73%) وهي جيدة لأنها أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات.

(2) استخدام مقياس ليكرت الخماسي الخاص بالإجابة عن أسئلة الاستبانة

اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
5	4	3	2	1

وقد تم إيجاد الوسط الحسابي لإجابات كل سؤال من الأسئلة وذلك باستخدام المعادلة الآتية :-
الوسط الحسابي = مجموع (النسب المئوية * الوزن المناظر لها)

كما تم إيجاد الوسط الحسابي العام لكل الأسئلة باستخدام المعادلة الآتية:-

مجموع الأوساط الحسابية للمجموعة

الوسط الحسابي لمجموع الأسئلة =

عدد الأسئلة في الاستبانة

وكذلك تم إيجاد التباين والانحراف المعياري لكل سؤال باستخدام المعادلة الآتية :-

متوسط مجموع مربعات انحرافات كل سؤال

التباين =

الوسط الحسابي



الانحراف يساوي الجذر التربيعي للتباين وتم استخراج الانحراف المعياري والتباين العامين أيضا. وقد تم إيجاد معامل الارتباط بين أسئلة الاستبانة ، كل سؤال مع الأسئلة الأخرى ، وظهرت نتائج الارتباط تتراوح بين (1-1) وان هناك ارتباط معنوي بين هذه الأسئلة وقد تم استخدام معامل الارتباط للوقوف على مدى انسجام اسئلة الاستبانة مع الهدف الذي وضعت لاجله.

4- استعراض عينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من مراقبي حسابات ومحاسبين قانونيين وعدد من الاساتذة الأكاديميين ورؤساء هيئات في ديوان الرقابة المالية وقد بلغ عددهم (342) ولاختبار فرضية الدراسة استهدف الباحثان (61) محاسباً قانونياً أكاديمياً من اساتذة الجامعات واصحاب المكاتب الخاصة و عدد من موظفي ديوان الرقابة المالية.

يوضح الجدول رقم (2) في أدناه استمارات الاستبيان الموزعة والمستلمة والخاضعة للتحليل.

جدول (2)

استمارات الاستبيان المطروحة والموزعة والمستلمة والخاضعة للتحليل

الاستمارات الخاضعة للتحليل		الاستمارات المستلمة		الاستمارات الموزعة		استمارات الاستبيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%93	56	%98	60	%100	61	عينة الدراسة مجموعة من المحاسبين القانونيين والأكاديميين والمهنيين وموظفين في ديوان الرقابة المالية



5 - تحليل اجابات محاور الاستبانة

المحور العام: المعلومات العامة

1. المؤهل العلمي

7	بكالوريوس محاسبة
37	محاسب قانوني (المعهد العربي)
8	محاسب قانوني (المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية)
3	ماجستير
1	دكتوراه

2. سنوات الخدمة

1	5 سنوات فأقل
3	أكثر من 5 - 10
31	أكثر من 10 - 15
17	أكثر من 15 - 20
4	أكثر من 20 سنة

3. الوظيفة التي تشغلها عينة البحث

1	مدير عام
2	م. مدير عام
3	رئيس هيئة
8	معاون رئيس هيئة
17	تدريسي
25	محاسب قانوني ومراقب حسابات/قطاع خاص



المحور الاول/ الحوكمة

يظهر الجدول رقم (1) إن معدل إجابات عينة البحث على المحور الاول الخاص بالحوكمة استقر على تسلسل 5 من معيار ليكرت الخماسي وهو يقابل كلمة اتفق تماماً وهذا مايدعم فرضية البحث لان الوسط الفرضي لمعدل اجابات عينة البحث (3)

جدول 1

خارطة إجابات عينة البحث والمتوسط الحسابي والانحراف والتباين لمحور الحوكمة

ت	الأسئلة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
1	اخضاع جميع المؤسسات الحكومية إلى رقابة أجهزة الرقابة المالية.	*					4.80	0.40	0,16
2	وجود سياسة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي.	*					4.05	1.06	1.14
3	وجود جهاز تدقيق داخلي يرفع تقاريره إلى أعلى جهة مسؤولة بالمؤسسة	*					4.78	0.41	0.17
4	وجود هيكل تنظيمي مكتوب وواضح يبين المستويات التنظيمية للمؤسسة	*					4.78	0.41	0.17
5	وضع نظم تمنع العاملين والمديرين وأعضاء مجلس الإدارة من الاستفادة من مناصبهم.	*					4.51	0.63	0.40
6	وجود دليل عمل لكل وظيفة يبين الإجراءات وحدود الاختصاصات	*					4.57	0.62	0.39
7	وضوح اللوائح والقواعد التنظيمية التي تحكم وتنظم أوجه النشاط وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات مقابلها.	*					4.62	0.48	0.23
8	إن أجهزة الرقابة المالية قادرة على مكافحة أفة الفساد الإداري والمالي إذا ما وضع هيكل يسمح بقدر من المرونة في إطار القانون والتشريعات والمعايير للمؤسسات المملوكة للدولة.	*					4.07	0.95	0.90
9	ينصب عمل أجهزة الرقابة المالية وبشكل واضح بالمطالب العامة حول المساءلة والتي تمثل الصفة الغالبة لإستراتيجية الحوكمة ومكافحة الفساد.	*					4.23	0.76	0.58
10	تطبيق نظام مالي وإداري جيد وفعال يأخذ بالاعتبار جميع المبادئ التي تنص عليها الحوكمة يحقق الأداء الأفضل لمؤسسات الدولة	*					4.44	0.71	0.50



وفيما يأتي تفصيل نتائج إجابات عينة البحث على اسئلة المحور:-

- 1- اخضاع جميع المؤسسات الحكومية إلى رقابة أجهزة الرقابة المالية. وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.40 ومتوسط حسابي 4.80 بينما كان التباين 0.16
- 2- وجود سياسة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي. وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 1.06 ومتوسط حسابي 4.05 بينما كان التباين 1.14
- 3- وجود جهاز تدقيق داخلي يرفع تقاريره إلى أعلى جهة مسؤولة بالمؤسسة. وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.41 ومتوسط حسابي 4.78 بينما كان التباين 0.17
- 4- وجود هيكل تنظيمي مكتوب وواضح يبين المستويات التنظيمية للمؤسسة. وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.41 ومتوسط حسابي 4.78 بينما كان التباين 0.17
- 5- وضع نظم تمنع العاملين والمديرين وأعضاء مجلس الإدارة من الاستفادة من مناصبهم. وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.63 ومتوسط حسابي 4.51 بينما كان التباين 0.40
- 6- وجود دليل عمل لكل وظيفة يبين الإجراءات وحدود الاختصاصات وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.62 ومتوسط حسابي 4.57 بينما كان التباين 0.39
- 7- وضوح اللوائح والقواعد التنظيمية التي تحكم وتنظم أوجه النشاط وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات مقابلها. وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.48 ومتوسط حسابي 4.62 بينما كان التباين 0.23
- 8- إن أجهزة الرقابة المالية قادرة على مكافحة آفة الفساد الإداري والمالي إذا ما وضع هيكل يسمح بقدر من المرونة في إطار القانون والتشريعات والمعايير للمؤسسات المملوكة للدولة وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.95 ومتوسط حسابي 4.07 بينما كان التباين 0.90
- 9- ينصب عمل أجهزة الرقابة المالية وبشكل واضح بالمطالب العامة حول المساءلة والتي تمثل الصفة الغالبة لإستراتيجية الحوكمة ومكافحة الفساد. وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.76 ومتوسط حسابي 4.23 بينما كان التباين 0.58
- 10- تطبيق نظام مالي وأداري جيد وفعال يأخذ بالاعتبار جميع المبادئ التي تنص عليها الحوكمة يحقق الأداء الأفضل لمؤسسات الدولة وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.71 ومتوسط حسابي 4.44 بينما كان التباين 0.50



المحور الثاني/ الحكومة الالكترونية

يظهر الجدول رقم (2) إن معدل إجابات عينة البحث على المحور الثاني الخاص بالحكومة الالكترونية استقرت على تسلسل 5 من معيار ليكرت الخماسي وهو يقابل كلمة اتفق تماماً وهذا ما يدعم فرضية البحث لان الوسط الفرضي لمعدل إجابات عينة البحث هو 3

جدول (2)

خارطة إجابات عينة البحث والمتوسط الحسابي والانحراف والتباين لمحور الحوكمة الالكترونية

ت	الأسئلة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
1	ترتكز الإدارة العليا إلى رؤية رصينة في صياغة الخطط والاستراتيجيات المستقبلية.	*					4.07	1.04	1.08
2	الإدارة العليا تدرك بشكل جيد مفاهيم ومبادئ الحكومة الإلكترونية.			*			3.92	1.23	1.52
3	تتوافر لدى الإدارة العليا القناعة بان تقديم الخدمات الكترونياً يحجم من حالات الفساد الإداري والمالي.	*					3.71	1.10	1.22
4	التحول لنمط الحكومة الإلكترونية يتطلب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	*					4.14	0.92	0.85
5	يساعد الهيكل التنظيمي الذي يدعم الحكومة الالكترونية على تبني التقنيات الحديثة في خدمة المستفيدين.	*					4.28	0.88	0.79
6	تطبيق الحكومة الإلكترونية يحسن جودة الخدمات المقدمة إلى زبائنها.	*					3.92	0.89	0.79
7	تطبيق الحكومة الالكترونية يزيد من حجم الإيرادات في مؤسسات الدولة	*					3.57	0.62	0.39
8	تقدم الخدمات الالكترونية بكلفة اقل وجودة أعلى وبشفافية عالية.	*					4.26	0.75	0.56
9	يسهم تطبيق الحكومة الإلكترونية بتخفيض كلفة العمل على اثر انخفاض عدد العاملين.	*					3.85	0.92	0.82
10	يؤمل أن توظف إدارة المؤسسة القواعد والتعليمات لتسهيل اعتماد الخدمة الإلكترونية في انجاز أعمالها			*			3.64	1.08	1.17



وفيما يأتي تفصيل نتائج إجابات عينة البحث على اسئلة المحور:-

1. تركز الإدارة العليا إلى رؤية رصينة في صياغة الخطط والاستراتيجيات المستقبلية. وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 1.04 ووسط حسابي 4.07 بينما كان التباين 1.08
2. الإدارة العليا تدرك بشكل جيد مفاهيم ومبادئ الحكومة الإلكترونية. وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 1.23 ومتوسط حسابي 3.92 بينما كان التباين 1.52
3. تتوافر لدى الإدارة العليا القناعة بان تقديم الخدمات الكترونيا يحجم من حالات الفساد الإداري والمالي وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 1.10 ومتوسط حسابي 3.71 بينما كان التباين 1.22
4. التحول لنمط الحكومة الإلكترونية يتطلب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.92 ومتوسط حسابي 4.14 بينما كان التباين 0.85
5. يساعد الهيكل التنظيمي الذي يدعم الحكومة الإلكترونية على تبني التقنيات الحديثة في خدمة المستفيدين وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.88 ومتوسط حسابي 4.28 بينما كان التباين 0.79
6. تطبيق الحكومة الإلكترونية يحسن جودة الخدمات المقدمة إلى زبائنها. وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.89 ومتوسط حسابي 3.92 بينما كان التباين 0.79
7. تطبيق الحكومة الإلكترونية يزيد من حجم الإيرادات في مؤسسات الدولة وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.62 ومتوسط حسابي 3.57 بينما كان التباين 0.39
8. تقدم الخدمات الإلكترونية بكلفة اقل وجودة أعلى وبشفافية عالية وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.75 ومتوسط حسابي 4.26 بينما كان التباين 0.56
9. يسهم تطبيق الحكومة الإلكترونية بتخفيض كلفة العمل على اثر انخفاض عدد العاملين. وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.92 ومتوسط حسابي 3.85 بينما كان التباين 0.82
- 10- يؤمل أن توظف إدارة المؤسسة القواعد والتعليمات لتسهيل اعتماد الخدمة الإلكترونية في انجاز أعمالها وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 1.08 ومتوسط حسابي 3.64 بينما كان التباين 1.17



المحور الثالث/ التدقيق المتقاطع

يظهر الجدول رقم (3) إن معدل إجابات عينة البحث على المحور الثالث الخاص بالتدقيق المتقاطع استقر على تسلسل 5 من معيار ليكرت الخماسي وهو يقابل كلمة اتفق تماما وهذا ما يدعم فرضية البحث لان الوسط الفرضي لمعدل اجابات عينة البحث هو 3

جدول (3)

خارطة إجابات عينة البحث والمتوسط الحسابي والانحراف والتباين لمحور التدقيق المتقاطع

ت	الأسئلة	اتفق تماما	اتفق	لا اتفق	لا اتفق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
1	نشر اعلانات صريحة بواسطة الصحف الرسمية لمدة شهرين وتعمم على دوائر الدولة كافة المرتبطة بوزارة وغير المرتبطة بوزارة تحذر الموظفين والمواطنين الميسورين من استلام رواتب أو منح من أكثر من جهة في آن واحد	*				4.28	70.	49.
2	تعميم استمارة خاصة على الوزارات والدوائر غير المرتبطة بوزارة والمحافظات.	*				4.39	62.	38.
3	تملا استمارة المعلومات الخاصة بمنتسبي وزارات الدولة العراقية جميعهم ثم تدخل المعلومات على قرص CD وترسل الى لجنة مشتركة من ديوان الرقابة ووزارات الدولة (المالية، العمل والشؤون الاجتماعية، العلوم والتكنولوجيا، التخطيط)، تسمى لجنة التدقيق المتقاطع	*				4.42	62.	39.
4	يتم توقيع الموظف على تعهد بعدم استلام أية رواتب أو منح أو راتب تقاعدي من أي جهة حكومية أخرى.	*				4.71	70.	49.
5	تقوم الوحدة الإدارية في كل دائرة بمراجعة ما ورد في الاستمارة وتدقيق محتوياتها مع السجلات الإدارية عند إملانها من الموظف.	*				4.42	62.	39.
6	تقوم أقسام الرقابة الداخلية بتدقيق أسماء الموظفين مع قوائم الرواتب ومراجعة ما قامت به الوحدة الإدارية.	*				4.57	75.	57.
7	تتولى لجنة خاصة في كل وزارة تدقيق المعلومات في هذه الاستثمارات ومن ثم تختتم هذه الاستثمارات.	*				4.17	63.	54.
8	ترسل هذه الاستثمارات المختومة الى اللجنة المشتركة التي تتولى نسخ المعلومات في ال CD في بنك معلومات خاص بكل منتسبي الوزارات كافة	*				4.44	62.	39.
9	تقاطع هذه المعلومات الخاصة بوزارة ما مع قاعدة بيانات بنك المعلومات لكل الوزارات ومن ضمنها اسماء المتقاعدين ومستلمي القروض والمنح من شبكة الحماية الاجتماعية	*				4,36	72.	52.
10	بعد مقاطعة المعلومات الواردة من الوزارات المعنية مع المعلومات المتوافرة في بنك المعلومات يتم أظهار النتائج حيث يجري التحقق من تلك النتائج عن طريق هيئات الرقابة المالية المنتشرة في الوزارات كافة	*				4.21	77.	60.
11	بعد أن يتم التحقق من صحة المعلومات التي أظهرتها نتائج التقاطع تثبت تلك المعلومات وترسل إلى الوزارة المعنية والتي تحيله إلى المفتش العام لديها لاتخاذ ما يلزم بخصوص المخالفين واحالتهم الى النزاهة.	*				4.50	63.	40.
12	قيام مجلس الوزراء بتعميم الإجراءات الخاصة باسترداد المبالغ ومحاسبة المخالفين المتجاوزين على المال العام.	*				4.53	76.	58.



- وفيما يأتي تفصيل نتائج اجابات عينة البحث على اسئلة المحور:-
- 1-نشر اعلانات صريحة بواسطة الصحف الرسمية لمدة شهرين وتعمم على دوائر الدولة كافة المرتبطة بوزارة وغير المرتبطة بوزارة تحذر الموظفين والمواطنين الميسورين من استلام رواتب أو منح من أكثر من جهة في آن واحد
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري.70 ووسط حسابي 4.28 بينما كان التباين.49
 - 2-تعميم استمارة خاصة على الوزارات والدوائر غير المرتبطة بوزارة والمحافظات.
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري.62 ومتوسط حسابي 4.39 بينما كان التباين.. 38
 - 3-تملاً استمارة المعلومات الخاصة بمنتسبي وزارات الدولة العراقية جميعهم ثم تدخل المعلومات على قرص CD وترسل الى لجنة مشتركة من ديوان الرقابة ووزارات الدولة (المالية ، العمل والشؤون الاجتماعية ، العلوم والتكنولوجيا ، التخطيط) ، تسمى لجنة التدقيق المتقاطع
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري.0.62 ومتوسط حسابي 4.42 بينما كان التباين. 39
 - 4- يتم توقيع الموظف على تعهد بعدم استلام أية رواتب أو منح أو راتب تقاعدي من أي جهة حكومية أخرى
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري.70 ومتوسط حسابي 4.71 بينما كان التباين.49
 - 5-تقوم الوحدة الإدارية في كل دائرة بمراجعة ما ورد في الاستمارة وتدقيق محتوياتها مع السجلات الإدارية عند إملانها من الموظف.
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري.62 ومتوسط حسابي 4.42 بينما كان التباين.39
 - 6-تقوم أقسام الرقابة الداخلية بتدقيق أسماء الموظفين مع قوائم الرواتب ومراجعة ما قامت به الوحدة الإدارية.
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري.75 ومتوسط حسابي 4.57 بينما كان التباين.57
 - 7-تتولى لجنة خاصة في كل وزارة تدقيق المعلومات في هذه الاستثمارات ومن ثم تختتم هذه الاستثمارات.
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري.63 ومتوسط حسابي 4.17 بينما كان التباين. 54
 - 8-ترسل هذه الاستثمارات المختومة الى اللجنة المشتركة التي تتولى مسح المعلومات في ال CD في بنك معلومات خاص بكل منتسبي الوزارة كافة وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري.62 ومتوسط حسابي 4.44 بينما كان التباين. 39
 - 9-تقاطع هذه المعلومات الخاصة بوزارة ما مع قاعدة بيانات بنك المعلومات لكل الوزارات ومن ضمنها اسماء المتفاعدين ومستلمي القروض والمنح من شبكة الحماية الاجتماعية وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 72, ومتوسط حسابي 4.36 بينما كان التباين. 52
 - 10-بعد مقاطعة المعلومات الواردة من الوزارات المعنية مع المعلومات المتوافرة في بنك المعلومات يتم أظهار النتائج حيث يجري التحقق من تلك النتائج عن طريق هيئات الرقابة المالية المنتشرة في الوزارات كافة
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري.77 ومتوسط حسابي 4.21 بينما كان التباين.60
 - 11-بعد أن يتم التحقق من صحة المعلومات التي أظهرتها نتائج التقاطع تثبت تلك المعلومات وترسل إلى الوزارة المعنية والتي تحيله الى المفتش العام لديها لاتخاذ ما يلزم بخصوص المخالفين واحالتهم الى النزاهة.
 - وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري.63 ومتوسط حسابي 4.50 بينما كان التباين.40
 - 12-قيام مجلس الوزراء بتعميم الإجراءات الخاصة باسترداد المبالغ ومحاسبة المخالفين المتجاوزين على المال العام.
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 76, ومتوسط حسابي 4.53 بينما كان التباين 58



المحور الرابع/ أنموذج الأداء المتوازن

يظهر الجدول رقم (4) إن معدل إجابات عينة البحث على المحور الثالث الخاص بأنموذج الاداء المتوازن استقر على تسلسل 4 من معيار ليكرت الخماسي وهو يقابل كلمة اتفق وهذا ما يدعم فرضية البحث لان الوسط الفرضي لمعدل اجابات عينة البحث هو 3

جدول (4)

خارطة إجابات عينة البحث والمتوسط الحسابي والانحراف والتباين لمحور انموذج الاداء المتوازن

ت	الأسئلة	اتفق تماما	اتفق	لا اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
1	تقوم المؤسسة بتوجيه رسائل تعريفية للزبون حول الخدمة المقدمة بواسطة الانترنت أو الهواتف النقالة	*					4.50	0.73	0.54
2	تستجيب المؤسسة بسرعة لأي استفسارات أو شكاوى يتقدم بها الزبون			*			4.64	0.48	0.23
3	تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا		*				4.64	0.48	0.23
4	تؤمن المؤسسة بضرورة تعزيز ولاء الزبون من خلال تقديم خدمة غير متوقعة مقارنة بالمنافسين		*				4.57	0.62	0.39
5	تضع المؤسسة خطط على أساس تحقيق رضا الزبائن.		*				4.57	0.62	0.39
6	تعمل المؤسسة على بناء علاقات متميزة مع الزبائن		*				4.28	0.70	0.49
7	تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالعاملين الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا		*				4.71	0.59	0.35
8	تؤمن المؤسسة بضرورة تعزيز ولاء العاملين من خلال الربط بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة		*				4.69	0.60	0.36
9	تقوم المؤسسة باستخدام نظم التحفيز من خلال تكريم ومكافئة العاملين المتميزين وتحفزهم على تطوير مهاراتهم بأقامة الدورات التدريبية داخل وخارج البلد		*				4.85	0.35	0.12
10	تساهم إدارة المؤسسة في تحقيق الأرباح من خلال تحقيق رضا الزبون.		*				4.41	0.82	0.68



- وفيما يأتي تفصيل نتائج اجابات عينة البحث على اسئلة المحور:-
- 1- تقوم المؤسسة بتوجيه رسائل تعريفية للزبون حول الخدمة المقدمة بواسطة الانترنت أو الهواتف النقالة وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.73 ومتوسط حسابي 4.50 بينما كان التباين 0.54
 - 2- تستجيب المؤسسة بسرعة لأي استفسارات أو شكاوى يتقدم بها الزبون وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.48 ومتوسط حسابي 4.64 بينما كان التباين 0.23
 - 3- تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.48 ومتوسط حسابي 4.64 بينما كان التباين 0.23
 - 4- تؤمن المؤسسة بضرورة تعزيز ولاء الزبون من خلال تقديم خدمة غير متوقعة مقارنة بالمنافسين وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.62 ومتوسط حسابي 4.57 بينما كان التباين 0.39
 - 5- تضع المؤسسة خطط على أساس تحقيق رضا الزبائن.. وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.62 ومتوسط حسابي 4.57 بينما كان التباين 0.39
 - 6- تعمل المؤسسة على بناء علاقات متميزة مع الزبائن وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.70 ومتوسط حسابي 4.28 بينما كان التباين 0.49
 - 7- تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالعاملين الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.59 ومتوسط حسابي 4.71 بينما كان التباين 0.35
 - 8- تؤمن المؤسسة بضرورة تعزيز ولاء العاملين من خلال الربط بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.60 ومتوسط حسابي 4.69 بينما كان التباين 0.36
 - 9- تقوم المؤسسة باستخدام نظم التحفيز من خلال تكريم ومكافئة العاملين المتميزين وتحفزهم على تطوير مهاراتهم بأقامة الدورات التدريبية داخل وخارج البلد وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.35 ومتوسط حسابي 4.85 بينما كان التباين 0.12
 - 10- تساهم إدارة المؤسسة في تحقيق الأرباح من خلال تحقيق رضا الزبون. وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.82 ومتوسط حسابي 4.41 بينما كان التباين 0.68



المحور الخامس/ السؤال الرئيسي

كانت اجابة عينة الدراسة على السؤال الرئيسي كما موضح في الجدول رقم (5) س : بصفتك خبير في مجال التدقيق والرقابة ، هل تتفق مع ترتيب المصطلحات الاتية حسب مدى جدواها بالوقاية من الفساد الاداري والمالي؟

- أ- الحوكمة
- ب- الحكومة الالكترونية
- ت- التدقيق المتقاطع
- ث- انموذج الاداء المتوازن

جدول (5)

اجابات عينة البحث على السؤال الرئيسي

ت	التفاصيل	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	بصفتك خبير في مجال التدقيق والرقابة ، هل تتفق مع ترتيب المصطلحات الاتية حسب مدى جدواها بالوقاية من الفساد الاداري والمالي؟ أ- الحوكمة ب- الحكومة الالكترونية ت- التدقيق المتقاطع ث- انموذج الاداء المتوازن	32	18	6		

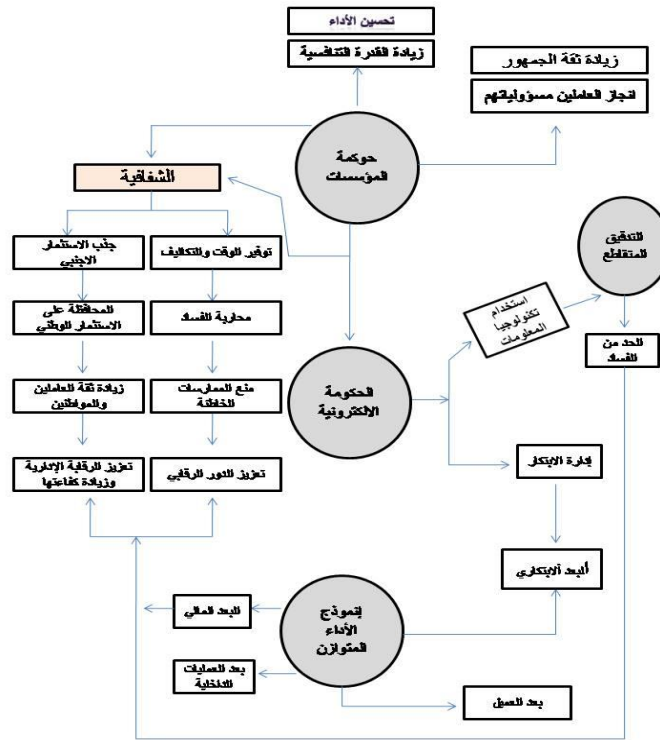
مما تقدم يظهر ان اجابات عينة البحث والمؤلفة من ذوي التخصص بالرقابة والتدقيق كانت تتفق مع فرضية البحث التي مفادها "ان حوكمة مؤسسات الدولة وتطبيق الحكومة الالكترونية فيها واعتماد آلية صحيحة للتدقيق المتقاطع ونموذج الاداء المتوازن يساعد على الحد من ظاهرة الفساد المستشرية في العراق " فقد جاءت اجاباتهم على المحور الاول الخاص بالحوكمة بمعدل 5 درجات تقريبا من مقياس ليكرت المكون من 5 درجات والذي يعني متفق تماما، وان المحورين الثاني والثالث الخاصين بتطبيق الحكومة الالكترونية والية التدقيق المتقاطع كان معدلها يزيد عن 4 درجات والذي يعني اتفق وفقا لمقياس ليكرت ، اما المحور الرابع فقد جاء بمعدل 4 درجات والذي يعني اتفق حسب مقياس ليكرت الخماسي وهو يمثل اتفق ،في حين جاء المحور الخامس والخاص بالسؤال الرئيسي " بصفتك خبير في مجال التدقيق والرقابة ، هل تتفق مع ترتيب المصطلحات الاتية حسب مدى جدوها بالوقاية من الفساد الاداري والمالي؟

- أ- الحوكمة
- ب- الحكومة الالكترونية
- ت- التدقيق المتقاطع
- ث- انموذج الاداء المتوازن

فقد جاءت اجابات عينة البحث تقرب من المعيار المطلق اذ اجاب 32 من اصل عينة البحث البالغة 56 اي 57% باتفق تماما و 18 منهم اتفق أي بنسبة 32% أي ان نسبة الاتفاق مع فرضية البحث كانت بنسبة 89% في حين كان ست فقط من افراد العينة قد اجابوا باتفق الى حد ما ، وقد اثبت التحليل الاحصائي ذلك من خلال استخدام معامل الارتباط المتعدد لمحور الاستبانة.



ومن خلال استعراض نتائج الاستبانة بمحاورها الخمسة فقد توصل الباحثان الى رسم المخطط التنظيمي المقترح للوقاية من حمى الفساد الاداري والمالي المستشرية في العراق ، كما موضح بالشكل رقم (4) اذ يقترح الباحثان وبالاتفاق مع نتائج الاستبانة بضرورة تطبيق الحكومة الالكترونية في مؤسسات الدولة على ان يتم حوكمة هذه المؤسسات لما من ذلك من اهمية تتركز بالاهداف التي تسعى الى تحقيقها الحكومة ولاسيما بالهدف الرئيسي المشترك بين الحوكمة والحكومة الالكترونية وهو هدف تحقيق الشفافية في العمل المؤسساتي للدولة ، والاهداف التي توفرها الشفافية من ذلك. ومن خلال الالتفات الى المدارس الفكرية التي يعود لها الفضل بظهور الحكومة الالكترونية وهذه المدارس هي مدرسة تكنولوجيا المعلومات والتي من خلالها تولدت فكرة استخدام آلية التدقيق المتقاطع للحد من حالات الفساد الاداري والمالي ، ومنع الممارسات الخاطئة والغش والتزوير من اجل الحصول على الاموال من اكثر من جهة حكومية. كما ان مدرسة الابتكار كانت هي الاساس في النقاء الحكومة الالكترونية مع انموذج الاداء المتوازن في بعد الابتكار وكذلك النقاء البعد المالي مع تعزيز الرقابة الادارية والمالية في هذه المؤسسات.



شكل الإطار التنظيمي المقترح



رابعاً/ الاستنتاجات والتوصيات

1- الاستنتاجات

1. أسباب الفساد كثيرة ومتشعبة تبدأ في السلوك المنحرف وصولاً إلى إساءة استعمال الوظيفة العامة لمكاسب شخصية، ويظهر الفساد بانماط اخرى منها الفساد السياسي، الفساد الاقتصادي، الفساد الإداري، والفساد الثقافي.
2. أن مكافحة الفساد مسؤولية مجتمع، ولا بد من تضافر جهود أجهزة الرقابة المتعددة فيه، عطا على ذلك فقد طور التشريع العراقي نظم الرقابة فأنشأ ثلاث أجهزة رقابية هي هيئة النزاهة ومكتب المفتش العام وديوان الرقابة المالية لتتولى الأجهزة الرقابية الثلاثة مكافحة الفساد.
3. إن الدولة قد عهدت إلى المؤسسات الحكومية بإدارة مواردها النادرة، كما إن أنشطة هذه المؤسسات تؤثر في نوعية وأنماط معيشة الأفراد كافة بخلاف المستثمرين والداننين وبحتاج هؤلاء الأفراد المعلومات حتى يتمكنوا من تكوين الرأي بخصوص أدائها في مجالات اهتمامها.
4. طبيعة عمل ديوان الرقابة المالية ينصب على المساءلة وهي احد قواعد الحوكمة وهو قادر على مكافحة آفة الفساد الإداري والمالي إذا ما وضع إطار قانوني وتشريعي لحماية حقوق الملكية للمجتمع والمال العام. وهذا ما اكدته نتائج تحليل الاستبانة المحور الاول – السؤال التاسع اذ جاءت اجابات عينة البحث على هذا السؤال بكلمة اتفق وبتحرف معياري عن الاتفاق التام بقدر ضئيل كان (0.95).
5. إن تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات الحكومية العراقية يزيد كفاءة أداء وفاعلية المدقق الخارجي (ديوان الرقابة المالية) ويعزز ثقة المجتمع بالجهات الرقابية في الحفاظ على المال العام لتحقيق مصالح ذوي العلاقة، ويحقق المساءلة وتوفر الضمانات التي تكفل الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري. وهذا ما اكدته اجابات عينة البحث في المحور الاول – السؤال العاشر اذ اتفقت بالاجماع على ذلك والذي نص على ماياتي (تطبيق نظام مالي وأداري جيد وفعال يأخذ بالاعتبار جميع المبادئ التي تنص عليها الحوكمة يحقق الأداء الأفضل لمؤسسات الدولة).
6. وقد اتفقت عينة البحث على ان تطبيق الحوكمة الإلكترونية يحسن جودة الخدمات المقدمة من الوحدات الى زبائها، اذ حصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.89 ومتوسط حسابي 3.92 بينما كان التباين 0.79.
7. واطهرت نتائج تحليل المحور الثالث الخاص بالتدقيق المتقاطع بان اجابات عينة البحث على اسئلة المحور جميعاً باتفاق تام.
8. أظهرت نتائج التحليل إن من الضرورة الملحة استخدام الأنظمة الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية ووضع أساس متين للحفاظ على المؤسسات ولاسيما استخدام أنموذج الأداء المتوازن حيث أنها تحقق أربعة أبعاد مهمة لنجاح أي مؤسسة (البعد المالي والبعد التشغيلي والعملاء والمعرفة والابتكار).
9. اشارت نتائج تحليل الاستبانة المحور الخامس – السؤال الرئيسي اذ جاءت 90 % من اجابات العينة تتفق مع الهيكل التنظيمي المقترح للمضادات الاربعة المقترحة لمكافحة آفة الفساد المستشرية في العراق وبالترتيب (الحوكمة، الحكومة الإلكترونية، التدقيق المتقاطع، انموذج الاداء المتوازن).



2- التوصيات

1. تحديد مسؤوليات الإدارة عن الأعمال والمهام الرئيسية التي تناط بها ومنها وضع إستراتيجية المؤسسة وتحقيق قدر عالٍ من الشفافية والرقابة على حالات تعارض المصالح بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمالك مع التأكيد على سلامة التقارير والأنظمة المحاسبية والمالية للمؤسسة.
2. رفع أداء أجهزة الرقابة الداخلية ووضع المعايير اللازمة لذلك مع ضرورة التنسيق مع أجهزة الرقابة الثلاث ولاسيما ديوان الرقابة المالية من أجل مواجهة آفة الفساد الإداري والمالي في أجهزة الدولة مع رفع أداء المؤسسات الحكومية بما يسمح بتحقيق أهدافها.
3. إبراز دور ديوان الرقابة المالية كجهة رقابية على السلطة التنفيذية تتبع السلطة التشريعية ضمن هيكل الدولة العراقية وإعادة النظر بقانونه ونظامه الداخلي وإقرار المبادئ الأساسية بإعطاء الصلاحيات والحصانة لفئة من موظفيه ومنحهم حق المساءلة المباشرة في المخالفات المالية التي يكتشفها والإحالة إلى القضاء.
4. ن تطبيق مبادئ الحوكمة تساعد ديوان الرقابة المالية والأجهزة الرقابية الأخرى على انجاز مهامهم بفاعلية وكفاءة والتأكيد على الإفصاح الكافي والملامم لكافة مستخدمي المعلومات في ظل الشفافية وأداء كفاءة للمؤسسات الحكومية.
5. زيادة الوعي داخل المؤسسات الحكومية وعلى المستويات كافة بضرورة تطبيق الحوكمة الإلكترونية، لأنها تذلل المشكلات والمعوقات التي تواجه هذه المؤسسات ولاسيما مشكلة الفساد الإداري والمالي.
6. لغرض الوصول إلى تحقيق رضا المجتمع من خلال تقديم المؤسسات الحكومية الخدمات لهم بأقل كلفة ووقت، يقترح الباحثين استخدام وتطبيق نظام إدارة قواعد البيانات أوركال في مجال الأعمال في حال سعيها لاعتماد تطبيقات الحوكمة الإلكترونية.
7. إعداد دراسة عن مدى نجاح تجربة وزارة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق الحوكمة الإلكترونية في قطاعات الأعمال التي طبقت فيها تجاربها والاستفادة من المميزات التي تحققت ودراسة مواطن الإخفاق التي حدثت.
8. إصدار معيار دولي أو محلي لإرشاد المدقق حول آلية القيام بالتدقيق المتقاطع لاكتشاف الاحتيال الذي يمكن إن يقوم به الأفراد أو الإدارات لتحريف النتائج والتلاعب بالأعمال.
9. تطبيق أنظمة الحوكمة والحكومة الإلكترونية للحفاظ على المؤسسات الحكومية وإنشاء قاعدة معلوماتية عالية المستوى واستخدام آلية التدقيق المتقاطع المقترحة بالبحث لترصين العمل المؤسساتي باستخدام نموذج الأداء المتوازن لا سيما أنه يحقق أربعة أبعاد مهمة لنجاح أي مؤسسة (البعد المالي والبعد التشغيلي والعملاء والمعرفة والابتكار).
10. تأمين المشتريات الحكومية من السلع والخدمات التي تزيد تكلفتها عن حد معقول في البداية من خلال النظام الإلكتروني للمشتريات الحكومية مما يقلل من حالات التلاعب والفساد والمساهمة في تحسين استغلال موارد وأصول الوحدات من خلال رفع مستوى إنتاجية المجتمع بجميع شرائحه والمساهمة في رخاء وازدهار وبناء المجتمع المعلوماتي في العراق من خلال نشر للمعرفة واستخدام الخدمات الإلكترونية.
11. تقديم الخدمات إلى المتعاملين في مكان وجودهم بالشكل والأسلوب المناسبين وبالسرعة والكفاءة المطلوبة من خلال النظام الإلكتروني وتوفير مناخ مشجع للمستثمرين وتذليل العقبات التي يواجهونها والتي تتمثل بشكل أساسي في بطء الإجراءات وتعقيدها، مما سينعكس بشكل إيجابي على تشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي في العراق.



12. صياغة إطار شامل للحوكمة في المؤسسات الحكومية العراقية مع تحديد مالك محدد يمثل حقوق الملكية للدولة الراعية للمال العام مع التأكيد على دور ديوان الرقابة المالية الذي يحافظ على حقوق المجتمع وأصحاب المصالح الآخرين باعتباره المدقق الخارجي.
13. زيادة مستوى الكفاءة والفعالية في القطاع الحكومي من استخدام الوسائل الإلكترونية في جميع المراسلات الرسمية بين الجهات الحكومية وإتاحة وصول أي من الجهات الحكومية إلى كل المعلومات التي تحتاجها في الجهات الأخرى وضمان عدم تكرار حفظ المعلومات في أكثر من جهاز حكومي.

المصادر

1- المصادر العربية

1. أبو العطا، نيرمين، "حوكمة الشركات سبيل التقدم - مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية" مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2003.
2. القيسي، ايناس عبد الرحمن، "دور اجراءات التدقيق في محاربة الفساد الاداري والمالي" شهادة المحاسبة القانونية، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، 2007.
3. الرازي، محمد بن أبي بكر عبد القادر، مختار الصحاح، دار الرسالة، 1982، الكويت.
4. الموسوي، الهام عطا " اثر الرقابة المالية في الحد من ظاهرة الفساد الاداري" شهادة المحاسبة القانونية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، 2005.
5. الطائي، العبادي، يوسف حجييم. فوزي دباس، التسويق الالكتروني، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
6. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، مفاهيم التدقيق المتقدمة بموجب المنهاج الدولي الذي اقره مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية (الاوتكاد)، عمان، 2001.
7. الخولي، هالة "استخدام نموذج القياس المتوازن لأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال" 2001: 9.
8. ياسين، العلاق، سعد غالب. بشير عباس، الأعمال الالكترونية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
9. الذهبي، قاسم ناصر "اثر نظام الرقابة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد الاداري والمالي، شهادة المحاسبة القانونية، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، 2007.
10. مجيد، لؤي عبد الحميد، الرضا الوظيفي ومدى تأثيره بأداء المدقق الخارجي، بحث مقدم لإغراض نيل شهادة المحاسبة القانونية، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، 2008.
11. غالي، جورج دانيال "مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات اللفية الثالثة. كلية التجارة - جامعة عين شمس 2000
12. كوشتا، كاترين وسولفيان، جون، "غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية" من كتاب حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، الطبعة الثالثة، 2003.
13. فوزي، سميحة "تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية" المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم 82، نيسان، 2003.



14. قانون الاثراء غير المشروع، رقم (15) لسنة 1958 المنشور في الوقائع العراقية، العدد 17/الخميس 6 صفره 1378، 21 اب/1958.

15. قانون ديوان الرقابة المالية رقم (6) لسنة (1990).

16. قانون العقوبات رقم 111 لسنة 1969 المعدل.

17. التميمي، هاشم حسن حسين، "الرقابة الاجتماعية ودورها في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية"، دراسة في ديوان الرقابة المالية، أطروحة دكتوراه محاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 1998.

18. مجلة المحاسبين القانونيين 1988.

2-المصادر الاجنبية

1- : Arens ,Alvin A. & Loebbecke , James K. "Auditing An Integrated Approach" Edition , Prentice Hall International , Inc , 2000.

2- Bollettion,2002 :76-77:the customer sunter_centric department usa today august 21,2002.

3- David & et al, Electronic Commerce , New Jersey, Prentice Hall, 2002.

4- Douglas, B.C. , et al, Implemententing the balanced scorrecard Using the Analythc Hieeraechy,2002

5- Global Dynamics Of Corruption, The Roll Of the United nations Helping Member States Build Integrity to Curb Corruption ,U.N.,CICP-3,Vienna, October 2002,p

6- Kaplan:R.S & Norten , D.P.,Using thebalanced scorecard fail ,journal of strategic performance management,January 1996,pp.6-11

7- Horengren ,c>t> ,et al, management and cost Accounting ,prentice Hall, London ,2002,p.743.

8- Kambilt , Ajit & Others "The Seven Disciplines for Venturing in China" Mistslaon – Management Review Vol.47 , No.2 , 2006

9-m k khan ,1996 : 27

10- Marty G.L, & Steven ,E.S,the balanced scorecard;judgmental effect of common and unique performance measures, the accounting review,july 2000,pp.283-298.

11- OECD , Principles of Corporate Governance , Organization for Economic Cooperation and Development Publication Service , 2004.

12- oxford concise dictionary, 1947: 256

13- Tatikand,L.U & R.J. tatikand. We need dynamic performanace measures ,management accounting ,septemper 1998,pp.49 -53

www.oecd.org.

14-Stein , Bob "Effective Governance : Are we There Yet" Cross Current , The Magazine of Financial Executives , Issue No.17 , Spring , 2004. Ernst & Young,www.ey.com

15-Sullivan , John D. "Corporate Governance : Transparency Between Government & Business" CIPE , 2001

16-.Zingales , houigie , "Corporate governance" NBER , Working Paper , 1997.